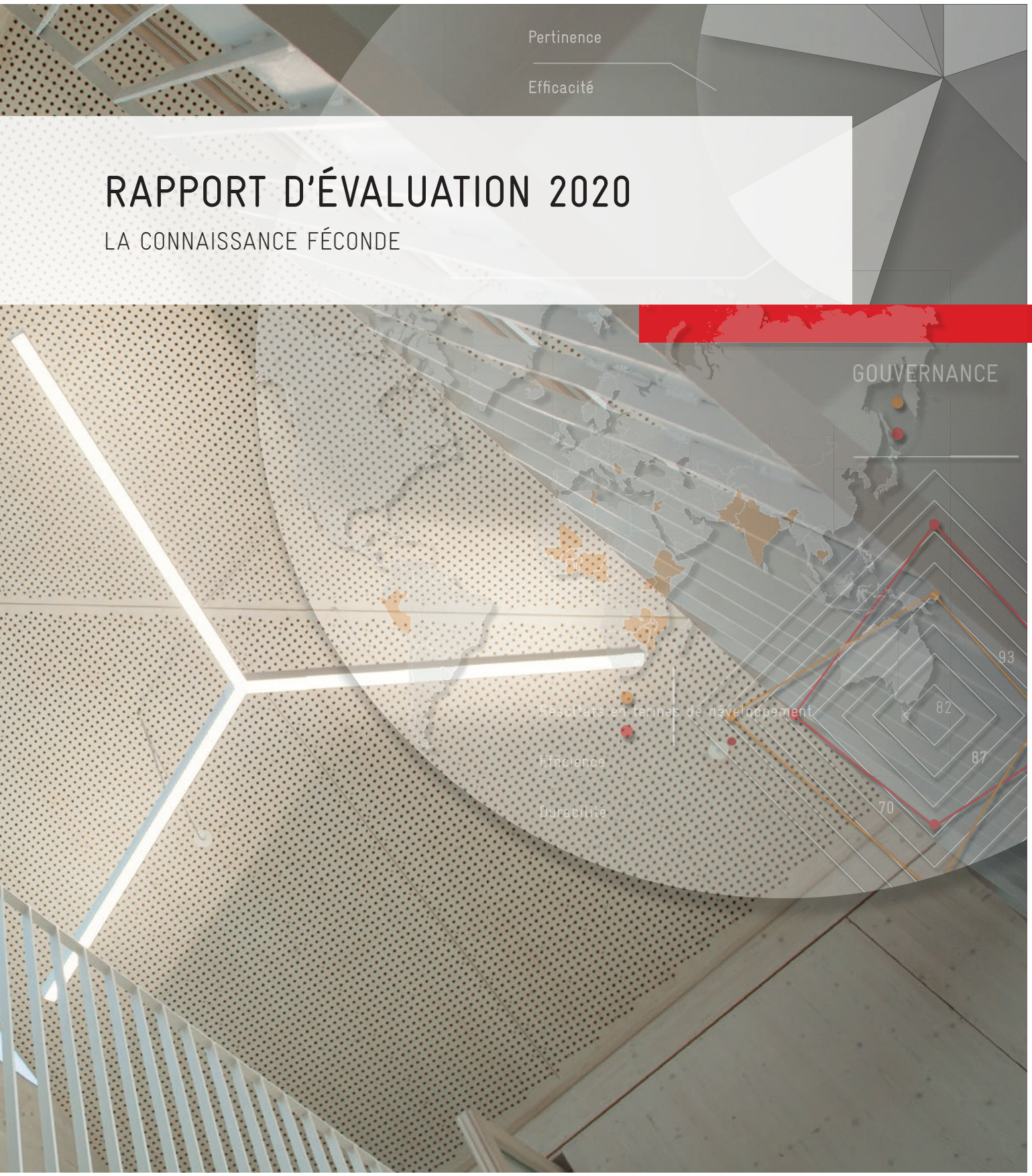


RAPPORT D'ÉVALUATION 2020

LA CONNAISSANCE FÉCONDE

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

NOTRE PROFIL

En tant que prestataire de services de la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale, nous nous engageons dans le monde entier en faveur d'un avenir décent. Nous possédons plus de 50 ans d'expérience dans les domaines les plus variés, qu'il s'agisse de la promotion de l'économie et de l'emploi, de celle de la paix et de la sécurité ou encore de thèmes liés à l'énergie et à l'environnement. Apprécié dans le monde entier, ce savoir-faire diversifié est demandé par le gouvernement fédéral allemand, les institutions de l'Union européenne, les Nations unies, le secteur privé et des gouvernements d'autres pays. Nous collaborons avec des entreprises, des acteurs de la société civile et des organismes scientifiques et contribuons ainsi au jeu fructueux de la politique de développement avec les autres politiques et champs d'action. Notre principal commettant est le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

La GIZ jouit de la confiance de tous ses commettants, clients et partenaires de coopération, qui lui confient le soin d'élaborer, de planifier concrètement et de mettre en oeuvre avec eux des idées de changements politiques, sociaux et économiques. En tant qu'entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ est attachée aux valeurs allemandes et européennes. Avec nos partenaires au sein de gouvernements nationaux du monde entier et avec nos partenaires de coopération issus du secteur privé, du monde scientifique et de la société civile, nous travaillons avec souplesse à la mise au point de solutions efficaces qui ouvrent des perspectives aux populations et améliorent durablement leurs conditions de vie.

La GIZ a son siège à Bonn et à Eschborn. En 2019, elle a réalisé un volume d'affaires d'environ 3,1 milliards d'euros. Elle emploie 22 199 personnes dans environ 120 pays, les collaborateur·rice·s nationaux·ales présent·e·s sur le terrain représentant près de 70 % des effectifs. En tant qu'organisme reconnu du Service de développement, la GIZ détache actuellement 556 assistant·e·s techniques dans ses pays partenaires. Par ailleurs, en 2019, le Centre pour la migration internationale et le développement (CIM), une communauté de travail de la GIZ et de l'Agence fédérale pour l'emploi, a placé 262 expert·e·s intégré·e·s et 515 expert·e·s de retour auprès d'employeurs locaux dans les pays d'intervention ou leur a fourni un soutien financier ou des prestations de conseil et de service. *

* Chiffres du personnel et des activités au 31 décembre 2019

Page de couverture :
LA CONNAISSANCE FÉCONDE : Transmettre des connaissances et apprendre à les mettre à profit – telle est l'ambition de l'Académie de la coopération internationale (AIZ) située à Bonn, dont la démarche est appréciée par plus de 15 000 participant·e·s chaque année.

La photo de couverture présente une vue en contre-plongée de la cage d'escalier de l'Académie sur le Campus Kottenforst, où se tiennent les formations de la GIZ. Les graphiques sont issus des chapitres « Coopération avec le secteur privé », « Culture d'entreprise » et « Méthodes d'évaluation des résultats ».

Les évaluations à la GIZ

Évaluations centrales de projets

dans le domaine d'activité BMZ

- Évaluation d'un échantillon de contrôle représentatif
- Notation selon les critères d'évaluation obligatoires de la CD

Pilotage par l'unité d'évaluation

Publication des rapports

Évaluations stratégiques de l'entreprise

à la demande du directoire

sur les thèmes
- fourniture de prestations et
- développement de l'entreprise

Pilotage par l'unité d'évaluation

Publication des rapports

Évaluations transversales

des produits d'évaluation

- Synthèses d'évaluations relatives à l'apprentissage dans l'entreprise
- Méta-évaluations des enseignements concernant la qualité des évaluations

Pilotage par l'unité d'évaluation

Publication des rapports

Évaluations des marchés

pour les commettants ou clients internes ou externes

- Objet de l'évaluation et
- critères d'évaluation

en concertation avec le commettant ou client

Pilotage par l'unité d'évaluation ou par des unités opérationnelles

Publication des rapports après validation par le commettant ou client

Évaluations de cofinancements

- Évaluation du projet ou de la partie de projet cofinancé
- selon les critères d'évaluation adoptés dans la CD

Pilotage par l'unité d'évaluation ou par des unités opérationnelles

Publication des rapports après validation par le commettant ou client

Études évaluatives

sur les besoins en connaissances spécifiques

- durant la mise en oeuvre
- Flexibilité dans les objets, les critères, les processus et les méthodes d'évaluation
- Pas de notation

Pilotage par les unités opérationnelles

Communication des résultats pour des motifs particuliers

Évaluations centrales de projets

Les évaluations centrales de projets constituent de loin la proportion la plus importante des évaluations menées à la GIZ. Elles permettent à l'entreprise d'évaluer l'efficacité, la rentabilité économique et la durabilité des projets qu'elle met en oeuvre en coopération avec des partenaires sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Pour les réaliser, on prélève depuis 2017, dans tous les projets du BMZ d'un montant supérieur à 3 millions d'euros et arrivant à expiration pour une année donnée, un échantillon aléatoire représentatif, séparé pour chaque région, de l'Afrique à l'Asie en passant par les projets mondiaux. Depuis 2020, l'échantillonnage se fait par titres budgétaires du BMZ et, dans le cas des projets bilatéraux, également par région. De chacun des « chapeaux » thématiques ainsi obtenus, on tire de manière aléatoire environ 40 % de projets.

Les évaluations centrales de projets fournissent des informations factuelles alimentant la reddition de comptes, la planification de projets consécutifs, le pilotage des projets en cours ou la réflexion stratégique avec les partenaires, les commettants ou les clients. Les projets antérieurs sont également pris en compte quand il s'agit d'étayer davantage les affirmations relatives aux résultats et à la durabilité vus sur le long terme. Les évaluations centrales de projets

peuvent en outre être réalisées pour des projets isolés, p. ex. lorsqu'elles revêtent une importance stratégique particulière pour les commettants, les clients, la GIZ ou ses partenaires.

Évaluations stratégiques de l'entreprise

Les évaluations stratégiques de l'entreprise examinent les moyens mis en oeuvre par la GIZ pour fournir ses prestations et services ainsi que la façon dont elle se positionne. Elles portent ainsi sur les approches, concepts, instruments et portefeuilles d'activités de la GIZ ainsi que sur ses politiques, stratégies et processus. Selon les décisions prises et les processus de changement à l'oeuvre dans l'entreprise, des thèmes d'évaluation sont proposés par le directoire ou les directions des départements et des unités d'état-major. L'unité d'évaluation examine ensuite l'importance de ces propositions pour l'entreprise, les besoins à moyen terme en matière de décision et de données probantes, ainsi que leur évaluabilité. C'est le directoire qui décide du programme d'évaluations stratégiques de l'entreprise.

Évaluations transversales

Fusionnant le contenu de différents rapports d'évaluation, les **synthèses d'évaluations** analysent des évaluations ou, le cas échéant, des études évaluatives adaptées en termes méthodologiques en ciblant une année, un secteur, une région ou un thème donnés pour en dégager des facteurs de réussite et d'échec tout comme des bonnes pratiques. Cette somme d'expertises et de connaissances empiriques vient appuyer la planification et la mise en oeuvre de projets ainsi que le perfectionnement des prestations proposées et des stratégies fixées par secteur ou par pays. L'unité d'évaluation recueille les suggestions émanant de l'entreprise et propose elle-même des thèmes qu'elle sélectionne en concertation avec la personne du directoire responsable de l'évaluation.

Les **méta-évaluations** évaluent les évaluations. Elles examinent l'utilité des évaluations et des études évaluatives et leur qualité en termes de processus et de méthodologie, et livrent des enseignements en vue d'en améliorer la qualité.

Évaluations des marchés

Si, pour des raisons de temps ou de méthode, les évaluations standard de la GIZ ne répondent pas à un questionnement spécifique, l'unité d'évaluation propose également aux **clients internes** des évaluations ad hoc.

Dans les domaines d'activité Commettants publics allemands et International Services, la GIZ propose aussi des évaluations à des **commettants** et **clients externes**. Les objectifs, la conception et les critères d'évaluation sont alors redéfinis à chaque fois en concertation avec le commettant ou client concerné, mais les normes de qualité restent les mêmes.

Évaluations de cofinancements

Les évaluations de cofinancements portent sur des projets ou des parties de projet.

Études évaluatives

Les études évaluatives génèrent des connaissances utilisables pour le pilotage et l'apprentissage dans le cadre de projets en cours. L'unité d'évaluation délivre des conseils, notamment pour les études évaluatives particulièrement exigeantes sur le plan méthodologique, telles que les études contrôlées randomisées (RCT pour *randomized control trials*), ou pour celles qui portent sur des projets innovants ou revêtent une importance stratégique.

Évaluations externes

Le travail de la GIZ est également soumis à l'évaluation d'autres organisations : p. ex. l'Union européenne, le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, le ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la Nature et de la Sûreté nucléaire, ou encore l'Institut allemand d'évaluation du développement. Une telle évaluation porte aussi bien sur des projets particuliers de la GIZ que sur des thèmes, stratégies, instruments et programmes généraux devant encadrer la coopération allemande au développement.

Rapport d'évaluation 2020

La connaissance féconde

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sommaire

Le profil de la GIZ
Page de couverture

Le système d'évaluation de la GIZ
Page de couverture

Éditorial

Avant-propos
Thorsten Schäfer-Gümbel, membre du directoire
4

« Accroître l'utilité et l'utilisation des évaluations »
Entretien avec Albert Engel, directeur de l'unité d'évaluation
6

Pôle d'intervention prioritaire

1. Gros plan : La gouvernance
9

La gouvernance : une clé du développement durable
Introduction
10

Des institutions plus performantes – mais une influence limitée sur la politique
Évaluation stratégique de l'entreprise « Conseil en gouvernance »
11

« Promotion d'une bonne gouvernance financière en Zambie »
Évaluation centrale de projet
20

« Renforcement de la société civile dans les Territoires palestiniens »
Évaluation centrale de projet
23

Programme sino-allemand « Coopération juridique »
Évaluation centrale de projet
26

Données d'impact
« Participation citoyenne à la vie politique » et « Prestations de l'État »
28

Évaluations de la qualité de nos prestations

2.
Exode et migration
31

Des résultats malgré un contexte détérioré
Évaluation stratégique de l'entreprise « Exode et migration »
32

« Programme régional Qudra »
Évaluation centrale de projet
37

Données d'impact
« Personnes en situation de déplacement forcé »
40

3.
Coopération avec le secteur privé
43

Une valeur ajoutée nette sur le plan des projets – moindre au plan systémique
Évaluation stratégique de l'entreprise « Coopération avec le secteur privé »
44

« Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE) »
Évaluation centrale de projet
49

4.
Rentabilité économique
53

Planifier et mettre en oeuvre avec encore plus d'efficience
Évaluation transversale « Rentabilité économique des projets »
54

Évaluations du développement de notre entreprise

5.
Système interne de gestion de la durabilité
59

Un engagement crédible en faveur de la durabilité
Évaluation stratégique de l'entreprise « Système interne de gestion de la durabilité de la GIZ »
60

6.
Assurance qualité
65

Une influence positive sur les pratiques de gestion
Évaluation stratégique de l'entreprise « Assurance qualité dans la ligne hiérarchique »
66

7.
Culture d'entreprise
71

Un souhait de flexibilité et de créativité accrues
Évaluation stratégique de l'entreprise « Culture d'entreprise de la GIZ »
72

8.
Méthodes d'évaluation des résultats
77

Démontrer et quantifier les résultats avec précision
Évaluation transversale « Approches expérimentales d'évaluation des résultats »
78

Chiffres, données, faits

9.
Évaluation des projets financés par le BMZ
85

Analyse statistique des évaluations de projets
Évaluations de projets décentralisées 2017–2018
86

Évaluations centrales de projets depuis 2019
92

10.
Perspectives
99

Évaluations en cours et à venir
Évaluations stratégiques de l'entreprise
100

Évaluation interne des marchés
102

Évaluations transversales
102

Évaluations centrales de projets
103

Annexes
Évaluations de projets 2017–2020
108

Données d'impact
118

Mentions légales
Page de couverture

Avant-propos

CHÈRES LECTRICES, CHERS LECTEURS,

« Il ne suffit pas de savoir – il faut également appliquer. Il ne suffit pas de vouloir – il faut également agir. »

Johann Wolfgang von Goethe semble avoir écrit cette maxime pour nous. En effet, elle reflète exactement les objectifs poursuivis par la GIZ à travers ses évaluations. Nous voulons, d'une part, « savoir ce qui fonctionne », autrement dit les évaluations doivent nous livrer des enseignements qui nous permettent de rendre des comptes à nos commettants et à nos clients et de garantir notre transparence vis-à-vis du public. Mais, d'autre part, nous appliquons également ces enseignements et ces recommandations de façon concrète. Nous les utilisons pour améliorer l'action de la GIZ et ce, tant les différentes activités mises en oeuvre dans le cadre des projets qui nous sont confiés que les prestations de l'entreprise dans leur ensemble. Des évaluations qui garantissent ainsi des résultats durables – tel est notre objectif.

Depuis la parution de son dernier rapport d'évaluation, en 2017, la GIZ a fait réaliser six évaluations stratégiques de l'entreprise et deux évaluations transversales. Vous trouverez dans le présent rapport les résultats de ces évaluations et les conclusions que nous en avons tirées.

Pour la première fois, le rapport se consacre aussi à un thème phare : la gouvernance. Il examine notamment de quelle façon le portefeuille d'activités de la GIZ en matière de gouvernance a évolué entre 2005 et 2018, et dans quelle mesure les différentes actions de la GIZ ont permis de favoriser le jeu de la démocratie, de l'État social et de l'État de droit et les structures réelles et efficaces dont les pays partenaires ont besoin à cet effet. Vous pourrez découvrir les enseignements que les évaluations apportent à la stratégie de l'entreprise et, plus concrètement, à la mise en oeuvre dans la pratique, à travers deux entretiens avec des cadres dirigeant·e·s et des praticien·ne·s de la GIZ.

Comme à l'accoutumée, notre rapport d'évaluation fournit également l'analyse statistique de nos évaluations : pour les années 2017 et 2018, il s'agit des dernières évaluations décentralisées de projets, et pour 2019, des premières évaluations centrales de projets, pilotées par l'unité d'évaluation suite à la réforme des évaluations. Nous vous proposons également une vue d'ensemble des évaluations et des évaluations transversales en cours d'exécution ou planifiées ainsi que des résultats de nos données d'impact sur la période 2019.

Pour améliorer la durabilité des résultats de la coopération internationale, il s'agit de bien coordonner non seulement les actions, mais aussi les évaluations. À l'avenir, par exemple, nos évaluations centrales de projets devront être adaptées aux prescriptions du BMZ qui indiquent comment tenir compte des critères du CAD de l'OCDE pour les évaluations de la coopération bilatérale allemande pour le développement. Des évaluations de programmes communes portant sur des projets complémentaires devront aussi être mises en place avec le BMZ, l'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval) et d'autres organisations de mise en oeuvre. Il nous faudra en outre nous concerter avec la Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne (DG DEVCO) pour évaluer les projets du BMZ cofinancés par l'UE.

Outre ces défis à relever pour l'unité d'évaluation, un autre point qui me tient particulièrement à coeur est la poursuite du renforcement de la culture de l'évaluation dans le cadre de la culture d'entreprise – pour que les évaluations ne soient pas perçues comme des contraintes, mais comme une véritable valeur ajoutée. Tout à fait dans l'esprit de Goethe.

Je vous souhaite une lecture agréable et instructive.

Bien cordialement,

Thorsten Schäfer-Gümbel
Membre du directoire en charge des ressources humaines

« Accroître l'utilité et l'utilisation des évaluations »

Entretien avec Albert Engel

Albert Engel
Directeur de l'unité d'évaluation

Monsieur Engel, vous avez repris les rênes de l'unité d'état-major le 1er juin 2019. Auparavant, vous êtes intervenu durant de longues années au sein du secteur opérationnel et du pôle d'expertise. Quelle est à vos yeux votre principale mission pour les années à venir ?

Mon programme peut se résumer en deux mots : utilité et utilisation. Pour notre unité d'état-major, cela signifie que nous voulons accroître l'utilité et l'utilisation des évaluations, c'est-à-dire faire en sorte que « nos » évaluations améliorent les prestations et l'efficacité de la GIZ et que leurs conclusions et leurs enseignements soient davantage mis à profit pour une prise de décisions fondées sur des données probantes et pour l'apprentissage dans l'entreprise. Pour ce faire, nous avons défini quatre champs d'action à l'horizon 2022 : (1) les évaluations sont utiles et axées sur les utilisateurs ; (2) les évaluations suivent des processus de haute qualité ; (3) les conclusions des évaluations sont retraitées et publiées de manière professionnelle en les adaptant aux groupes cibles ; et (4) l'unité d'évaluation entretient un réseau de qualité avec tou·te·s les acteur·rice·s sur les thématiques du suivi, de l'évaluation et des données d'impact.

Accroître l'utilité et l'utilisation : pouvez-vous nous expliquer plus concrètement ce que cela signifie ?

Par exemple, nous voulons établir une cartographie des données probantes : celles-ci permettront d'identifier en un coup d'œil les thèmes sur lesquels des évaluations livrent des enseignements, et ces derniers doivent être aisément accessibles. En parallèle aux concepts des évaluations centrales de projets et des évaluations stratégiques de l'entreprise, l'unité d'état-major a également élaboré un nouveau concept, les évaluations transversales. Il s'agit à présent de les mettre en œuvre, c'est-à-dire de regrouper les enseignements issus de différentes évaluations, par exemple sur un thème ou sur un pays donné, et de les rendre utilisables pour l'ensemble de la GIZ. Nous voulons également publier sur Internet, en parallèle aux rapports principaux, de nouveaux rapports d'évaluation condensés qui permettront d'assimiler facilement les principaux contenus.

Vous vous êtes également donné pour objectif d'accroître la coopération.

Il s'agit pour nous d'une coopération étroite et interconnectée avec tous les intervenants qui travaillent sur les thèmes du suivi, des évaluations et des données d'impact. Le suivi, c'est-à-dire le fait de constater et de consigner des résultats, constitue la base des évaluations qui permettent ensuite d'analyser les processus, les résultats et les impacts. Les données d'impact retravaillent les résultats et les impacts de manière tout à fait différente. Avec le pôle d'expertise, qui est

chargé du suivi, nous souhaitons établir des liens plus étroits entre ces secteurs et favoriser les échanges. Pour cela, nous avons réuni pour la première fois en 2019 des collègues d'Allemagne et de l'étranger lors d'une journée thématique consacrée à l'évaluation. Nous souhaitons également poursuivre ces échanges sous des formats virtuels et numériques.

Quelle est la prochaine étape essentielle à vos yeux ?

Il y en a deux. La première est de modifier le concept des études évaluatives avec les collègues des départements opérationnels. Ces études ne relèvent pas de la responsabilité centrale de mon unité, mais des personnes en charge du projet ou du thème concerné. Mon unité souhaite au contraire – et cela aussi est une nouveauté – accompagner par ses conseils ces études évaluatives, qui sont décentralisées, ce qui veut dire qu'elles font l'objet d'une demande propre de la part des projets ou des unités d'organisation. L'objectif est d'améliorer leur qualité et de les rendre exploitables pour les évaluations transversales et la gestion des connaissances. La deuxième étape est de sélectionner avec ces collègues des thèmes pertinents pour de prochaines évaluations transversales.

Votre objectif de coopération et d'interconnexion accrues dans les évaluations inclut-il d'autres organisations ?

C'est indispensable, et cela porte déjà ses fruits. En 2020, toutes les organisations de mise en œuvre du BMZ, réunies au sein d'un groupe de travail dirigé par le BMZ, se sont entendues sur le fait que les futurs rapports d'évaluation devront également s'interroger sur la façon dont les actions contribuent à mettre en œuvre les objectifs et les principes d'action de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Les rapports devront désormais inclure une synthèse de ces contributions. L'objectif du groupe de travail était d'harmoniser les systèmes d'évaluation des organismes de la coopération allemande au développement et d'appliquer à la coopération allemande au développement la réforme des critères du CAD de l'OCDE faisant suite à l'Agenda 2030. À l'avenir, les rapports d'évaluation comporteront, en plus des cinq critères d'évaluation déjà connus, un sixième chapitre dédié à la cohérence, c'est-à-dire à la question : « L'action s'insère-t-elle bien dans le contexte ? ». Nous l'avons déjà traitée auparavant via le critère de pertinence (« L'action a-t-elle été correctement conçue ? »). Désormais, elle constituera un critère d'évaluation en elle-même et bénéficiera d'une note séparée, ce qui lui donnera davantage de poids.

> « Il doit être possible d'identifier en un coup d'œil les thèmes sur lesquels des évaluations livrent des enseignements, et ces derniers doivent être aisément accessibles. »

Qu'en est-il des commettants et des clients externes ?

Ils sont eux aussi tout à fait indispensables. La GIZ opère pour le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), mais aussi pour d'autres commettants publics dont nous souhaitons sonder les besoins afin de définir les systèmes d'évaluation de projets qui leur conviennent. Nous avons convenu d'un système d'évaluation des projets en concertation avec notre commettant principal, le BMZ. Je souhaite continuer de consolider cette démarche, mais en l'adaptant à de nouveaux défis. Dans le futur, les évaluations en « distanciel » ou en « semi-distanciel » joueront un rôle important, notamment pour les évaluations dans les États fragiles et les régions de crise ou en raison des restrictions imposées par la pandémie liée au coronavirus. Il s'agit d'évaluations « pilotées à distance », sans équipes d'évaluateurs sur place, ou dont le pilotage est effectué partiellement à distance, avec uniquement des évaluateur·rice·s locaux·les sur place. Nous avons également défini avec le ministère fédéral des Affaires étrangères les principales caractéristiques d'un système d'évaluation pour les projets mis en œuvre par la GIZ pour le compte de ce ministère.

Retransmission en direct et en streaming : discussion sur les résultats intermédiaires de l'évaluation stratégique de l'entreprise « Gouvernance » avec des collègues de la GIZ du monde entier lors d'une journée thématique consacrée à l'évaluation en 2019

1

Gros plan : La gouvernance

La gouvernance : une clé du développement durable

Introduction

« Paix, justice et institutions efficaces » – l'objectif 16 de l'Agenda 2030 pour le développement durable fait de la gouvernance un objectif à part entière. Elle constitue un élément central déterminant ancré dans de nombreuses cibles et indicateurs de résultats de l'Agenda 2030. La communauté internationale attribue ainsi à la gouvernance un rôle clé dans le développement durable mondial.

Pour une organisation de coopération internationale pour le développement telle que la GIZ, le conseil en gouvernance et les projets dont le champ d'action principal de leur secteur est la gouvernance revêtent une importance majeure. Mais cela représente tout autant un défi pour la GIZ. En effet, la fragilité croissante dans les pays en crise, la tendance accrue à l'autocratisation, ainsi que les nouveaux besoins des partenaires, tels que le vaste sujet du développement du numérique, exigent de la GIZ qu'elle adapte encore ses approches en matière de gouvernance et qu'elle améliore la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ses interventions dans ce domaine.

La bonne gouvernance : au cœur des futures coopérations avec nos partenaires

Une bonne gouvernance est à la fois une condition et un objectif d'une politique de développement efficace. Cette importance a été encore soulignée dans le concept de réforme « BMZ 2030 » : selon les mots du ministre allemand du Développement, Gerd Müller, « le cœur du concept de réforme 'BMZ 2030' est une nouvelle qualité de coopération. Plus que jamais, nous exigeons de nos pays partenaires des avancées mesurables dans les domaines de la bonne gouvernance, du respect des droits humains et de la lutte contre la corruption. »[1]. À travers les champs d'action Bonne gouvernance, Promotion de la paix et Prévention des crises, la gouvernance devient ainsi un thème central du concept de réforme « BMZ 2030 », appelé à jouer un rôle essentiel dans les futures coopérations avec nos partenaires.

La gouvernance dans la coopération allemande au développement

Pour le BMZ, la gouvernance se définit comme l'art et la manière, pour un État, de préparer et de prendre les décisions, de formuler les contenus politiques, puis de les mettre en œuvre, au niveau local et national mais aussi international. « Une bonne gouvernance est transparente et efficace et rend des comptes. Elle fait participer la population entière et prend en compte les avis et les besoins des minorités et des faibles. L'ensemble des citoyen·ne·s bénéficient des biens publics et des prestations sociales dont ils·elles ont besoin. »[2]

La gouvernance dans l'action de la GIZ

Pour la GIZ, la gouvernance se définit comme « l'ensemble des systèmes, composés d'acteurs, de règles et de structures, qui déterminent la façon dont les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux prennent les décisions et emploient les ressources publiques en vue de garantir la prestation de services publics ».[3] Voilà, selon l'équipe d'évaluateurs, le mandat de la GIZ et le cœur des conseils en gouvernance de la GIZ : la façon dont les décisions sont prises et dont les ressources publiques sont employées.

1 Communiqué de presse du BMZ en date du 29 avril 2020 | Propos du ministre allemand du Développement Gerd Müller sur le concept de réforme « BMZ 2030 » **https://www.bmz.de/de/aktuelles/entwicklungsministerium-legt-bmz-2030-reformkonzept-vor-29478**

2 La bonne gouvernance – une condition essentielle au développement **https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/good-governance**

3 GIZ (2014) : Notre conception de la bonne gouvernance – comment nous soutenons les processus de réforme et de transformation. Bonn et Eschborn.

Des institutions plus performantes – mais une influence limitée sur la politique

Évaluation stratégique de l'entreprise « Conseil en gouvernance »

« En 2018, le développement participatif et la bonne gouvernance figuraient parmi les objectifs principaux ou secondaires – c'est-à-dire parmi les champs d'action prioritaires d'un secteur – de huit projets ou programmes de la GIZ sur dix. Toutefois, la réussite sur ces aspects n'a pas fait l'objet d'enquêtes complètes. Cette évaluation stratégique de l'entreprise vise à combler cette lacune et à analyser les expériences passées en matière de conseil en gouvernance. Nous avons voulu savoir si ce portefeuille d'activités de conseil comporte des domaines dans lesquels nous sommes plus ou moins performants. Nous nous sommes également demandé si nos approches en matière de gouvernance sont encore pertinentes dans un contexte bouleversé et en constante évolution avec, par exemple, la fragilité accrue des États et les dynamiques spécifiques à l'œuvre dans l'exode et les migrations. »

Dr. Christoph Beier

Vice-président du directoire jusqu'en 2019
Directeur du programme « Gouvernance dans le Caucase du Sud » en Géorgie depuis 2020

EN BREF

La bonne gouvernance poursuit un objectif clair : apporter aux habitants d'un pays une aide optimale pour mener une vie productive selon leur volonté et leurs possibilités et ce, dans un environnement sûr et pacifique. Il s'agit donc essentiellement d'articuler ensemble démocratie, État social et État de droit, et les structures réelles et efficaces nécessaires à cet effet. L'évaluation a porté sur l'évolution du portefeuille d'activités de la GIZ en matière de gouvernance de 2005 à 2018, et a recherché quel a été le succès obtenu par les actions de coopération menées dans les projets.

LE RÉSULTAT

En moyenne, les projets relevant de la gouvernance sont évalués comme « globalement performants ». Ce sont les activités de conseil technique et organisationnel et de renforcement des capacités humaines qui se sont avérées particulièrement efficaces pour accroître la performance et la transparence des institutions gouvernementales, pour favoriser la cohérence des politiques et la coordination des différents échelons de l'administration publique et pour améliorer l'accès aux prestations de l'État. Quel que soit le contexte, un constat s'impose : les activités de conseil en gouvernance ne sont pas en mesure et n'ont pas non plus nécessairement l'ambition d'influencer de manière notable ou même décisive les conditions macropolitiques des pays partenaires, comme la démocratie, l'État de droit ou la transparence de l'action gouvernementale. Le rapport identifie donc des besoins pour deux types de projets complémentaires : les projets de gouvernance visant à améliorer le cadre politique et institutionnel, et les projets de gouvernance visant à améliorer les conditions de vie de groupes cibles spécifiques.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Croissance continue du portefeuille « gouvernance »

Depuis 2008, le nombre de projets poursuivant la bonne gouvernance comme objectif principal a progressé de 65 %, et le volume global des marchés dédiés à la gouvernance a plus que triplé. Ces projets relèvent en grande partie des activités opérationnelles dans les régions Europe, Méditerranée et Asie centrale, suivies par l'Afrique. La part de la gouvernance au sein du volume total des marchés de la GIZ et au sein des portefeuilles d'activités régionaux a également connu une progression continue.

De plus en plus dans des contextes fragiles

Les projets de la GIZ sont de plus en plus souvent mis en œuvre dans des contextes marqués par une fragilité structurelle, de la violence et des conflits. En 2018, plus de la moitié du volume des marchés consacrés à la gouvernance ont concerné des pays partenaires dans lesquels le risque d'échec de la mise en œuvre était très élevé. Des projets de gouvernance sont également

Étude de cas au Vietnam, projet « Dimensions sociales d'une croissance verte durable » : plus de 100 personnes issues des secteurs législatif et de l'action politique ont participé au Forum sur l'évaluation de l'incidence sociale de 2019 à Hanoi.

financés à travers des initiatives spéciales du BMZ « Stabilisation / développement en Afrique du Nord et au Proche-Orient (MENA) » et « Lutter contre les causes d'exode, réintégrer les réfugiés » ainsi que sur le titre budgétaire « Actions de maintien de la paix ». Si l'essentiel des projets de gouvernance sont demandés par le BMZ, la part des autres commettants et clients n'a cessé de croître au cours des dernières années. Le ministère fédéral des Affaires étrangères représente actuellement en importance le second commettant de la GIZ dans le domaine de la gouvernance, et finance notamment des actions de promotion de la paix.

Une grande efficacité pour les institutions de l'État

Les projets de gouvernance augmentent la performance des institutions gouvernementales et leur transparence ; ils accroissent la cohérence des politiques, c'est-à-dire l'imbrication entre les différents champs politiques en vue d'atteindre des objectifs de développement globaux ; ils améliorent la coordination entre les différents niveaux de l'État, et facilitent l'accès de la population aux services de l'État.

Une influence limitée sur le contexte politique

L'évaluation a toutefois montré que les projets de gouvernance n'exercent qu'une influence limitée sur le contexte politique, et qu'ils n'ont qu'un faible pouvoir à renforcer durablement la capacité des personnes et des organisations à résoudre les conflits dans les situations de crise et de conflit.

Un conseil principalement technique et organisationnel

Selon le marché, le contexte politique et la marge de manœuvre dont ils disposent dans les organisations partenaires, les projets dédiés à la gouvernance opèrent avec différentes approches de conseil et méthodes. Les activités le plus souvent déployées sont le conseil technique et organisationnel et le développement stratégique des compétences (renforcement des capacités humaines).

Nécessité de clarifier l'organisation et les limites du conseil politique

Il est également ressorti que les projets sont souvent dans le flou sur la façon de concevoir le conseil politique dans le cadre de la coopération technique, sur les tâches et les résultats attribuables à cette activité et sur la démarcation avec les autres approches de conseil. Comme l'a constaté l'équipe d'évaluateurs, le conseil politique n'en demeure pas moins un service indispensable des projets de gouvernance si l'on souhaite obtenir des modifications structurelles du cadre politique et institutionnel. Cela nécessite à la fois un mandat clair du commettant ou client, et l'acceptation par les institutions étatiques partenaires que des thèmes politiquement sensibles seront traités. Un autre résultat a montré que les projets de gouvernance ne parviennent pas suffisamment à intervenir dans les sphères politiques en-dehors du secteur public, en particulier dans les domaines où des organisations de la société civile et du secteur privé pourraient être impliquées et où des réseaux politiques pourraient être encouragés.

Le contexte, déterminant pour la réussite ou l'échec

Les projets de gouvernance sont extrêmement dépendants de conditions d'ensemble favorables ou défavorables au développement dans les pays partenaires et de décisionnaires politiques qui ont la volonté et la capacité de mettre en œuvre des réformes. La volonté politique, la capacité à s'imposer sur le terrain politique, les valeurs politiques et le type d'organisation économique du pays partenaire sont déterminants pour la réussite d'un projet. Des institutions faibles et un contexte national fragile rendent l'action plus difficile.

Mieux intégrer les facteurs liés au contexte

Malgré cette grande dépendance vis-à-vis du contexte, les projets portant sur la gouvernance ne s'attaquent pas encore à cet aspect avec suffisamment de continuité et de cohérence. Comme le montre le résultat de l'évaluation, les facteurs favorables et défavorables liés au contexte n'ont été pris en compte ni d'office dans la planification stratégique des projets, ni de manière

systématique dans les projets en cours, du moins jusqu'en 2017. De ce fait, les risques et les potentiels, mais aussi les obstacles à la concrétisation des projets et à leur efficacité en termes de développement n'ont pas été systématiquement identifiés.

Systématiser le recours aux facteurs de réussite pour la mise en œuvre

L'évaluation a mis en lumière cinq éléments étroitement interconnectés, qui sont déterminants pour une mise en œuvre efficace des projets de gouvernance.

- L'**approche pluri-niveaux** est l'un des facteurs de réussite les plus importants, à condition qu'elle puisse être mise en œuvre de manière stratégique en concertation avec les partenaires et le commettant ou le client, et que les actions puissent être reliées les unes aux autres de façon pertinente aux différents niveaux.
- Une autre condition pour que les projets de gouvernance bénéficient au plus grand nombre est leur **déploiement à plus grande échelle.** Toutefois, la transposabilité à d'autres niveaux ou d'autres secteurs n'a pas toujours été ancrée à suffisamment long terme dans les procédures générales des partenaires, ou n'a pas bénéficié des ressources nécessaires.
- La valeur ajoutée des **synergies** pour permettre de toucher le plus grand nombre – p. ex. par une imbrication étroite de projets de gouvernance ou de projets sectoriels avec des objectifs de gouvernance – n'est pas non plus à ce jour recherchée de manière systématique dans les projets.
- Les stratégies visant à **garantir la durabilité** sont rarement incluses à la conception des projets et à leur mise en œuvre.
- Les **stratégies de sortie de l'action** n'étaient pas non plus incluses à la conception ou au pilotage des projets examinés.

4
1. Définir les questions à poser (problème d'attribution)
2. Élaborer une théorie du changement, sélectionner des hypothèses
3. Identifier et collecter des preuves des résultats et des éléments confirmant les hypothèses
4. Présenter un récit de la contribution : dans quelle mesure le projet ou d'autres facteurs ont-ils contribué aux résultats ou à l'atteinte des objectifs ?
5. Rechercher des preuves supplémentaires
6. Consolider le récit de la contribution

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation basée sur la théorie combine les principales caractéristiques d'une « évaluation réaliste »[4] et d'une analyse de contribution. Une évaluation réaliste dépasse la simple question « Les choses ont-elles fonctionné ? ». Elle interroge sur ce qui a fonctionné, pour qui, à quel point de vue, dans quelle mesure, dans quel contexte et de quelle manière précise. Une analyse de contribution (d'après John Mayne) décrit en 6 étapes les résultats qui peuvent clairement être attribués au projet et les effets positifs qui sont plutôt dus à d'autres facteurs. Lors d'une synthèse rassemblant 65 rapports d'évaluation et trois analyses transversales, on a formulé des hypothèses et identifié des liens de cause à effet, qui ont ensuite été soumis à examen à partir de quatre études de cas portant sur l'Afghanistan, l'Afrique du Sud, le Vietnam et le Pérou. Cet examen a été mené en combinant les approches qualitatives d'analyse de documents, de groupes de discussion et d'entretiens semi-structurés.

L'évaluation ne portait pas sur l'impact de projets de gouvernance spécifiques au niveau des groupes cibles, mais sur les résultats globaux du portefeuille d'activités dans ce domaine. Les facteurs de réussite et d'échec et l'influence de différents contextes sur les projets de gouvernance ont ainsi été analysés. Une étude de la littérature et des documents a d'abord permis de retracer l'évolution historique des activités de conseil de la GIZ en matière de gouvernance depuis 1980 ; une analyse de ce portefeuille sur la période de 2005 à 2018 a ensuite mis en évidence son évolution en chiffres.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic Evaluations
→ **Conseil en gouvernance de la GIZ**

Contact : tatjana.till@giz.de

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES CONSÉQUENCES AU NIVEAU STRATÉGIQUE ET CONCEPTUEL

Les réponses de Kathrin Lorenz, Joachim Göske et Christoph Beier

Dr Kathrin Lorenz
Directrice de la division « Gouvernance et conflits » du Pôle d'expertise

Joachim Göske
Directeur de la division « Stratégie mondiale, gouvernance et villes » du département Programmes sectoriels et mondiaux (GloBe)

Dr Christoph Beier
Membre du directoire à l'origine de la demande d'évaluation, directeur du programme « Gouvernance dans le Caucase du Sud » en Géorgie depuis 2020

Beaucoup de succès auprès des institutions gouvernementales, moins de réussite en ce qui concerne la politique globale dans les pays partenaires – que signifient ces résultats pour les futurs projets de gouvernance ?

K. Lorenz : En premier lieu, que le pôle d'expertise a reçu pour mandat d'examiner sous cet angle les fondements stratégiques de notre activité de conseil en matière de gouvernance et de les actualiser en fonction du terrain. C'est ainsi que nous avons interprété cette recommandation de l'évaluation. Cela devrait également nous aider à fournir à nos commettants et clients des promesses de résultats réalistes et mieux adaptées au contexte. En effet, au niveau macro précisément, la coopération technique ne peut être autre chose qu'un levier qui, pour marquer durablement la politique globale d'un pays partenaire, doit agir de concert avec la coopération financière, éventuellement dans le cadre d'un programme conjoint avec l'UE, et opérer par un dialogue politique. Nous faut-il donc abandonner complètement les efforts entrepris pour obtenir des résultats macro-politiques si les autres facteurs de réussite ne sont pas réunis ? Je ne le pense pas. Mais nous devons nous organiser de façon encore plus flexible et définir les points de rupture en concertation avec nos commettants et nos clients, afin de pouvoir éventuellement ajuster le pilotage s'il se profile que nous ne pourrons pas obtenir de résultats durables au niveau macro. Cela nécessite de surveiller et d'analyser en permanence le contexte politique et économique, d'assurer un suivi efficace et de mettre en forme des résultats intermédiaires qui puissent servir de base à un dialogue ouvert avec les commettants, les clients et les partenaires.

J. Göske : Nous devons également nous demander de quel horizon temporel nous avons besoin pour comprendre relativement bien la dynamique de réforme du système partenaire, pour obtenir la confiance des partenaires, pour être autorisés à délivrer des conseils sur des processus importants, et pour enfin en arriver véritablement au point où l'on peut espérer des changements structurels. La patience que cela requiert devient de plus en plus rare chez les décisionnaires politiques, les commettants et les clients.

L'évaluation a pointé le fait que les acteurs de la société civile et du secteur privé étaient souvent encore insuffisamment intégrés aux projets de gouvernance. Comment la GIZ accueille-t-elle cette critique ?

C. Beier : Ce résultat ne me surprend pas. Après tout, les gouvernements et leurs administrations sont nos principaux partenaires. C'est avec eux que nous négocions les projets et les programmes, ce qui explique que de nombreuses actions visent à augmenter les capacités des parlements, mais aussi des conseils municipaux, des cours des comptes ou de la justice et à améliorer leurs compétences. Cela ne signifie cependant pas que nous ne devons pas nous efforcer encore plus que par le passé d'adopter une approche multi-acteurs dans le cadre de nos projets de gouvernance. Il existe toute une série de défis autour de l'Agenda 2030 qui ne pourront être surmontés que si nous parvenons à de nouvelles formes de coopération et à de nouvelles alliances entre l'État, le secteur privé et la société civile. Nous devons donc impérativement mieux réussir qu'auparavant à mettre les partenaires gouvernementaux ou communaux en capacité d'organiser le dialogue avec le secteur privé et la société civile de façon à élaborer des solutions, à prendre des décisions et à mettre en œuvre des initiatives de manière collective. Concrètement, cela signifie que, par exemple, les acteurs du secteur privé ne doivent plus être uniquement un groupe cible et des partenaires pour des projets de soutien au développement économique durable, mais aussi pour des projets de gouvernance.

K. Lorenz : Il y a une chose qui m'a surprise : la société civile joue souvent un rôle dans les projets de gouvernance mandatés par le BMZ. Pour moi, la question se pose plutôt en termes qualitatifs, et non quantitatifs, à savoir de quelle manière la société civile doit-elle être intégrée ? Les partenaires issus de la société civile sont souvent intégrés en tant que partenaires de mise en œuvre – en tant que moyen pour parvenir à une fin, par exemple pour améliorer le développement communautaire, mais ils ne sont pas considérés comme des acteurs directs de la gouvernance et ne sont pas soutenus en tant que tels. À cet égard, outre le dialogue entre le gouvernement et la société civile, il revient aussi un rôle essentiel au dialogue au sein de la société au sujet des avantages et des difficultés que présentent la participation à la vie politique et l'intérêt général. C'est dans cette dimension qualitative que nous devons continuer de développer nos approches multi-acteurs.

« Nos projets puisent leur efficacité dans leur association avec la volonté de changement, pas en s'inscrivant contre elle. » J. Göske

Compte tenu des défis qui se présentent dans de nombreux pays partenaires – fragilité croissante, tendances autocratiques aggravées par le coronavirus, développement du numérique –, quel rôle attribuez-vous au conseil en gouvernance ?

J. Göske : Il s'agit avant tout d'établir un distinguo : la fragilité croissante est le produit de différents facteurs intérieurs et extérieurs, de nature économique, politique et souvent également militaire. La tendance à l'autocratisation, qui peut favoriser la fragilité, s'inscrire en réaction à cette dernière ou n'avoir rien à voir du tout, relève généralement d'une action stratégique volontaire de la part des gouvernements en place. Le développement du numérique, en revanche, constitue une mégatendance neutre s'accompagnant de risques et d'opportunités. Si nous voulons réfléchir à l'efficacité de nos approches, nous devons distinguer ces éléments, mais aussi et surtout rester très modestes. Les processus d'érosion des démocraties que l'on observe aujourd'hui partout dans le monde se déroulent souvent sur de très courtes périodes. Il suffit souvent de quelques nouvelles lois pour réorganiser complètement le champ politique. Des forces politiques extrêmement puissantes sont à l'œuvre ici. Nos projets de gouvernance, qui ont en général des partenaires techniques au sein de ministères, n'ont en revanche aucune prise là-dessus. Ne nous faisons pas d'illusions. Nos projets ont davantage d'impact quand ils renforcent et stabilisent les tendances et évolutions positives comme le développement du

numérique. Ils puisent leur efficacité dans leur association à une volonté de changement, pas en s'inscrivant contre elle.

Comment la GIZ doit-elle s'y prendre pour montrer aux commettants, aux clients et au public la pertinence des projets de gouvernance ?

C. Beier : Les mêmes arguments restent valables : le développement économique nécessite de la stabilité juridique. Bon nombre des défis actuels ne peuvent être relevés que par un État efficace. Et la confiance des citoyen·ne·s dans leur État est une condition indispensable à la stabilité. La GIZ peut contribuer à chacun de ces aspects – c'est ce qu'elle a toujours fait. Mais les projets de gouvernance doivent aussi pouvoir apporter des contributions efficaces sur une période calculable, ce qui nous oblige à repenser notre approche et à opérer une sélection géographique ou sectorielle.

K. Lorenz : Il est important que nous exploitions les fenêtres d'opportunité qui peuvent apparaître, par exemple, au niveau régional dans le contexte des ruptures au sein du monde arabe ou des récentes contestations en Amérique latine, ou encore bien sûr dans le contexte du coronavirus. Le but est de mettre en lumière les occasions et les besoins qui se présentent en termes de promotion de la démocratie et de la gouvernance dans les périodes de crise. Du fait de la pandémie de Covid-19, la coopération internationale se concentre davantage sur les actions de court terme. À l'échelle mondiale, il devient en même temps clair que des institutions gouvernementales solides sont nécessaires pour lutter efficacement contre les crises. Il existe aujourd'hui une fenêtre d'opportunité pour réfléchir à des concepts permettant de renforcer à nouveau les structures gouvernementales et les processus de gouvernance après la crise. Nous devrions entamer un dialogue à ce sujet avec nos commettants et nos clients.

LES CONSÉQUENCES SUR LE TERRAIN

Les réponses d'Alexandra Hilbig, Pamela Jawad et Stefanie Harter

Alexandra Hilbig
Directrice du programme « Réforme de l'administration publique » en Serbie

Dr. Pamela Jawad
Directrice du programme « Engagement des citoyen·ne·s pour la bonne gouvernance, l'obligation de rendre des comptes et l'État de droit » au Laos

Dr. Stefanie Harter
Coordinatrice de cluster en Tunisie

L'évaluation recommande d'établir un distinguo entre les projets qui visent à améliorer, d'une part, les conditions d'ensemble politiques et institutionnelles et, d'autre part, les résultats pour les groupes cibles. Qu'est-ce que cela signifie pour vos activités de conseil en gouvernance ?

P. Jawad : Effectivement, cette distinction peut nous servir d'orientation de base pour définir les conditions préalables et les facteurs à prendre plus particulièrement en compte pour les deux types de projets. Il serait également judicieux de souligner qu'il s'agit ici de « types idéaux » proposés dans une optique de systématisation, mais qui n'ont pas vocation à être appliqués de façon stricte. Les directives triennales

actuelles du BMZ sont certainement plus réalistes pour les projets de gouvernance qui visent à obtenir des résultats au niveau des groupes cibles. Les concepts doivent être définis plus clairement afin d'établir avec précision ce qu'on entend exactement par « groupe cible ». Lors de la planification et de la mise en œuvre, on devra veiller tout particulièrement à la durabilité des résultats, afin d'éviter d'inciter à mauvais escient à produire des faits, des données et des chiffres « présentables » au détriment de la durabilité. La gestion des attentes joue ici un rôle important et doit être évoquée en toute transparence avec le commettant dès la phase de préparation.

« Les projets de gouvernance de ce type doivent dès le départ être impérativement planifiés dans une perspective à long terme, et leurs phases doivent s'appuyer systématiquement les unes sur les autres. » P. Jawad

Mon expérience porte notamment sur le conseil en gouvernance en vue d'améliorer le contexte politique et institutionnel d'ensemble. Plusieurs aspects présentent des difficultés : les projets de gouvernance de ce type doivent dès le départ être impérativement planifiés dans une perspective à long terme, et leurs phases doivent s'appuyer systématiquement les unes sur les autres. Il est également essentiel que ces projets soient accompagnés d'un dialogue politique structuré, cohérent et bien préparé – dans l'idéal, ce dialogue n'est pas mené uniquement par notre commettant principal, mais en concertation avec d'autres partenaires de développement, par exemple dans le cadre de la programmation conjointe de l'UE. Cela rend les processus de concertation et de coordination très complexes, mais c'est indispensable – notamment parce que la GIZ ne remplit pas de mandat politique.

S. Harter : Pour moi, séparer le centrage sur les groupes cibles de l'amélioration des conditions politiques et institutionnelles n'est pas véritablement réalisable. Le processus de prise de décisions politiques se heurte toujours à des objectifs divergents, par exemple entre un budget équilibré et une hausse des prestations sociales, ou entre des prélèvements fiscaux et un soutien aux PME, ce qui impacte certains groupes cibles, mais permet, au global, d'améliorer le cadre politique et institutionnel. De plus, les réformes politiques et institutionnelles doivent être préparées et mises en œuvre avec les fonctionnaires, les parlementaires et les conseillers politiques de haut rang, être rendues exécutoires par le système juridique, et être également appliquées par l'appareil de sanctions de l'État. Concrètement, ce sont les agents de la fonction publique qui sont ici le groupe cible. De même, il n'est envisageable de créer des possibilités de participation pour les femmes et les jeunes dans les communes que par le biais de réformes politiques. Pour les projets s'adressant à des groupes cibles spécifiques, le suivi doit alors être réorienté vers des méthodes de collecte de données numériques adaptées aux gros volumes, afin que les interventions puissent être effectivement formulées à partir de données probantes.

D'après l'évaluation, les projets de gouvernance consistent surtout en des activités de conseil technique et organisationnel, et moins en du conseil politique. Que dites-vous de cela ?

A. Hilbig : Le conseil en gouvernance touche toujours aussi des questions concernant la répartition et l'accès aux ressources et au pouvoir. Il se rapproche ainsi du conseil politique, que pour ma part je n'envisage pas uniquement comme du conseil aux agents de l'État de haut rang. C'est-à-dire que, même si « techniquement » nos conseils portent sur davantage de transparence budgétaire au niveau local ou sur des modifications des processus de recrutement et de développement de carrière dans le service public, ces thèmes sont politiquement sensibles, car ils touchent aux intérêts de personnes en charge de responsabilités politiques. En ce sens, je ne partage pas l'appréciation

de l'évaluation selon laquelle les projets se trouvent dans une zone de confort en dispensant du conseil technique ou se retranchent derrière cette activité.

P. Jawad : Il est en outre judicieux, notamment dans les contextes de gouvernance complexes, d'aborder les choses par le biais de questions plutôt techniques, car cela permet de susciter la confiance pour pouvoir ensuite conseiller sur des thèmes plus sensibles qui touchent également à des problématiques politiques. Ces conseils se déroulent souvent dans un « espace préservé » et « en coulisse », et ne se reflètent donc pas nécessairement dans les rapports et les matrices de résultats, car nos partenaires de haut niveau peuvent ne pas souhaiter qu'on les voie dans la position de ceux qui reçoivent les conseils. Ils ne formulent pas non plus nécessairement de demande explicite dans ce sens.

Suite aux résultats de l'évaluation, la GIZ a notamment décidé de prendre davantage en compte les aspects de mise en œuvre opérationnelle dès la conception. Comment des instruments et des concepts déjà élaborés peuvent-ils contribuer à résoudre des difficultés et être ancrés de façon optimale dans la pratique ? Quels sont à vos yeux les principaux potentiels ?

S. Harter : Je citerais la stratégie de sortie de l'action et de pérennisation, que pour le moment nous ne prenons pas en compte dans la planification. Il y a là un champ à développer. Mais pour cela, nous avons besoin que notre commettant nous donne une orientation stratégique de long terme : quels sont les facteurs de réussite à long terme à prendre en compte dans une stratégie de sortie de l'action ? De plus, il serait certainement bénéfique pour le perfectionnement de nos concepts de mener des recherches scientifiques parallèles sur notre action sur place. À ce jour, le transfert des connaissances scientifiques dans le travail quotidien demeure l'exception, ce qui est également dû au fait que les projets sont trop prisonniers de leurs contraintes. Il serait bon que nos procédures très formalisées d'élaboration des offres, de mise en œuvre et d'information redeviennent plus flexibles et que cet assouplissement s'accompagne de possibilités techniques de collecte numérique des données afin de vérifier si nous obtenons malgré tous les résultats attendus.

« COMMENT les connaissances et l'expérience disponibles dans l'entreprise qu'est la GIZ passent-elles dans un projet et sa mise en œuvre ? » A. Hilbig

A. Hilbig : Je pose la question : QUE savons-nous au juste, et que faut-il entendre par NOUS ? Autrement dit, COMMENT les connaissances et l'expérience disponibles dans l'entreprise qu'est la GIZ passent-elles dans un projet et sa mise en œuvre ? Et QUI les intègre ? Existe-t-il par exemple une approche commune identifiable mise en œuvre par la GIZ ? Et est-ce l'objectif qu'il en existe une ? Pour moi, le plus gros potentiel de transfert d'approches efficaces réside dans l'examen précédant les actions nouvelles ou consécutives. Nous pourrions élaborer des concepts adaptés : d'une part, en intégrant davantage l'analyse du contexte socio-économique sur place, et d'autre part grâce aux connaissances issues de l'expérience acquise dans d'autres projets et régions et grâce à un transfert de connaissances scientifiques – comme je viens de le proposer. En théorie, les deux premiers points sont déjà prévus, mais en pratique, il y a encore une marge de progression. L'accès à l'expérience issue d'autres projets reste une difficulté. Le transfert via des rapports ou des fiches thématiques ne fonctionne généralement pas très bien. Il manque une culture du partage des connaissances qu'il est difficile de décréter.

« Promotion d'une bonne gouvernance financière en Zambie »

Évaluation centrale de projet

Les finances publiques de la Zambie sont soumises à une tension extrême. Les dépenses du gouvernement dépassent largement les recettes, notamment en raison des trop faibles rentrées fiscales. Le projet « Promotion d'une bonne gouvernance financière en Zambie » (2016-2018) a donc conseillé au ministère des Finances, au ministère de la Planification nationale et à l'administration fiscale zambienne d'augmenter les prélèvements fiscaux et de mieux préparer et mettre en œuvre le budget de l'État pour parvenir ainsi à employer plus efficacement les fonds publics. Comme l'a montré l'évaluation, ce projet n'a été que partiellement couronné de succès, avec 78 points sur 100.

PERTINENCE

Planification du projet : des priorités adaptées aux besoins

Le projet mettait l'accent sur la dimension purement technico-administrative de la bonne gestion financière des affaires publiques, ce qui correspondait au besoin exprimé par le gouvernement zambien au moment de la planification du projet, à la stratégie du BMZ en matière de bonne gouvernance financière et aux recommandations issues de l'évaluation du projet précédent. Compte tenu de l'évolution de la situation politique et de l'endettement croissant de l'État, il s'est toutefois avéré par la suite que ce projet ne suffisait plus et qu'il aurait dû être complété par des volets politiques et stratégiques.

EFFICACITÉ

Un renforcement des capacités efficace

Grâce à une analyse de contribution, l'évaluation a pu démontrer que les actions de renforcement des capacités menées auprès des partenaires se sont avérées efficaces : en effet, leurs compétences et leurs connaissances en matière de responsabilité de direction, de prestations fiscales et de technologies de l'information se sont accrues. La qualité des contrôles fiscaux et les prestations de l'administration fiscale ont également pu être améliorées. Les PME sont plus nombreuses à s'acquitter de leurs obligations fiscales.

Création d'un compte, déclaration de revenus ou remboursement d'impôts ? Le système électronique a permis de considérablement réduire les délais d'attente et de traitement dans les centres de service.

RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT

Des performances entravées par le cadre économique et politique

Concernant les résultats globaux sur le développement au niveau de la population dans son ensemble, comme la stabilisation de l'endettement de l'État et l'augmentation des recettes fiscales, le projet n'a eu qu'une efficacité restreinte, ce qui tient toutefois principalement à des facteurs sur lesquels il n'avait pas de prise –p. ex. la chute du cours mondial du cuivre ou le manque de transparence dans la gestion des finances publiques.

EFFICIENCE

Des synergies à chercher avec d'autres donateurs

De manière générale, le projet a employé ses ressources de manière pertinente, mais il aurait dû établir d'autres priorités dans l'affectation du personnel. L'efficience pourrait en outre être améliorée en exploitant mieux les synergies avec d'autres donateurs.

DURABILITÉ

Des stratégies et méthodes institutionnalisées

Le projet a trouvé des solutions techniques et les a mises en œuvre avec les partenaires ; des stratégies et des méthodes ont été ancrées dans les institutions partenaires. L'équipe d'évaluateurs part donc du principe que les résultats perdureront après la fin du projet. Compte tenu des tensions budgétaires et de l'absence de personnel, le gouvernement zambien aura toutefois du mal à mettre en œuvre les réformes prévues.

RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES

L'un des principaux enseignements de l'évaluation est le suivant : grâce à son approche technico-administrative, le projet contribue à un fonctionnement plus efficace des finances publiques en Zambie. Il néglige cependant les facteurs d'influence normatifs et politiques, comme une transparence et une obligation de rendre des comptes accrues au niveau des finances publiques. L'équipe d'évaluateurs recommande donc d'intégrer davantage les acteurs de la société civile ou les services anticorruption de la Cour des comptes zambienne afin de réduire les risques politiques pesant sur la réussite du projet.

Conseils à la planification budgétaire pour l'année 2020 dans le cadre du programme de bonne gouvernance financière.

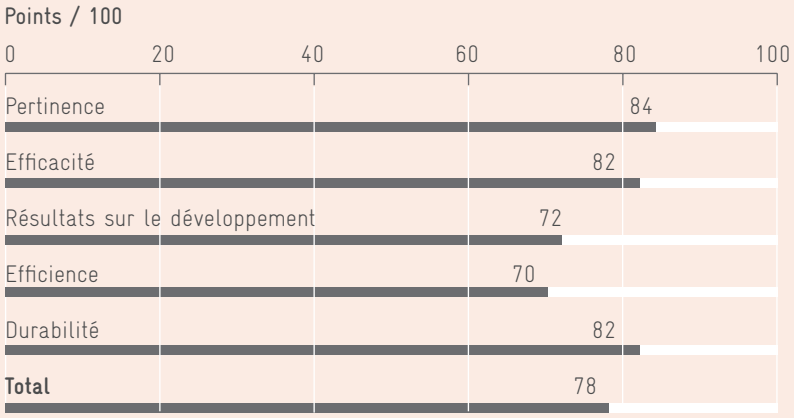
Le projet consécutif (2019-2022) a tenu compte des résultats et recommandations de l'évaluation notamment à travers les actions suivantes :

- Une nouvelle structure de pilotage a été mise en place. Un échange régulier a lieu au niveau technique et au niveau de l'encadrement entre les collaborateur·rice·s du projet et les partenaires.
- Afin de mieux exploiter les synergies potentielles avec les acteurs clés, le projet consécutif échange en permanence avec les autres partenaires de coopération intervenant dans le domaine des finances publiques.
- Les risques sont à présent évalués tous les six mois. Grâce aux points de rupture prévus au titre de la stratégie de sortie de l'action, le projet consécutif est en mesure de réagir avec rapidité et souplesse aux conséquences négatives non voulues et d'ajuster le pilotage au besoin.
- Plutôt que d'envisager uniquement la population globale de la Zambie comme groupe cible, les personnels techniques et d'encadrement des ministères et des administrations ont été pris en compte dans leur rôle d'intermédiaire avec la population.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

https://mia.giz.de/qlink/ID=246075000

Contact : claudia.kornahrens@giz.de



Évaluation (note de 1 à 6)
[très bon résultat à résultat très insuffisant]

2 / bon résultat

2 / bon résultat

3 / résultat satisfaisant

3 / résultat satisfaisant

2 / bon résultat

3 / résultat satisfaisant

« Renforcement de la société civile dans les Territoires palestiniens »

Évaluation centrale de projet

La société civile dans les Territoires palestiniens évolue dans un champ conflictuel entre crise et paix, fragilité et développement. Le projet était donc axé sur le soutien aux organisations non gouvernementales (ONG) afin de contrecarrer la faiblesse partielle de l'État et le manque d'attention porté aux groupes de population défavorisés, en mettant l'accent sur les jeunes, les femmes et les personnes handicapées. L'objectif était de renforcer certaines organisations palestiniennes partenaires de la société civile de manière à leur permettre de remplir leur mandat encore plus efficacement. En cela, le projet s'est avéré performant, puisque l'évaluation lui a attribué la note de 2 pour 88 points sur 100.

PERTINENCE

Adéquation avec les stratégies nationales et internationales

La conception du projet correspond aux stratégies nationales et internationales et aux concepts du BMZ en faveur des droits humains, de la promotion de la paix et de l'égalité des genres. L'évaluation a également confirmé que le projet aidait les ONG à assumer le rôle de surveillance de la reddition de comptes par l'État dans un environnement où les droits démocratiques sont restreints. Cependant, aucune priorité systématique n'était définie pour cibler les groupes les plus défavorisés, notamment dans les régions reculées.

EFFICACITÉ

Amélioration des capacités et des prestations

L'analyse de contribution a montré que les interventions de la GIZ ont amélioré les capacités, et donc également les prestations des ONG. Ont notamment été mis en avant le conseil à la constitution d'une offre d'aide destinée aux projets d'inclusion et les prestations du projet pour renforcer les capacités requises au sein des ONG en vue d'influencer l'action politique et de défendre les intérêts des groupes défavorisés.

RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT

Efficace pour la participation et l'inclusion

Le projet a surtout contribué à l'atteinte d'objectifs de développement globaux dans les domaines de la participation à la vie politique et des droits humains, et dans une moindre mesure au maintien de la paix, à l'égalité des genres et à la lutte contre la pauvreté. Les ONG ont pu améliorer leur action en quantité et en qualité, notamment en matière de participation à la vie politique et d'inclusion des personnes handicapées. Selon l'équipe d'évaluateurs, il y aurait eu ici encore davantage de potentiel pour une efficacité plus large – malgré les différences d'objectifs, d'approches, de groupes cibles et de sites des ONG.

EFFICIENCE

Un emploi approprié des ressources

Le résultat a été obtenu à plus de 80 % sans dépasser les coûts prévus. Les ressources du projet ont été employées de manière appropriée. La part des frais de voyage dans les coûts totaux était cependant relativement élevée.

DURABILITÉ

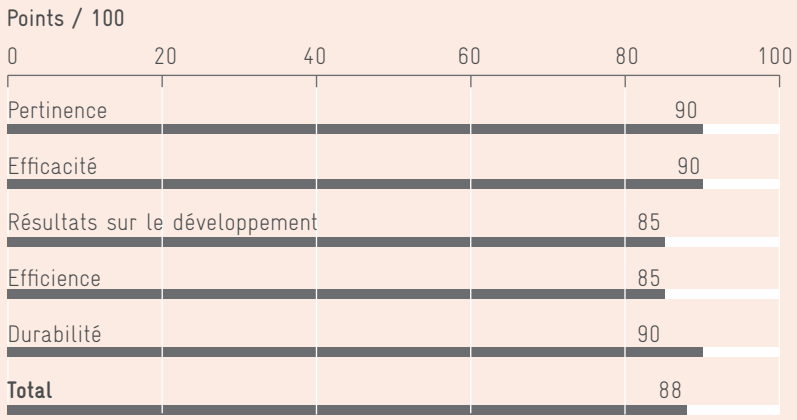
Garantie par l'appropriation

L'évaluation a confirmé que l'approche du projet, fondée sur la participation et le renforcement des capacités, garantissait un degré très élevé d'appropriation, rendant ses résultats pérennes. Fortes des connaissances acquises et méthodes introduites, les ONG partenaires devenaient capables de travailler de manière performante, même après la fin du projet. Pour contrecarrer les fluctuations importantes de personnel dans les ONG, et donc la perte de connaissances techniques qui en découle, l'évaluation a recommandé de mettre davantage l'accent sur une stratégie de sortie et sur la gestion des connaissances.

RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES

Les recommandations de l'évaluation ont été intégrées au projet consécutif qui les met en œuvre. Les principales recommandations et leurs conséquences :

- Les groupes de population victimes de discriminations multiples sont identifiés selon une classification des Nations unies au stade de la planification des activités. Le projet tient ainsi compte de la recommandation d'intégrer plus systématiquement les groupes marginalisés conformément au principe de « Ne laisser personne de côté », et de développer pour ce faire des critères de sélection et procédures d'appel d'offres clairs et transparents.
- Pour que les résultats bénéficient au plus grand nombre, il a été recommandé de définir des critères pour la sélection d'organisations partenaires



Évaluation (note de 1 à 6) [très bon résultat à résultat très insuffisant]
2 / bon résultat
2 / bon résultat
2 / bon résultat
2 / bon résultat
2 / bon résultat
2 / bon résultat

Des participantes au projet planifient une campagne contre les mariages d'enfants durant une formation.

de la société civile et d'intégrer comme autres partenaires des organisations communales de plus petite envergure. Ce point est mis en œuvre durant la phase en cours. Il existe aujourd'hui au niveau du pays des directives à l'élaboration desquelles le projet a participé.

- La recommandation de se concentrer davantage sur une stratégie de sortie a été prise en compte dans la phase en cours. Les organisations partenaires bénéficient d'un soutien à la résilience afin de pouvoir mieux gérer les facteurs de stress.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

https://mia.giz.de/qlink/ID=246988000

Contact : benjamin.braeuer@giz.de

ÉVALUATIONS EXTERNES DES MARCHÉS

En 2019, le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères a adopté un concept-cadre pour l'évaluation des actions de politique extérieure. Ses principes conceptuels et les standards ont été élaborés avec la participation de l'unité d'évaluation et du Pôle d'expertise de la GIZ. Conformément à ce nouveau concept, c'est le ministère des Affaires étrangères qui réalise lui-même les évaluations de projets et de programmes, en choisissant les projets à évaluer selon leur importance politique. Il s'agit en général d'évaluations intermédiaires dont les recommandations sont intégrées à la phase suivante du projet. Outre ces évaluations menées par ses soins, le ministère des Affaires étrangères charge l'unité d'évaluation d'évaluer les projets mis en oeuvre en son nom par la GIZ. L'unité d'évaluation a ainsi évalué, en 2019, les projets « Renforcement de l'État de droit au Mexique » et « Prévention de la torture au Mexique », et, en 2020, les projets « Appui au processus de stabilisation et de paix au Mali » et « Promotion de la culture du souvenir au Sri Lanka ».

Contact :
ulrike.haffner@giz.de

Programme sino-allemand « Coopération juridique »

Évaluation centrale de projet

Le Programme sino-allemand « Coopération juridique » (2015-2018) avait pour objectif de favoriser le dialogue politique et technique entre le gouvernement chinois et le gouvernement fédéral allemand, de conseiller le pouvoir législatif en matière de prescriptions légales, de former des personnels techniques et d'encadrement de l'exécutif dans le domaine de l'application des lois, et de renforcer le pouvoir judiciaire en formant des juges. Lors de l'évaluation, ce projet a obtenu la note de 3 (« résultat satisfaisant »), avec 68 points sur 100.

PERTINENCE

Confirmation, mais interprétation différente de l'État de droit

Le projet a soutenu les efforts actuels de réforme du gouvernement chinois et correspondait aux stratégies du gouvernement fédéral allemand. Le fait que les deux gouvernements interprètent différemment la notion d'État de droit a cependant restreint les possibilités de traiter également de sujets politiquement sensibles.

EFFICACITÉ

Un soutien juridique très utile

La longue durée du programme sino-allemand (plus de 20 ans à ce jour) et les relations de confiance avec les partenaires sont considérées comme le principal facteur de réussite. Dans l'optique de formuler des propositions de loi conformes aux normes internationales, il a été confirmé que les règles du droit allemand offraient un bon exemple et que le soutien juridique avait été très utile. Cette efficacité a toutefois été évaluée comme partiellement performante : si plus de 2000 juges ont pu acquérir des connaissances méthodologiques en matière d'application des lois, il n'a cependant pas pu être démontré que ce bagage avait amélioré la qualité des décisions judiciaires.

RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT

Des retombées dans la législation

L'appui allemand a débouché sur des lois conformes au principe de l'État de droit en matière de droit civil, de droit du travail, de droit de la concurrence et de droit financier. La façon dont ces lois sont prises en considération dans les politiques de long terme et appliquées dans le système juridique chinois n'a cependant pas fait l'objet d'un suivi systématique.

EFFICIENCE

Exploiter davantage les synergies

Le fait de coopérer davantage avec d'autres projets de la GIZ, notamment dans le domaine de l'environnement en s'y concentrant sur les aspects juridiques de l'État de droit, aurait permis au projet de gagner encore en efficience. Selon l'évaluation, mieux exploiter les synergies avec les activités d'autres donateurs serait aussi allé dans ce sens.

DURABILITÉ

Pas de transfert systématique des connaissances

Toutes les activités du projet – y compris la formation continue des personnels techniques des administrations nationales et locales – ont été réalisées avec des partenaires adaptés et étaient bien ancrées dans les institutions partenaires chinoises. Le projet a toutefois été évalué comme plutôt non pérenne, car les participant·e·s aux formations n'ont pas systématiquement diffusé les connaissances qu'ils ou elles avaient acquises.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

https://mia.giz.de/qlink/ID=246063000

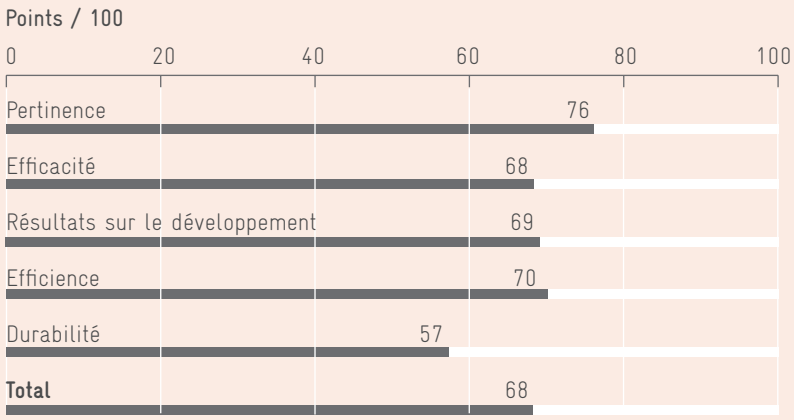
Contact : benjamin.braeuer@giz.de

RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES

Les faiblesses mises en évidence reflètent le contexte politique dans lequel opère le projet. Une gestion plus intensive de ce dernier et un système de suivi efficace auraient permis de les minimiser. La durabilité étant évaluée comme faible, il a été recommandé de prendre en compte ce contexte de façon réaliste dans les objectifs du projet. Il conviendrait en outre de rechercher avec les partenaires des moyens de mieux ancrer les connaissances acquises dans les institutions.

Ces éléments ainsi que d'autres résultats et recommandations de l'évaluation ont été intégrés à un projet consécutif en 2019 :

- La coopération juridique et la compréhension mutuelle du droit doivent être améliorées sur la base de thèmes choisis dans le domaine du droit et de la politique juridique.
- Pour renforcer les résultats et parvenir à mieux les identifier, le nouveau projet mise sur la formation de multiplicateur·rice·s et sur un nouveau système de suivi.



Évaluation (note de 1 à 6)
[très bon résultat à résultat très insuffisant]

Pertinence	3 / résultat satisfaisant
Efficacité	3 / résultat satisfaisant
Résultats sur le développement	3 / résultat satisfaisant
Efficience	3 / résultat satisfaisant
Durabilité	4 / résultat plutôt insuffisant
Total	**3 / résultat satisfaisant**

Données d'impact

Indicateur « Participation politique »

L'indicateur « Participation citoyenne à la vie politique » permet de mesurer le nombre de personnes (citoyen·ne·s, membres de la société civile) qui, avec l'aide du projet, ont pris part à des processus de préparation ou de prise de décisions politiques communales, régionales ou nationales.

Ces processus peuvent relever de démarches ou de procédures prescrites ou non par la loi. Ils peuvent porter p. ex. sur :

- Le développement d'un quartier, d'une ville ou d'une région ;
- La planification, la mise en œuvre et le suivi de plans de développement et d'investissement, de plans budgétaires, de plans d'occupation des sols, d'investissements ;
- La reddition de comptes, des budgets participatifs ;
- La participation à des secteurs tels que la gestion et l'utilisation de l'eau, des comités de parents dans les écoles primaires etc. ;
- Des consultations / prises de position concernant des processus législatifs.

QUE SIGNIFIE « PARTICIPATION » ?

La participation désigne différentes formes d'interaction entre les acteurs publics, y compris communaux, et le public (citoyen·ne·s, organisations de la société civile).

Auditions : recueil d'opinions et d'idées, dans l'idéal avec un retour de l'institution publique
Association : intégration systématique et continue du public, p. ex. aux processus de planification et de mise en œuvre, ici également de préférence avec un retour de l'institution publique

Résultat 2019 :
« Gouvernance »

Bonne gouvernance : favoriser la participation citoyenne à la vie politique et faciliter l'accès aux services publics

Plus de **4,6 millions** de personnes ont participé directement à des processus politiques

Coopération : partenariat avec le public tout au long du processus de décision ; demande de conseils et de propositions de solution, celles-ci devant être prises en compte dans la plus large mesure possible.
Autonomisation : transfert du pouvoir décisionnel aux citoyen·ne·s, p. ex. concernant les budgets participatifs.

RÉSULTAT 2019

Plus de 200 projets ont fait état de résultats sur le thème de la « participation citoyenne à la vie politique » : 4 627 442 personnes ont participé directement à des processus et des procédures ayant reçu le soutien de projets de la GIZ.

Indicateur « Services publics »

L'indicateur « Services publics » permet de recenser le nombre de personnes ayant bénéficié d'un accès à des services publics améliorés grâce à la contribution de la GIZ.

EN QUOI CONSISTENT LES « SERVICES PUBLICS » ?

- État civil
- Services d'enregistrement
- Permis de construire
- Cadastre
- Enregistrement des entreprises
- Informations sur les voies de recours
- Versement de prestations sociales (retraites, indemnités de chômage, revenu de base)
- Immatriculation des activités professionnelles
- Numéros verts / numéros d'appel pour le dépôt de plaintes
- Établissement de passeports et autres documents d'identité
- Informations et conseils sur les procédures administratives

RÉSULTAT 2019

Plus de 70 projets ont fait état de résultats sur le thème des « Services publics » : 121 892 688 personnes bénéficient potentiellement de meilleurs services ayant reçu le soutien de projets de la GIZ.

121,9 millions
de personnes bénéficient de meilleurs services administratifs de l'État

Les données d'impact sur Internet :

www.giz.de

→ About the GIZ
→ **GIZ results data**

Contact : tanja.baljkovic@giz.de

Étude de cas au Maroc : une jeune mère reçoit des conseils sur la procédure d'asile au Maroc dans le cadre du projet « Renforcement des collectivités territoriales marocaines dans le cadre de l'amélioration des structures d'accueil des migrants »

2

Exode et migration

Des résultats malgré un contexte détérioré

Évaluation stratégique de l'entreprise « Exode et migration »

Dr. Christoph Beier

Vice-président du directoire jusqu'en 2019

Directeur du programme « Gouvernance dans le Caucase du Sud » en Géorgie depuis 2020

« Le mandat du gouvernement fédéral et de l'Union européenne était clair et pressant, et mettait la GIZ face à des défis de taille : les migrants et les réfugiés doivent recevoir une aide. Et ce, au plus vite et avec des résultats immédiatement tangibles. Il ne s'agissait donc pas de procéder à une évaluation finale des projets, mais bien plus de favoriser l'apprentissage au cours du processus et d'intégrer les enseignements des projets en cours à la conception des nouveaux projets. »

EN BREF

Le nombre de projets de la GIZ dédiés à l'exode et aux migrations – pour des financements parfois très conséquents – n'a cessé d'augmenter depuis 2015. En 2017, au moment de l'évaluation, le portefeuille de l'ensemble de ces activités représentait 138 projets, dont 95 ont été soumis à évaluation. Pour donner lieu à un processus de réflexion dans toute l'entreprise, l'évaluation doit – compte tenu des exigences et des attentes élevées des commettants et des clients – établir clairement de quelle manière la GIZ met en œuvre les objectifs de ses commettants et clients, sur quelles hypothèses de résultats elle se fonde et dans quelle mesure ces hypothèses sont plausibles et mesurables au regard des conditions d'ensemble difficiles dans lesquelles ont lieu la planification et la mise en œuvre des projets.

LE RÉSULTAT

Outre les migrants et les réfugiés, les gouvernements et les sociétés civiles des pays d'accueil et de transit ont également reçu un soutien pour gérer les difficultés engendrées par les migrations. Comme le montre l'évaluation, les conditions étaient très difficiles ; les contraintes de temps, écrasantes ; les attentes de résultats rapides et visibles, élevées. L'équipe d'évaluateurs souligne comme « point fort important » non seulement les grandes compétences techniques des personnels de la GIZ, mais aussi leur niveau d'engagement et leur flexibilité dans la gestion de conditions complexes et contraignantes. Il a été recommandé d'axer encore davantage sur les résultats les projets du domaine de l'exode et des migrations et de renforcer le suivi dans ce sens. Compte tenu des obligations de performance de ces projets, il conviendrait également de les mettre davantage en réseau afin d'accroître les interconnexions entre les actions.

Étude de cas au Maroc : Dans la province de Taza, une conseillère en orientation professionnelle mobile recrute des participants pour le Centre d'orientation professionnelle dans le cadre du projet « Promotion de l'emploi des jeunes en milieu rural ».

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Pôle d'intervention prioritaire des projets : l'exode

Les activités du portefeuille « Exode et migration », mises en œuvre par la GIZ dans le monde entier au nom du gouvernement fédéral allemand et de l'Union européenne, ont pour groupes cibles principaux les réfugiés, les déplacés internes et les migrants de retour. Seul un petit nombre de projets se consacrent à d'autres catégories de migrants, p. ex. les travailleurs hautement qualifiés. Ces projets visent principalement les objectifs suivants :

- Stabilisation des régions et des pays victimes de crises et conflits aigus ;
- Amélioration des bases d'existence et des conditions de vie ;
- Appui au retour et à la réintégration ;
- Amélioration du soutien psychosocial ;
- Amélioration de la politique migratoire, des régimes d'asile et de la gestion des frontières ;
- Renforcement du potentiel des migrant·e·s en termes de développement.

Une conception et une mise en œuvre sous haute contrainte de temps et de résultats

Les projets ont dû être conçus et mis en œuvre à très brève échéance et avec l'impératif de faire vite, ce qui s'est notamment traduit par des missions d'examen plus courtes. Bien que les commettants ne l'aient pas explicitement exigé, la GIZ a cependant réalisé en général des analyses des conflits et du contexte. Les critères « Do no harm » (ne pas nuire) et les risques ont également été débattus, quoiqu'avec plus ou moins de profondeur. Les premiers n'ont toutefois été mis en œuvre que de façon restreinte. D'après les personnels des projets interrogés, la pression sur la mise en œuvre dans les pays en crise et en conflit était due à des motifs relevant de la politique intérieure des pays partenaires.

Tenus de réussir vite

Les commettants attendaient ainsi, comme jamais auparavant, des résultats relativement rapides, ce qui a placé l'entreprise face à des défis de taille. Conformément aux prescriptions des commettants, les projets, mais aussi leur suivi se sont concentrés sur les résultats à court terme (extrants) pour les groupes cibles, tels que des actions de type « argent contre travail » ou des offres de formation. Lorsque c'était possible, les résultats à plus long terme (réalisations) ont également été considérés.

Une approche intégrative comme base

La quasi-totalité des projets de la GIZ dans le domaine de l'exode et des migrations ont recouru à une approche intégrative, c'est-à-dire qu'ils ont fourni des ressources ou des prestations de services non seulement au groupe cible étroitement limité des migrants, mais aussi aux communes d'accueil de ces derniers. Comme l'a montré l'évaluation, cette approche a toutefois été définie de manière variable, et employée comme outil de transformation des conflits dans la plupart des cas. Tous les projets ont dû relever le défi consistant à élaborer une clé de répartition des ressources disponibles qui soit adaptée au groupe cible et acceptée par toutes les parties.

Une aide au retour et à la réintégration

La question des résultats malgré ces conditions d'ensemble difficiles a pu recevoir une réponse positive de la part de l'équipe d'évaluateurs, au moins pour ce qui concerne l'appui au retour et à la réintégration. L'évaluation a pu confirmer ici que l'amélioration des prestations fournies aux personnes de retour et à leurs communes d'accueil pouvait contribuer au retour et à la réintégration. Le caractère pérenne et le succès des mesures de réintégration dépendent toutefois également de facteurs sur lesquels la GIZ n'a aucune prise. Il n'a donc pas été possible de démontrer, dans les projets soumis à évaluation, que le soutien à la réintégration permettait d'éviter de nouvelles migrations.

Des conditions de vie et des infrastructures sociales améliorées sur le court terme

L'évaluation a également démontré que les actions de type « argent contre travail » amélioraient à court terme l'estime de soi des bénéficiaires, les conditions de vie ainsi que les infrastructures publiques et sociales. L'équipe d'évaluateurs a toutefois mis en doute l'efficience de cette coûteuse distribution de fonds en espèces. Les effets à long terme des actions de type « argent contre travail » n'ayant pu être démontrés, il n'a pas non plus été possible d'en conclure que ces actions peuvent se substituer aux approches de CD à long terme ou aux actions de consolidation de la paix.

Étude de cas au Maroc, projet « Renforcement des collectivités territoriales marocaines dans le cadre de l'amélioration des structures d'accueil des migrants » : des participant·e·s venant des administrations régionales et communales apprennent à mieux prendre en compte les migrations dans la planification locale.

Étude de cas au Maroc : jeunes gens de la province de Taounate lors d'une formation à l'utilisation de plantes aromatiques et médicinales dans le cadre du projet « Promotion de l'emploi des jeunes en milieu rural ».

Orientation résultats à clarifier et suivi des résultats à développer

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluateurs n'a trouvé que rarement assez d'éléments factuels pour corriger les projets en cours ou servir de base à une conception des nouveaux projets fondée sur des données probantes. Elle a donc recommandé de maintenir une orientation claire vers les résultats dans la conception et la mise en œuvre malgré les contraintes élevées de performance, et d'appliquer un suivi des résultats différencié par groupe cible de façon à disposer à l'avenir d'un bagage plus étendu de connaissances fiables pour la conception de nouveaux projets.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été pensée non comme un résumé rétrospectif, mais comme une évaluation formative d'accompagnement. Son objectif était de contribuer à améliorer les projets en cours et à venir et de soutenir la gestion des connaissances et la réflexion interne. Une approche qualitative non expérimentale en quatre étapes a donc été adoptée :

- Typologisation des objectifs des projets
- Analyse approfondie de certains projets
- Passage en revue des connaissances documentées sur une sélection de résultats escomptés
- Deux études de cas au Maroc et dans le nord de l'Irak et une étude de cas thématique sur le retour et la réintégration en Albanie

La mise en œuvre et le pilotage de l'évaluation se sont avérés extrêmement exigeants, car celle-ci a eu lieu dans un environnement changeant et dynamique et devait examiner des projets en cours dans des contextes parfois fragiles. Pour garantir la pertinence de l'évaluation et son orientation vers les besoins, des analyses de documents et des entretiens semi-structurés ont été effectués, et une série de dialogues ont également été menés avec différentes parties prenantes au niveau des décisionnaires et de la mise en œuvre, afin de discuter des résultats provisoires et de leur validité et de garantir que la procédure réponde aux besoins.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic evaluations
→ **Exode et migrations**

Contact : franziska.krisch@giz.de

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES DE MARTHA GUTIERREZ

Martha Gutierrez
Directrice de la division « Gestion des crises et des conflits, migration, construction »

Compte tenu de la pression à la performance, l'une des recommandations de l'évaluation était de mettre les projets en réseau et d'accroître les interconnexions entre eux. Qu'est-ce que cela signifie ?

Dans les années 2014 et 2015, la GIZ a été confrontée à une situation extrême : les communes d'accueil dans les pays partenaires comme l'Irak ou la Jordanie se sont trouvées complètement dépassées par la prise en charge des migrant·e·s. Nous avons dû agir très rapidement. Durant la première année, nous avons assuré des missions de base et n'avons pas eu la possibilité de voir plus loin. Cela nous a beaucoup appris, notamment sur la nécessité d'observer le contexte de notre action en coopération avec nos partenaires sur place. Depuis, nos projets ont pour objectif non seulement d'apporter une aide immédiate aux personnes sur place, mais aussi d'améliorer à moyen terme les capacités d'action des gouvernements locaux et de favoriser une cohabitation pacifique.

Comment entendez-vous renforcer le suivi axé sur les résultats qu'il est recommandé d'effectuer pour produire des éléments probants et les rendre exploitables, même dans des conditions difficiles ?

Comme l'évaluation l'a montré, dans les situations de crise, il n'est pas toujours facile de démontrer « ce qui fonctionne ». Parfois, nous n'avons pas la possibilité de collecter des données régulièrement, ou les statistiques disponibles dans les pays sont insuffisantes. Souvent, nous ne sommes pas en mesure d'accompagner les personnes sur une période prolongée. Nous misons alors de plus en plus sur des équipes d'observateurs neutres, ce qu'on appelle le « suivi par une tierce partie ». Nous recourons en outre à des approches notamment de sciences comportementales, qui nous indiquent si nos interventions ont modifié ou non l'état d'esprit et les comportements des personnes. Dans les nouveaux projets, un système en ligne dédié au suivi d'accompagnement nous permet de prendre des décisions en nous appuyant sur des données probantes.

L'évaluation a mis en évidence des controverses en lien avec les politiques migratoires à la GIZ. Comment y avez-vous réagi ?

Les migrations sont un sujet chargé en émotion. C'est pourquoi, à la GIZ, nous nous sommes penchés de façon très intensive, sans reculer devant la controverse, sur le « pourquoi » de nos actions. Il en est résulté le cadre d'orientation « Migration », qui résume les principes de notre politique de développement et de notre politique interne sur le sujet. Il fait ainsi office de base commune pour la planification et la mise en œuvre de nos activités dans le domaine « Exode et migration ». Nous sommes parvenus de haute lutte avec nos commettants et nos clients à un consensus au sujet de l'« approche intégrative », c'est-à-dire de ne pas réserver le bénéfice à un seul groupe cible. Pour les années à venir, notre mission sera de mieux harmoniser les aspects relevant de la coopération au développement avec ceux de la politique des affaires intérieures, de la sécurité et de l'emploi.

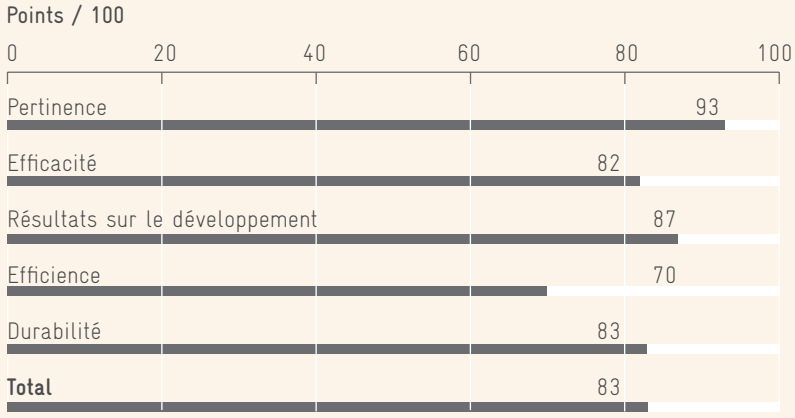
« Programme régional Qudra »

Évaluation centrale de projet

Le programme « Qudra » (en arabe : puissance, performance) a-t-il atteint son objectif ? Les actions menées de 2016 à 2019 dans les pays voisins de la Syrie que sont l'Irak, la Jordanie, le Liban et la Turquie ont-elles permis de renforcer la résilience des réfugiés et des déplacés internes, aussi bien que celle des communes qui les accueillent ? Pour répondre à ces questions, près de 390 personnes ont été interrogées et interviewées dans les quatre pays. Et la réponse est : oui.

À travers le programme régional « Qudra »[5], le gouvernement fédéral allemand et l'Union européenne (UE) ont apporté un soutien commun aux pays voisins de la Syrie dans la gestion de la crise des réfugiés. Pour renforcer aussi bien les réfugiés et les déplacés internes que leurs communes d'accueil dans ces pays, le programme a investi dans des mesures visant à assurer la subsistance des personnes et à favoriser leur emploi, à améliorer les infrastructures dans les écoles, ou encore à renforcer les administrations locales. Il a notamment été veillé à favoriser la cohésion sociale et à intégrer aussi les groupes locaux défavorisés à la démarche d'accueil des réfugiés.

5 Qudra » associe le savoir-faire de la GIZ, d'Expertise France (EF), de l'AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) et de l'organisation caritative œcuménique hongroise HIA pour proposer des approches européennes communes de solution dans la région. Les financements de « Qudra » proviennent principalement du Fonds d'affectation spéciale de l'UE pour la Syrie et du BMZ.



Évaluation (note de 1 à 6) [très bon résultat à résultat très insuffisant]
1 / très bon résultat
2 / bon résultat
2 / bon résultat
3 / résultat satisfaisant
2 / bon résultat
2 / bon résultat

Dessiner le futur : une participante à un cours de stylisme

PERTINENCE

Une importance de premier plan : « Ne laisser personne de côté »"

L'évaluation a confirmé le haut degré de pertinence du programme Qudra. Celui-ci a concentré ses efforts sur les groupes de population vulnérables, accordant ainsi une importance de premier plan à la promesse de l'Agenda 2030 en matière d'inclusion : « Ne laisser personne de côté ».

EFFICACITÉ

Un tableau contrasté : des objectifs dépassés à non mesurables

Le programme a-t-il été efficace dans les pays ? A-t-il permis d'atteindre les indicateurs de réalisation des objectifs : infrastructure dans les écoles, qualification conforme aux réalités professionnelles, cohésion sociale, administrations locales améliorées, dialogue entre les réfugiés et leurs communes d'accueil ? Cette diversité thématique a donné lieu à un tableau contrasté dans les quatre pays : certains objectifs ont été plus que dépassés, beaucoup ont été atteints et d'autres n'ont pas pu être mesurés.

RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT

Évalué positivement : le suivi des risques

L'analyse de contribution portant sur les résultats globaux a établi que le programme avait apporté une contribution identifiable à l'amélioration de l'infrastructure des écoles, à la cohésion sociale, à l'amélioration des services sociaux et à la promotion du dialogue et de l'échange. L'évaluation est particulièrement positive pour le suivi des risques, puisqu'aucun résultat négatif non intentionnel n'a été constaté.

EFFICIENCE

Perfectible : la clarification des responsabilité

Le rapport entre les coûts (plus de 80 millions d'euros) et les effets et les résultats du programme a été jugé adéquat par l'équipe d'évaluateurs, qui ont toutefois identifié un besoin d'amélioration dans le domaine de la clarification des rôles et des responsabilités et dans le pilotage et la transparence. Ont été évalués positivement : la coopération étroite dans les différents pays, les synergies avec d'autres donateurs, l'encadrement dans cet environnement extrêmement complexe et fragile et le développement de solutions numériques innovantes.

DURABILITÉ

Une réussite : l'institutionnalisation de nombreuses approches

Les résultats sont-ils bien ancrés dans les structures partenaires ? Les actions du programme se prêtent-elles à une suite ? La coopération étroite avec de nombreux acteurs du monde politique et de la société civile dans les quatre pays a permis au programme d'obtenir l'appréciation de « performant » lors de l'évaluation. De nombreuses approches ont pu être ancrées dans les institutions – y compris grâce à une méthodologie sensible aux conflits dans la mise en œuvre des mesures.

ANALYSE DE LA CONTRIBUTION

Pour déterminer s'il existe un lien de cause à effet entre les activités du projet et ses résultats, trois hypothèses parmi les douze proposées dans la logique de résultats ont été sélectionnées et examinées dans le cadre d'une analyse de contribution.

Hypothèse	Résultat
Un transport scolaire sûr et peu onéreux pour les enfants évoluant dans un contexte fragile améliore les conditions générales d'accès à l'éducation pour les réfugiés et les communes qui les accueillent.	L'évaluation confirme cette hypothèse pour la phase pilote en Jordanie. En coopération avec le secteur privé, un modèle de transport scolaire appelé « Smart Move » a été créé et transposé dans tout le pays. Cette action a été largement relayée dans les médias.
Des actions innovantes de qualification et de conseil répondant aux besoins professionnels ainsi qu'un renforcement des capacités des prestataires de formation continue améliorent les chances de trouver un emploi pour les réfugiés et les communes d'accueil.	Ce point n'a pu être confirmé que partiellement. Si le nombre de formations continues de courte durée était élevé et que l'indicateur correspondant a été rempli, l'amélioration des possibilités d'emploi ne peut être démontrée concrètement. Du point de vue des partenaires interviewés, les concepts innovants, l'orientation vers le marché du travail et la connexion avec le secteur privé n'ont pas été suffisamment pris en compte.
Le renforcement des centres communautaires et des établissements d'enseignement public en Turquie, ainsi que le renforcement des centres de développement social au Liban améliorent la cohésion sociale entre les groupes cibles.	86 % des personnes interrogées en Syrie et 74 % en Turquie ont confirmé que l'interaction, l'empathie, le dialogue et l'amitié entre les parties prenantes turques et syriennes se sont améliorées. Malgré l'absence d'autres enquêtes empiriques, l'équipe d'évaluateurs évalue cette hypothèse de résultats comme confirmée.

RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES

L'approche participative du projet dans un but d'appropriation et le degré élevé d'engagement volontaire des partenaires et des groupes cibles ont été salués comme d'importants facteurs de réussite. La qualité de la coopération avec les communes a également été mise en avant. Il a été recommandé d'orienter les offres de formation continue davantage vers le marché et de continuer à promouvoir des actions visant à favoriser la cohésion et à réduire les tensions sociales. Ces points sont déjà mis en œuvre dans le projet consécutif Qudra II (2019-2022) : la promotion de la cohésion sociale reste un principe directeur de l'action pour toutes les activités du programme ; pour favoriser l'emploi, il est coopéré plus étroitement avec le secteur privé, et les partenaires européens investissent davantage dans l'apprentissage collectif.

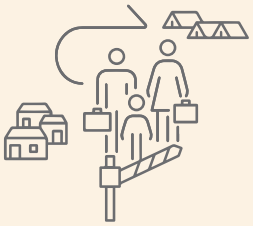
Le rapport d'évaluation sur Internet :

https://mia.giz.de/qlink/ID=246984000

Contact : benjamin.braeuer@giz.de

Données d'impact

Indicateur « Personnes en situation de déplacement forcé »



Plus de
835 000
personnes déplacées bénéficiaires

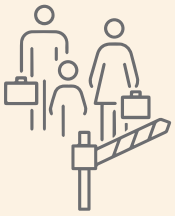
Les données d'impact complètent le système d'évaluation de la GIZ. Elles sont enregistrées à une échelle globale, c'est-à-dire à l'échelle de plusieurs projets et de plusieurs pays, à l'aide de différents indicateurs agrégeables. Sur le thème de l'exode, l'indicateur « Personnes en situation de déplacement forcé » identifie le nombre de réfugié·e·s, de déplacé·e·s internes, de migrant·e·s de retour et d'habitant·e·s des communes d'accueil qui ont été touché·e·s par les actions de la GIZ.

COMMENT SE DÉFINISSENT LES « PERSONNES EN SITUATION DE DÉPLACEMENT FORCÉ » ?

Les différents groupes cibles entrant dans la catégorie générale des « personnes en situation de déplacement forcé » sont établis sur la base des définitions proposées par le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) :

- **Réfugiés :** Personnes qui, en raison d'un contexte de violence généralisée, de guerres, de violations massives des droits humains ou d'une peur justifiée d'être personnellement poursuivies, cherchent à quitter leur pays d'origine, car celui-ci n'est pas en mesure ou n'est pas désireux de les protéger.
- **Déplacés internes :** Personnes fuyant à l'intérieur de leur pays d'origine et ne franchissant pas de frontière internationale. Quels que soient leurs motifs de fuite, elles n'entrent donc pas dans les définitions des réfugiés proposées ci-dessus, ni dans les conventions les concernant.
- **Migrants de retour :** Réfugiés revenant dans leur pays d'origine, ou déplacés internes revenant dans leur région d'origine (malgré l'absence de fondement juridique), mais ne retrouvant pas nécessairement leur ancien domicile.

Résultat 2019 :
« Personnes en situation de déplacement forcé »



273 000
réfugiés bénéficiaires

Plus de
562 000
déplacés internes soutenus

- **Habitant·e·s des communes d'accueil :** Réfugiés ou déplacés internes vivant dans des communes d'accueil ou situées à proximité de camps de réfugiés, et constituant ainsi une population particulièrement vulnérable dans un pays d'accueil.

QUELLES SONT LES ACTIONS DESTINÉES AUX « PERSONNES EN SITUATION DE DÉPLACEMENT FORCÉ » ?

Les actions de la GIZ pour les personnes en situation de déplacement forcé enregistrées dans le cadre des données d'impact incluent p. ex. des services de base assurant la (sur)vie, mais aussi des mesures visant à procurer des moyens de subsistance ou encore à renforcer la paix et la sécurité.

Services de base

- Fourniture de denrées alimentaires, d'objets nécessaires à la survie (= articles non alimentaires : couvertures, bâches plastiques, seaux, contenants pour l'eau, ustensiles de cuisine, articles d'hygiène etc.), argent liquide et coupons
- Fourniture de services sanitaires de base, notamment planification familiale, médicaments, mesures de réhabilitation, entretien et réparation de centres de santé et d'hôpitaux
- Soutien psychosocial
- Construction / réhabilitation de systèmes d'assainissement, installations sanitaires et mesures d'hygiène, élimination des déchets
- Mise à disposition de logements / prise en charge des loyers
- Fourniture de sources d'énergie (groupes électrogènes, électricité solaire, foyers améliorés)
- Distribution de semences, d'engrais et de pesticides
- Accès à l'éducation pour tous les groupes d'âge (accès aux écoles primaires et secondaires et à l'enseignement supérieur). Ces mesures incluent le financement des salaires des enseignant-e-s, l'élaboration de plans d'enseignement, et la construction, la réhabilitation, l'entretien et l'équipement d'écoles, d'installations sportives et de jardins d'enfants
- Soutien au retour volontaire des réfugiés et des déplacés internes

Mesures visant à assurer les moyens de subsistance

- Formation professionnelle, soutien à la recherche d'un emploi et mesures d'emploi temporaire
- Transmission d'aptitudes et de compétences permettant aux personnes de faire face aux défis et aux difficultés de la vie (compétences de vie), accès à des services financiers adaptés

Les données d'impact sur Internet :

www.giz.de

→ About the GIZ
→ **GIZ results data**

Contact : tanja.baljkovic@giz.de

Près de **70 000** personnes ont bénéficié d'un soutien après leur retour dans leur pays d'origine

1,5 millions de personnes ont vu leurs conditions de vie s'améliorer dans leurs communes d'accueil

Étude de cas au Ghana : contrôle de la qualité dans un atelier de transformation monté dans le cadre du projet « Promotion de la filière de la noix de cajou africaine III »

3

Coopération avec le secteur privé

Une valeur ajoutée nette sur le plan des projets – moindre au plan systémique

Évaluation stratégique de l'entreprise « Coopération avec le secteur privé »

Tanja Gönner

Présidente du directoire

« Qu'il s'agisse de résoudre des enjeux climatiques mondiaux, de lutter contre les causes de migrations ou de réaliser les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030, nous ne pourrons y parvenir que main dans la main. C'est pourquoi la GIZ planifie, finance et réalise depuis longtemps des projets de coopération au développement en s'associant avec des partenaires du secteur privé. Il importe aujourd'hui que nous attirions davantage l'attention sur ce sujet et que nous aidions les responsables de marché à coopérer plus facilement avec le secteur privé. »

EN BREF

L'évaluation stratégique de l'entreprise effectuée à la demande du directoire a examiné pour la première fois sous un angle global, dans différents secteurs et différentes régions, la façon dont la GIZ coopère avec les entreprises. Les questions posées étaient notamment les suivantes : comment les partenaires économiques contribuent-ils concrètement aux objectifs de développement de la GIZ, comment la GIZ peut-elle organiser ces coopérations de manière encore plus efficace ?

LE RÉSULTAT

Le résultat montre que la coopération avec le secteur privé contribue de diverses manières à générer dans le pays partenaire une activité économique de long terme qui ne dépend pas de subventions, donc à obtenir des effets pérennes bénéfiques pour un développement durable. Certains projets et programmes spécifiques y parviennent déjà bien et cette efficacité est appréciée des commettants, des clients et des cofinanciers. Cependant, les projets n'ayant en général pas formulé d'objectifs accompagnés d'indicateurs mesurables pour la coopération avec le secteur privé, cette valeur ajoutée est difficile à quantifier. Pour exploiter pleinement les potentiels existants, la GIZ doit, conformément aux recommandations émises lors de la conclusion de l'évaluation 2018, se doter d'un concept global cohérent et d'un pilotage global de la coopération avec le secteur privé.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Définition : davantage d'impact en coopérant avec le secteur privé

Pour distinguer les coopérations avec le secteur privé d'autres approches telles que le développement économique durable, le groupe de référence interne de la GIZ a commencé par élaborer une définition au début de l'évaluation : coopérer avec le secteur privé signifie planifier, financer et mettre en œuvre des projets et des activités en partenariat avec des acteurs économiques « dans le but d'atteindre des objectifs de développement plus durables au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes ».

23/INFRASTRUCTURE
23/SANTÉ
34/CLIMAT
46/COMMERCE
49/ENVIRONNEMENT
51/WASH
66/ÉDUCATION
68/ÉNERGIE
77/DÉVELOPPEMENT RURAL

Nombre de projets incluant une coopération avec le secteur privé classés par secteur, d'après la consultation en ligne menée auprès des directions de projet (2017)

Multiplication des projets avec des partenaires économiques

Selon cette définition, plus de la moitié des projets de la GIZ interrogés dans le cadre de l'évaluation coopéraient avec des partenaires économiques – grands groupes internationaux mais aussi start-up, associations professionnelles, chambres de commerce et d'industrie et fondations privées. Dans le domaine des coopérations avec le secteur privé, notre principal commettant est le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Les groupes cibles de ces projets sont les catégories de population les plus pauvres dans les pays partenaires. Les coopérations concernent essentiellement les secteurs du développement rural, de l'énergie et de la formation (professionnelle) et ont pour principales régions l'Asie et l'Afrique.

Apprécié par les entreprises : l'ancrage local de la GIZ

Interrogé·e·s sur les motifs de leur collaboration avec la GIZ, les représentant·e·s des entreprises ont cité notamment l'ancrage local des bureaux de la GIZ dans les pays partenaires et la facilité d'accès à la sphère politique et à la société civile. Le rôle de la GIZ en tant qu'intermédiaire était très apprécié. Les offres d'information et de conseil de la GIZ étaient considérées comme très utiles, car elles ont permis à des entreprises allemandes et européennes d'estimer de manière professionnelle les risques et les opportunités associés à un engagement dans des pays partenaires de la coopération au développement. Les différents partenaires économiques auraient souhaité une coopération de plus long terme.

Étude de cas au Ghana : partenariats multi-acteurs pour une filière noix de cajou durable dans le cadre du projet « Promotion de la filière noix de cajou africaine III »

Valeur ajoutée : accès à des technologies modernes et qualification

Les directions de projet de la GIZ ont elles aussi vu une valeur ajoutée dans la coopération avec le secteur privé. Les personnes interrogées appréciaient la participation financière, mais aussi et surtout l'accès à des informations, la qualification et la formation professionnelle dont bénéficiaient les personnels et l'accès à de nouvelles technologies – sources de création d'emplois et de revenus pour les personnes du pays partenaire.

Preuve de résultats : uniquement pour les projets, pas au niveau global

Les données collectées à ce jour dans le cadre des projets ne sont pas suffisantes pour constituer une « preuve de résultats ». Leur analyse ne permet pas actuellement d'établir dans quelle mesure la coopération avec le secteur privé contribue à la réalisation des objectifs globaux de développement définis par la coopération internationale. Ces données font toutefois état de résultats dans certains projets et dans les champs d'application concernés, et confirment la majorité des hypothèses de résultats issues de la théorie du changement. La faible contribution aux changements systémiques des partenariats de développement avec le secteur privé tend également à être confirmée par l'enquête en ligne menée auprès des responsables de marché de la GIZ. Néanmoins, les données issues des études de cas montrent dans certains exemples que, lorsque les partenariats de développement sont exploités de façon stratégique, ils produisent également des résultats positifs et durables, y compris au niveau sectoriel.

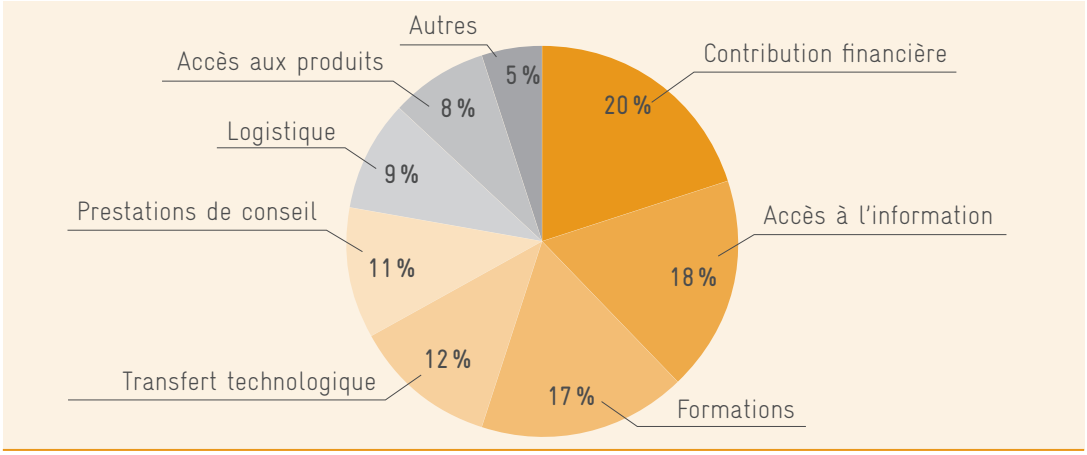
Recommandé : un concept global de stratégie commune

La coopération avec le secteur privé est aujourd'hui devenue un thème transversal à la GIZ. En plus des partenariats de développement identifiés comme tels dans les projets bilatéraux ou dans le cadre du programme develoPPP.de, il existe de plus en plus de projets régionaux et mondiaux qui coopèrent étroitement avec le secteur privé sur des thèmes divers et variés. À cet égard, l'évaluation a toutefois montré que, si les différents projets mettaient en œuvre des approches cohérentes et adaptées pour coopérer avec des acteurs économiques dans le but d'atteindre leurs objectifs, chacun envisage la coopération de son propre point de vue et les coopérations se déroulent en totale autonomie les unes par rapport aux autres. Pour parvenir à une orientation stratégique commune, l'équipe d'évaluateurs a recommandé de développer un concept de coopération global visant des objectifs de portée générale.

Davantage d'informations et de conseils demandés par les projets

L'évaluation a également montré que les directeur·rice·s de projets souhaitaient bénéficier de davantage de conseils et d'informations sur la façon dont leurs projets pouvaient mener des coopérations fructueuses avec des acteurs économiques. L'équipe d'évaluateurs a donc recommandé de libérer davantage de capacités aux fins de la gestion et du pilotage de la coopération avec le secteur privé, y compris dans les portefeuilles d'activités des différents pays, afin de mieux coordonner les contacts avec les acteurs économiques et d'étendre à une plus grande échelle les approches qui fonctionnent.

Diagramme :
Contributions des partenaires économiques



ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES DE PETRA WARNECKE

Dr Petra Warnecke
Directrice du département « Clients et commettants, développement de l'activité »

« Les coopérations actuelles et potentielles sont discutées deux fois par an au conseil économique de la GIZ, où sont représentées des entreprises et des associations professionnelles. »

L'une des recommandations centrales de l'évaluation préconise que la GIZ opère un regroupement stratégique des différents formats prévus pour les coopérations avec le secteur privé et qu'elle communique de façon cohérente à leur sujet en interne comme en externe. Comment mettez-vous cette recommandation en œuvre ?

Pour exploiter encore davantage les potentiels de coopération avec le secteur privé, le département « Clients et commettants, développement de l'activité » a pris en charge la coordination interne. Dans l'optique de définir une orientation stratégique commune, les enseignements de l'évaluation ont été pris en compte dans un document d'orientation qui aide les directeurs et directrices de projet à nouer des coopérations avec des partenaires économiques. Ce document indique les formats de coopération et les formes de contrats disponibles, les endroits où trouver des informations complémentaires et de bons exemples de coopération avec le secteur privé et enfin les personnes à contacter à la GIZ pour obtenir un soutien méthodologique ou technique.

Une autre recommandation était d'intensifier le dialogue stratégique avec les commettants (le BMZ ou d'autres ministères fédéraux) et le secteur privé allemand.

Notre département mène depuis longtemps ce dialogue avec des entreprises, des associations professionnelles et des fondations privées. Les coopérations actuelles et potentielles sont discutées deux fois par an au conseil économique de la GIZ, où sont représentées des entreprises et des associations professionnelles. De plus, souhaitant « prendre le pouls » des décideur·se·s économiques, le directoire a mis en place un forum de dialogue « CEO Dinner – Économie et développement », où se retrouvent de haut·e·s représentant·e·s de grandes entreprises allemandes et internationales. Lorsque des rencontres stratégiques ont lieu au niveau du directoire en vue du développement de l'activité avec des entreprises et des fondations privées, les directions de ces dernières sont également conviées. Nous avons ainsi eu des réunions avec Bayer ou DHL.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a notamment examiné les résultats de différentes formes de coopération, la valeur ajoutée par la coopération avec des acteurs économiques, la coopération entre les unités d'organisation impliquées et les interfaces avec les acteurs économiques. Une analyse du portefeuille d'activités a d'abord recherché les projets de la GIZ qui collaborent avec des acteurs économiques. Des expert·e·s de la GIZ ont ensuite reconstitué la valeur ajoutée attendue des coopérations avec le secteur privé (théorie du changement) ; puis les hypothèses de résultats ainsi élaborées ont été vérifiées à partir de trois études de cas en Chine, au Ghana et au Maroc.

L'unité d'évaluation a par ailleurs examiné les contributions des partenaires économiques aux résultats dans le cadre d'une enquête en ligne menée auprès des directeur·rice·s de projet, et l'équipe d'évaluateurs a interrogé des représentant·e·s d'entreprises allemandes sur leurs expériences de collaboration avec la GIZ.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic evaluations
→ **Cooperation with the private sector**

Contact : franziska.krisch@giz.de

L'évaluation DEval sur Internet :

www.deval.org/de

→ **Publications**

→ **Coopérations avec des entreprises privées du secteur agricole dans la coopération technique allemande**

ÉVALUATION DEval

Coopérations avec le secteur privé : une valeur ajoutée dans le secteur agricole

La valeur ajoutée pour le développement apportée par les coopérations économiques nouées spécifiquement dans le secteur agricole a été étudiée dans une évaluation menée par l'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval). Selon cette évaluation, les programmes de la GIZ incluant une coopération avec le secteur privé possèdent les caractéristiques requises pour générer une valeur ajoutée pour le développement, p. ex. pour réduire la pauvreté ou garantir la sécurité alimentaire ou la durabilité écologique, à la condition toutefois que les activités contribuent à l'activité de base de l'entreprise. En effet, les objectifs des entreprises achetant des matières premières ou des produits dans les pays partenaires étaient plus aisés à concilier avec les objectifs de développement que les objectifs des entreprises qui souhaitaient vendre leurs produits dans ces pays. Il a été pointé que les aspects relatifs aux droits humains n'avaient pas encore été pris en compte de bout en bout, aussi bien dans le pilotage politico-stratégique que dans le pilotage opérationnel des projets portant sur une coopération avec des entreprises du secteur agricole. À cet égard, l'équipe d'évaluateurs a recommandé le système de gestion Sauvegardes et genre mis en place à titre obligatoire dans toute la GIZ en 2016 (après la fin de l'évaluation) : celui-ci permet, grâce à un contrôle comparativement peu complexe, de minimiser les risques en termes de droits humains lors des étapes de planification et de mise en oeuvre des projets.

Dialogue sur l'évaluation : discussion des résultats avec des collègues de la GIZ en 2018 à Bonn et par voie virtuelle dans le monde entier

« Agentur für Wirtschaft und Entwicklung»

Évaluation centrale de projet

L'Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE) est l'interlocuteur central du BMZ pour les entreprises allemandes et européennes qui souhaitent s'engager dans les pays en développement et émergents. Cette agence de développement économique a pour mission de faciliter l'accès des entreprises aux subventions et aux instruments financiers de la coopération au développement (CD) de manière à favoriser un engagement autonome de leur part. Gérée par la GIZ, l'AWE a été créée en 2016 pour une durée préalable de cinq ans. L'évaluation intermédiaire de 2019, qui lui a attribué le score de « partiellement performant », avec 76 points sur 100 (note de 3), a clairement recommandé de reconduire l'AWE.

PERTINENCE

Conforme aux objectifs de l'Agenda 2030 et aux besoins des entreprises

Les résultats de l'évaluation établissent la pertinence de l'AWE en tant qu'institution. Sa mission d'améliorer les conditions structurelles permettant une synergie de la CD et des entreprises privées allemandes et européennes correspond aux objectifs de développement durable de l'Agenda 2030, aux stratégies du BMZ et aux besoins des entreprises. L'absence de concertation et de répartition des tâches avec l'économie structurée – c.-à-d. les associations professionnelles – et avec les organisations de mise en œuvre de la CD restreint toutefois cette pertinence.

EFFICACITÉ

Les entreprises satisfaites des conseils en CD

Les entreprises ayant bénéficié de conseils complets sont particulièrement satisfaites de l'institution qu'est l'AWE. Elles apprécient son offre et y voient une plus-value. L'évaluation estime par conséquent que l'AWE est en bonne voie d'atteindre ses objectifs pour le conseil en coopération au développement. Elle est plus mitigée pour ce qui concerne le travail de réseautage et les actions de relations publiques, car les entreprises ne perçoivent pas l'AWE comme un interlocuteur central pour les questions relatives à la CD.

Lors de la deuxième conférence du G20 pour les investisseurs à Berlin en 2019, le Womens Business Breakfast a rassemblé des entrepreneuses et des multiplicatrices venues de la sphère politique et du secteur privé

RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT

À l'origine de l'engagement d'entreprises

On observe que les entreprises conseillées par l'AWE s'engagent de plus en plus dans les pays en développement et émergents. Les client·e·s qui accentuent leur engagement dans ces pays ou qui sont en train d'en examiner la possibilité ont majoritairement indiqué que l'AWE était à l'origine de cette décision ou l'avait consolidée. Mais l'évaluation a également fait ressortir des risques pour l'obtention de résultats globaux : le manque d'adhésion dû au trop faible réseautage avec l'économie structurée, des attentes infondées des entreprises et un panel d'instruments pas assez orienté sur les besoins des entreprises.

EFFICIENCE

Coopérer plus pour gagner en efficience

L'AWE est pilotée efficacement par la GIZ. Toutefois, l'équipe d'évaluateurs indique que les mesures d'optimisation du rapport coût-efficacité auraient pu être mises en place plus tôt. De plus, le faible niveau de coopération avec l'économie structurée n'a pas permis d'exploiter le levier des coopérations possibles avec des associations qui auraient mieux fait connaître l'AWE .

DURABILITÉ

Les entreprises recommandent l'AWE

Une part significative des client·e·s de l'AWE ont indiqué souhaiter recommander cette dernière. Pour son évaluation intermédiaire, l'équipe d'évaluateurs part du principe que l'action opérationnelle de l'AWE conduira de nouvelles entreprises à faire appel à ses services, donnant ainsi aux activités de conseil une nouvelle portée.

RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES

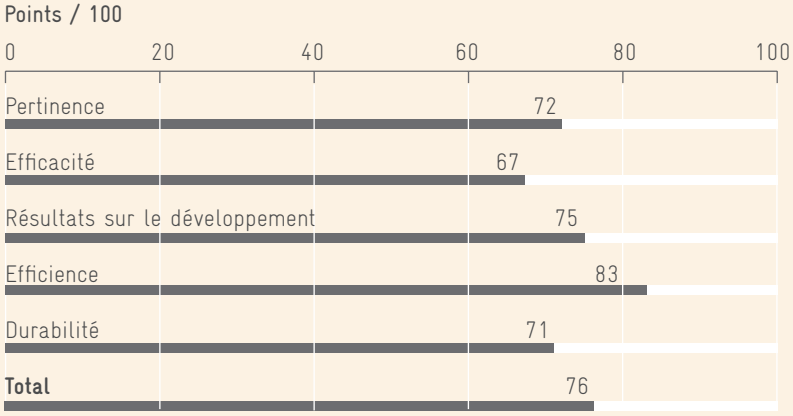
L'équipe d'évaluateurs a clairement recommandé de poursuivre le soutien à l'AWE. Si, par un travail accru de relations publiques, elle se positionnait plus clairement et gérait mieux les attentes, l'AWE pourrait minimiser les conceptions erronées des entreprises et les satisfaire encore mieux, assurant ainsi sa durabilité.

L'AWE a suivi les recommandations et les met en œuvre. En particulier, elle intensifie sa coopération avec l'économie structurée et met en place un système de suivi axé sur les résultats.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

https://mia.giz.de/qlink/ID=247086000

Contact : claudia.kornahrens@giz.de



	Évaluation (note de 1 à 6) [très bon résultat à résultat très insuffisant]
Pertinence	3 / résultat satisfaisant
Efficacité	3 / résultat satisfaisant
Résultats sur le développement	3 / résultat satisfaisant
Efficience	2 / bon résultat
Durabilité	3 / résultat satisfaisant
Total	**3 / résultat satisfaisant**

À l'IFAT 2018, salon mondial de la gestion de l'eau, des eaux usées, des déchets et des matières premières

Évaluation centrale du projet « Programme de l'eau pour les Territoires palestiniens » : prise en compte de la dimension du genre pour améliorer la planification, le pilotage et la régulation des systèmes d'approvisionnement en eau et d'élimination des eaux usées dans les Territoires palestiniens.

4

Rentabilité économique

Planifier et mettre en œuvre avec encore plus d'efficience

Évaluation transversale « Rentabilité économique des projets »

Tanja Gönner

Présidente du directoire

« Les projets de la GIZ doivent fournir des prestations de qualité, mais surtout produire des résultats. Or, leur exécution doit aussi être efficiente, c'est-à-dire économiquement rentable. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le BMZ et la Cour fédérale des comptes ont à cet égard des exigences claires. Une évaluation transversale de nos projets concernant le critère d'efficience devrait aider la GIZ à mieux préciser son concept interne de rentabilité économique et à améliorer ses projets sur ce point. »

EFFICIENCE – RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

Un des cinq critères d'évaluation internationaux

La coopération allemande au développement se fonde sur des directives et des principes internationaux. Tous les projets sont examinés selon les critères de la coopération bilatérale, inspirés des critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Cet examen porte sur leur :

- **Pertinence**
  Notre action est-elle appropriée ?
- **Efficacité**
  Atteignons-nous les objectifs ?
- **Efficience**
  Atteignons-nous les objectifs de manière rentable ?
- **Impact**
  Contribuons-nous à la réalisation d'objectifs de développement globaux ?
- **Durabilité**
  Les résultats positifs s'inscrivent-ils dans la durée ?

Évaluation centrale du projet « Programme de l'eau pour les Territoires palestiniens » : conseil au Water Sector Regulatory Council à Ramallah – pour adapter les tarifs de l'eau grâce à des procédés techniques modernes

EN BREF

La task force sur la rentabilité a émis la proposition et le comité de management a donné mandat pour la mission suivante : les unités d'état-major Développement de l'entreprise et Évaluation doivent procéder ensemble à une analyse transversale du critère d'efficience pour les projets de la GIZ.

Les résultats aideront la GIZ à définir elle-même sa rentabilité économique et à planifier et mettre en œuvre les projets de façon encore plus efficiente.

LE RÉSULTAT

Le critère de rentabilité économique est rempli lorsque le rapport utilité-coût est optimal. Pour déterminer la rentabilité économique des projets, l'évaluation transversale a sélectionné des critères fondés sur des données probantes.

Pour que les projets soient économiquement rentables, la planification doit avoir exploité les enseignements de l'expérience et la mise en œuvre s'être accompagnée d'une définition claire des responsabilités de toutes les parties prenantes. L'exploitation des synergies, le recours à des systèmes de suivi et la mise en place d'une gestion efficace des risques sont d'autres facteurs favorisant la rentabilité économique des projets, de même que le fait de veiller en permanence aux répercussions des décisions sur cette dernière.

LES RÉSULTATS DANS LE DÉTAIL

Précision du concept

Dans le contexte de la GIZ, la rentabilité économique signifie que les projets fournissent les meilleures prestations et les meilleurs résultats possibles pour des ressources données (enveloppe budgétaire et contributions des partenaires) tout en évitant le gaspillage. Il s'agit donc de ce qu'on appelle l'efficience en termes de transformation, c'est-à-dire la transformation de moyens en prestations et en résultats. Elle comporte deux aspects : 1) toutes les mesures favorisant un rapport coûts-prestations (intrants-extrants) avantageux améliorent l'efficience en termes de production ; 2) toutes les mesures favorisant un rapport coûts-résultats (intrants-réalisation) avantageux améliorent l'efficience en termes d'allocation.

Évaluation centrale du projet « Conseil à la Commission de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) » : mission d'observation des élections en Guinée

Critères de réussite en matière d'efficience

L'évaluation transversale a défini des critères et facteurs de réussite qui ont abouti à une meilleure note pour le critère d'efficience lors des évaluations, des contrôles de qualité externes du BMZ et d'autres formes de contrôles.

La rentabilité peut ainsi être améliorée dès la **phase de planification** lorsque :

- Les enseignements des expériences passées (p. ex. entre les phases du projet) ou d'autres projets de CD sont utilisés et documentés.

L'efficience s'améliore durant la phase de **mise en œuvre** lorsque :

- Des systèmes de suivi sont mis en place et utilisés pour contrôler régulièrement les coûts, les activités et les résultats, et lorsque le suivi et l'évaluation disposent de ressources suffisantes ;
- Des synergies avec d'autres projets, donateurs ou parties prenantes sont exploitées ;
- Des mesures sont prises afin de garantir une communication claire sur les rôles et les responsabilités dans l'environnement des parties prenantes ;
- Un système de gestion des risques est mis en place qui décrit clairement les risques et les mesures potentielles – pour les organisations, et non pour les individus.

Enfin, l'évaluation a défini un autre critère de performance pour évaluer l'efficience : le contrôle permanent de la rentabilité économique des décisions prises dans le cadre des projets.

LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

L'équipe d'évaluateurs recommande de prendre en compte à chaque phase du cycle de projet les critères d'efficience et les facteurs de réussite cristallisés par le biais de questions-clés ouvertes et d'en consigner les enseignements en interne. Ces questions peuvent être p. ex. : des ateliers sont-ils organisés régulièrement pour ajuster les attentes ? Existe-t-il une répartition claire des responsabilités dans la gestion des risques et des obstacles ? A-t-on décrit des approches de documentation systématique des enseignements de l'expérience ? Il a également été suggéré d'effectuer une nouvelle analyse transversale dans quelques années afin de vérifier si les critères de performance de la rentabilité économique ont évolué. Les enseignements de l'évaluation transversale devraient en outre nourrir la discussion avec le BMZ sur la façon de comprendre ce concept.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation transversale a été effectuée sur la base d'évaluations de projets de la GIZ, de rapports d'évaluations de projets effectuées par d'autres commettants ou clients, et d'autres formes de contrôle (contrôle de qualité externe du BMZ, contrôles de rentabilité de l'UE) relatifs à la rentabilité économique. Cette analyse a rassemblé 247 rapports d'examen, de contrôle et d'évaluation. À l'étape suivante, des idées pour l'opérationnalisation ont été développées à partir des facteurs de réussite identifiés – fournissant une base à de premières questions-clés, p. ex. : le système de suivi et d'évaluation est-il utilisé pour le pilotage du projet ? Les enseignements de l'expérience sont-ils discutés et analysés en commun avec les partenaires ?

Lors de la vérification de la situation réelle, ces questions-clés ont enfin été soumises au groupe de référence et remaniées dans le cadre d'une démarche collective afin de mieux prendre en compte le contexte spécifique de la GIZ.

Le rapport de l'évaluation transversale sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Cross-section evaluations
→ **Cost-effectiveness of projects**

Contact : dorothea.giesen-thole@giz.de

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES DE TIMO MENNIKEN

Les recommandations issues de l'évaluation transversale constituent pour nous un élément important pour concevoir nos projets de façon encore plus rentable en termes économiques.

Concrètement,

- les aides procédurales internes qui existent actuellement pour les projets se voient complétées par les enseignements de l'évaluation transversale.
- Nous vérifions comment les questions relatives au critère d'efficience posées dans le cadre des évaluations centrales de projets peuvent être adaptées au domaine d'activité BMZ, c'est-à-dire lesquelles des questions-clés relatives aux facteurs de réussite peuvent être posées lors des évaluations de projets.
- Nous poursuivons la discussion avec le BMZ concernant une compréhension commune du concept de rentabilité économique.

Timo Menniken
Directeur de l'unité d'état-major Développement de l'entreprise

- En 2022, les critères, les facteurs de réussite et les questions-clés relatives à la rentabilité économique des projets feront l'objet d'un nouvel examen ; les résultats du contrôle de qualité externe du BMZ joueront ici un rôle déterminant.

Au centre de formation de l'Académie de la coopération internationale à Bonn : une vingtaine d'apiculteur·rice·s amateurs prennent soin des « hôtels pour insectes » et des ruches dans les prairies naturelles du campus.

5

Système interne de gestion de la durabilité

Un engagement crédible en faveur de la durabilité

Évaluation stratégique de l'entreprise « Système interne de gestion de la durabilité de la GIZ »

Dr. Christoph Beier

Vice-président du directoire jusqu'en 2019
Directeur du programme « Gouvernance dans le Caucase du Sud » en Géorgie depuis 2020

« La durabilité est inscrite dans notre mandat et fait partie des missions statutaires de la GIZ. Notre aspiration à tous est de développer pour nos partenaires des solutions qui concilient de manière optimale toutes les dimensions de la durabilité. Notre système interne de gestion de la durabilité est inséparable de cette démarche. Il s'inscrit entièrement dans nos ambitions et dans notre engagement sur les résultats. En effet, nous ne sommes crédibles que si nous montrons que les principes de la durabilité s'appliquent également à nous-mêmes. Il est donc très important d'évaluer dans quelle mesure nous y parvenons. »

EN BREF

Le système interne de gestion de la durabilité de la GIZ est-il performant, p. ex. par comparaison avec d'autres entreprises fédérales ? Les mesures internes sont-elles judicieusement choisies ? Permettent-elles d'atteindre les objectifs ? Ont-elles les effets escomptés ? Quels enseignements en tirer et comment les optimiser ? L'évaluation a fait le point sur la situation réelle du système de gestion de la durabilité de la GIZ et l'a comparé à un modèle cible idéal élaboré à partir de normes internationales. Ont notamment été examinés en détail les aspects des achats durables et de la mobilité durable.

LE RÉSULTAT

L'engagement de la GIZ en faveur du principe de la durabilité est crédible selon le résultat global de l'évaluation. Dans le détail, toutefois, il s'est avéré que le fonctionnement exact du modèle de la GIZ comme entreprise durable doit être davantage précisé. Dans l'idéal, a recommandé l'équipe d'évaluateurs, il conviendrait d'adopter pour l'entreprise une stratégie intégrée qui définisse des objectifs clairs en matière de durabilité, qui en fixe les responsabilités correspondantes et qui intègre ainsi les exigences de durabilité aux processus opérationnels de la GIZ.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Se perfectionner avec une stratégie d'entreprise intégrée et claire

La durabilité fait partie des valeurs centrales de la charte de la GIZ. C'est avec cette crédibilité que la GIZ communique en interne et en externe sur l'engagement pris par l'entreprise et son directoire d'une durabilité qui concerne non seulement ses prestations de coopération au développement, mais aussi sa gestion interne. Or, selon l'évaluation, la GIZ dispose de structures organisationnelles qui lui permettent d'atteindre efficacement cette gestion interne durable. Il a toutefois été recommandé en parallèle de définir plus clairement cet objectif et de l'intégrer systématiquement aux secteurs d'activité de la GIZ. L'équipe d'évaluateurs a appelé ici à adopter une stratégie d'entreprise intégrée durable qui définisse les objectifs, mais aussi les responsabilités et la répartition des rôles entre les différentes unités organisationnelles et les bureaux de pays de façon claire et homogène.

Améliorer la gestion des données relatives à la durabilité

La durabilité est le principe directeur de l'action de la GIZ. Tou·te·s les collaborateur·rice·s dans le monde doivent le respecter. Les objectifs et les obligations liés au système interne de gestion de la durabilité de la GIZ sont toutefois compris et mis en œuvre de manières diverses par les collaborateur·rice·s de la GIZ. Pour fixer et communiquer les objectifs et les grandeurs visés –p. ex. pour le programme de durabilité – et les plans d'action correspondants, il faut se fonder sur des données et il a donc été recommandé d'améliorer la gestion globale des données relatives à la durabilité dans l'entreprise. Une base de données de qualité permet également d'identifier les conflits d'objectifs inévitables lors de la mise en œuvre. Pour gérer ces conflits, l'entreprise devra élaborer des orientations générales qui baliseront ces processus de négociation pour les départements, les bureaux de pays et les collaborateur·rice·s.

Construit selon la certification « or » de l'association allemande pour l'habitat durable DGNB, le Campus Kottenforst abrite les formations de la GIZ

Bureau de la GIZ à New Delhi : des appareils de filtration de l'eau du robinet remplacent les bouteilles en plastique polluantes.

Un appel à plus de données et à des règles homogènes

Le système interne de gestion de la durabilité concerne plus particulièrement deux secteurs de l'activité de la GIZ : les achats durables et la mobilité durable. Or, il est ressorti qu'aucun de ces deux secteurs ne disposait d'un concept global qui définisse et structure les objectifs stratégiques et les exigences d'une durabilité accrue en suivant une démarche « SMART » – Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini. Il n'a donc pas été possible jusqu'à présent d'élaborer des mesures pertinentes et efficaces servant ces objectifs. L'entreprise ne disposant pas, pour les achats et la mobilité, de règles, d'incitations et d'orientations homogènes gérant les conflits d'objectifs, ces derniers ont la plupart du temps été négociés au cas par cas. Un système efficace de gestion des données constitue un autre défi pour ces deux domaines. Il est cependant impératif de collecter et de fournir des données de bonne qualité pour permettre une définition efficace et efficiente des prestations et des exigences en matière de durabilité.

Premières mesures dans la bonne direction

Malgré ces restrictions, l'équipe d'évaluateurs a confirmé que les mesures mises en œuvre à ce jour contribuent à une meilleure durabilité des achats et de la mobilité. Début 2020, la GIZ a ainsi fait procéder à un audit de ses directives sur le remboursement des frais de mission et de déplacement afin de concrétiser les potentiels de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Depuis 2019, les rôles, les responsabilités et les procédures internes obligatoires sont harmonisées afin de renforcer la politique d'achats durables au sein de l'entreprise. La GIZ enregistre en outre déjà des données sur ses émissions de gaz à effet de serre et sur les risques dans ses achats durables afin d'élaborer et de mettre en œuvre, à partir de ces données, des mesures et des systèmes d'incitation efficaces et efficients pour réduire les émissions.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation consistait en une analyse quantitative et qualitative de tous les fonds de données et documents essentiels et en entretiens approfondis et études de cas en Allemagne et à l'étranger (Inde et Éthiopie). L'architecture de gouvernance actuelle de la GIZ (situation réelle) a été confrontée à des structures, procédures et instruments idéals fournis par un catalogue d'exigences de pointe (modèle visé) élaboré à partir de normes internationales. Pour les achats durables, une matrice de risques a été élaborée afin d'examiner les conflits d'objectifs et les risques pour certaines catégories de biens. Sur le volet de la mobilité durable, une analyse des scénarios et des potentiels a mis en lumière les champs d'action dont dispose la GIZ pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les études de cas ont permis d'examiner dans quelle mesure les stratégies, structures, processus et instruments existants, prévus ou absents influent sur la gestion de la durabilité actuellement mise en œuvre dans l'entreprise. Cette analyse a également porté sur la façon dont les conflits d'intérêts et d'objectifs opposant les dimensions sociale, écologique et économique de la durabilité sont résolus actuellement. Les initiatives pertinentes des collaborateur·rice·s ont été prises en compte dans les études de cas, tant en Allemagne que hors d'Allemagne.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic evaluations
→ **Le système interne de gestion de la durabilité de la GIZ** (en allemand)

Contact : christoph.mairesse@giz.de

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES DE TIMO MENNIKEN

Timo Menniken
Directeur de l'unité d'état-major Développement de l'entreprise, délégué à la durabilité

L'évaluation nous a montré sur quels points nous sommes déjà sur la bonne voie et ceux où nous avons encore du travail. En même temps, les recommandations nous aident à combler ces lacunes et à nous fixer des objectifs bien ciblés.

Nous peaufinons la stratégie de l'entreprise.
Pour le prochain cycle stratégique de la GIZ (2023-2025), nous prévoyons d'intégrer les exigences en termes de durabilité aux processus opérationnels de la GIZ (stratégie d'entreprise intégrée).

Nous adaptons le programme de durabilité.
À partir des résultats, nous définissons nos objectifs de façon plus claire et plus ambitieuse en adoptant une démarche « SMART ». Nous les étayons de responsabilités claires et intégrons l'ensemble à tous les processus opérationnels pertinents des structures centralisée et décentralisée.

Nous renforçons la gestion des données.
Nous appuyons les processus visant à harmoniser nos systèmes de données, nous introduisons des systèmes logiciels adéquats et nous fixons quelles sont les données à enregistrer et à traiter, de quelle manière et sous quel format – et comment impliquer aussi la structure décentralisée dans la gestion des données. Cette tâche est immense. Nous nous y attellerons avec les départements Achats, contrats, patrimoine immobilier, service linguistique (ELVIS) et Transformation numérique et solutions informatiques (DIGITS).

Nous fournissons des orientations pour la gestion des conflits d'objectifs.
L'évaluation a montré que les conflits, p. ex. entre compatibilité écologique et viabilité commerciale, sont négociés et résolus au cas par cas. Nous souhaitons ici définir des guides qui encadreront les négociations en cas de conflits sur les objectifs.

> « À partir des résultats, nous définissons nos objectifs de façon plus claire et plus ambitieuse en adoptant une démarche "SMART". »

Nous voulons mettre en œuvre le système interne de gestion de la durabilité de façon partout équivalente – y compris dans les bureaux de pays à travers le monde.
Grâce à l'empreinte de durabilité de l'entreprise (Corporate Sustainability Handprint, CSH), la GIZ recense, évalue et soutient les pratiques durables en interne dans la structure décentralisée. Dans le futur, nous orienterons donc cet instrument davantage vers les objectifs du programme de durabilité et de protection de l'environnement.

Dialogue sur l'évaluation : échange technique à Eschborn en 2019 sur les résultats d'évaluation et les conséquences pour l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique

6

Assurance qualité

Une influence positive sur les pratiques de gestion

Évaluation stratégique de l'entreprise « Assurance qualité dans la ligne hiérarchique »

Dr. Christoph Beier

Vice-président du directoire jusqu'en 2019
Directeur du programme « Gouvernance dans le Caucase du sud » en Géorgie depuis 2020

« À travers l'initiative du directoire "Systématisation de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique", en 2014, nous avons réagi au fait que les évaluations pointaient sans cesse la qualité de nos projets. L'objectif était donc de définir des normes minimales homogènes et contraignantes concernant le contenu et les aspects techniques et commerciaux des projets du secteur d'utilité publique afin d'améliorer leur gestion et leur mise en oeuvre. Nous avons en outre formulé des recommandations sur les possibilités et les modes à privilégier pour les directeurs·rices de pays pour organiser l'apprentissage entre pairs entre les responsables de marché. L'évaluation doit à présent vérifier si les directives sont jugées utiles et appropriées sur le terrain, si elles sont réellement mises en oeuvre et si cela contribue, à travers de meilleures pratiques de gestion, à améliorer la qualité. »

EN BREF

La qualité, telle que la GIZ la définit, signifie atteindre les objectifs convenus avec les commettants, les clients et les partenaires tout en respectant les règles, les normes et la charte de la GIZ. Pour cela, des normes minimales obligatoires doivent être convenues entre les responsables des marchés et leurs responsables hiérarchiques, la qualité des prestations doit être assurée en continu et faire l'objet d'un suivi à travers un dialogue de direction régulier sur la qualité. L'évaluation a examiné quels facteurs favorisent et quels facteurs bloquent la mise en œuvre de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique sur le terrain, si les directives sont perçues par les responsables comme adaptées et utiles pour le pilotage des projets, et si elles contribuent à améliorer les pratiques de gestion.

LE RÉSULTAT

Les outils et les formats obligatoires sont employés par la plupart des personnes interrogées de façon partielle, seul un petit nombre les utilise en totalité. L'évaluation a cependant montré que l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique exerce une influence positive sur les pratiques de gestion, car elle fournit des orientations sur la qualité attendue dans le cadre des projets de la GIZ. Il est donc recommandé de conserver les normes minimales définies, mais il n'est pas nécessaire d'y ajouter des formats et des contrôles supplémentaires. En revanche, il convient de définir les conditions générales de mise en œuvre du dialogue de direction et sur la qualité et d'améliorer généralement la communication sur l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Des outils adoptés en théorie, mais pas dans la pratiquee

Seule une minorité de personnes interrogées utilisent tous les outils associés aux normes minimales obligatoires dans leur travail quotidien. Parmi les motifs invoqués figuraient notamment le manque de temps, les doutes concernant la compatibilité des outils avec ceux d'autres donateurs et les conditions d'ensemble instables dans l'environnement du projet. Souvent, les collaborateur·rice·s ne comprenaient pas suffisamment les questions sous-jacentes aux normes minimales, p. ex. : quelle est la stratégie de renforcement des capacités qui pourrait s'avérer efficace compte tenu des objectifs et des résultats recherchés ? Quelles sont les personnes et les organisations impliquées dans le projet ou qui devraient l'être ? Quelle serait une structure de pilotage appropriée pour le projet ? En revanche, les outils étaient souvent complétés uniquement à titre administratif, mais n'étaient pas effectivement mis en œuvre dans la gestion quotidienne, ni utilisés pour un travail stratégique ou un pilotage commun avec les partenaires.

Souvent flou : le rôle des cadres de direction

L'évaluation a fait ressortir des carences dans les formats de dialogue entre les responsables de marché et leurs supérieur·e·s hiérarchiques (dialogue de direction et sur la qualité). Selon les personnes interrogées, la principale cause de ces carences est le manque de ressources. De plus, pour bon nombre de collaborateur·rice·s, le caractère obligatoire des formats de dialogue aussi bien que le rôle des cadres dirigeants n'étaient pas clairs. Ils ou elles supposaient souvent à tort que la responsabilité de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique incombait uniquement aux responsables de marché et que les cadres de direction devaient uniquement s'assurer que les normes minimales obligatoires étaient disponibles,

Étude de cas au Burkina Faso, projet « Eau potable et assainissement dans la Boucle du Mouhoun, les Hauts-Bassins et le Sud-Ouest » : les collaborateur·rice·s des services d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement sont formé·e·s à des méthodes participatives afin de sensibiliser à l'hygiène et aux équipements sanitaires.

mais pas qu'elles fassent l'objet d'une discussion quant à leur contenu ou qu'elles soient effectivement mises en œuvre. L'évaluation a également fait ressortir que les formats de dialogue aident les responsables de marché à améliorer leurs pratiques de gestion, surtout lorsque ces formats se servent pas prioritairement au contrôle, mais à l'appui et l'orientation. Ce point a donc fait l'objet d'une recommandation de la part de l'équipe d'évaluateurs.

Un environnement dynamique mal pris en compte

L'assurance qualité dans la ligne hiérarchique ne prend pas encore suffisamment en compte l'environnement très dynamique et toujours plus complexe des projets, les nouveaux types de projets, les structures de direction élargies et les autres commettants ou clients, ce qui s'est également reflété dans sa mise en œuvre : les exigences des commettants, des clients, de la GIZ et des partenaires ne coïncidaient pas toujours, et la gestion des outils et les responsabilités dans la ligne hiérarchique étaient parfois floues. L'équipe d'évaluateurs a donc recommandé de communiquer et de discuter en permanence sur la conception de la qualité à la GIZ.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation misait sur un mix de différentes méthodes qualitatives et quantitatives : les résultats d'un échantillon aléatoire de six études de pays et de deux études de cas de programmes sectoriels ont été triangulés avec une enquête en ligne à laquelle ont participé un total de 532 responsables de marché et leurs supérieur·e·s hiérarchiques, ainsi qu'avec des entretiens avec des directeur·rice·s de département et des collaborateur·rice·s expérimenté·e·s de la GIZ. Les contrôles de qualité externes effectués sur demande du BMZ ont également été analysés.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic evaluations
→ **Assurance qualité en ligne hiérarchique**

Contact : tatjana.till@giz.de

Étude de cas au Guatemala, projet « Soutien au suivi de la biodiversité et du changement climatique dans la région de Selva Maya » : formation à l'utilisation d'un système de suivi par téléphone portable afin de collecter des données directement lors des rondes de surveillance dans les zones protégées.

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES D'ELKE WINTER

« Nous avons amélioré la communication et les échanges sur le caractère obligatoire des normes minimales de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique et sur la bonne façon de les appliquer. »

Elke Winter
Cheffe de la section « Qualité et Durabilité »

Les directives obligatoires et les normes de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique revêtent une importance énorme pour répondre à nos propres exigences de qualité. Mais les résultats de l'évaluation ont mis au jour des lacunes importantes, auxquelles nous avons réagi en tant qu'entreprise.

Depuis, nous avons principalement :

- clarifié et défini avec précision la conception du rôle et des missions des responsables de marché et de leurs supérieur·e·s hiérarchiques. Ceci afin de garantir que le thème de la qualité soit régulièrement abordé.
- amélioré la communication et les échanges sur le caractère obligatoire des normes minimales de l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique et sur la bonne façon de les appliquer. Pour ce faire, nous avons p. ex. remanié complètement des documents relatifs à l'assurance qualité dans la ligne hiérarchique, nous les avons organisés de façon plus conviviale et les avons rendus accessibles dans toutes les langues véhiculaires de la GIZ. Ceci afin que tou·te·s les collaborateur·rice·s se familiarisent davantage avec les contenus relatifs à la qualité.
- intégré l'assurance qualité de la structure décentralisée au sein d'un système de gestion de la qualité de toute l'entreprise et élaboré des lignes directrices globales concernant les exigences relatives à la gestion des projets à la GIZ. Ceci afin de garantir la cohérence des exigences de qualité internes dans l'entreprise.

« Comment voulons-nous travailler ensemble ? »
Travail de groupe sur le thème de la co-création lors de l'atelier national de la GIZ pour la Thaïlande et la Malaisie, à Bangkok en 2020

7

Culture d’entreprise

Un souhait de flexibilité et de créativité accrues

Évaluation stratégique de l'entreprise « Culture d'entreprise de la GIZ »

Tanja Gönner

Présidente du directoire

« Une bonne culture d'entreprise est déterminante pour fidéliser le personnel et constitue donc une clé importante pour la réussite de l'entreprise. Mais une culture d'entreprise aboutie est solide ; elle n'évolue pas si rapidement pour s'adapter aux nouveaux besoins, même si parfois on le souhaiterait pour la stratégie de l'entreprise. La première étape pour pouvoir faire évoluer et réorganiser notre culture d'entreprise avec doigté a donc consisté à l'appréhender et mieux la connaître grâce à une évaluation stratégique de l'entreprise. »

EN BREF

À la demande du directoire, l'évaluation (2018-2019) a examiné la façon dont les collaborateur·rice·s en et hors d'Allemagne perçoivent la culture d'entreprise de la GIZ, le type de culture qu'ils ou elles souhaiteraient, et les motifs qui animent leur comportement. Les questions clés étaient notamment : quelles sont les caractéristiques essentielles de la culture d'entreprise de la GIZ (culture actuelle) ? Comment pourrait-elle être perfectionnée (culture souhaitée) ?

LE RÉSULTAT

Lors de l'évaluation, la culture d'entreprise a été définie comme l'ensemble des valeurs et des normes communes qui déterminent ou imprègnent les décisions, les actions et le comportement des membres d'une organisation. Compte tenu du fait que la GIZ compte plus de 20 000 collaborateur·rice·s dans quelque 120 pays, ce fut une surprise de constater que sa culture d'entreprise est perçue de manière similaire sur tous les sites et dans tous les groupes de fonctions : la GIZ en tant qu'entreprise fédérale suscite une large adhésion, de même que son cortège d'obligation de rendre des comptes, de normes et de contrôles. Les personnes interrogées étaient toutefois encore plus unanimes sur ce qu'elles souhaitent : davantage de collaboration, y compris entre départements, davantage de flexibilité et de créativité.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Dans l'approche du cadre des valeurs en concurrence (competing values framework), la culture d'entreprise est décrite selon l'importance qu'y prennent chacune de quatre dimensions :

Culture de clan : *Orientation :* vers l'intérieur ; *structure de l'organisation :* flexible ; *valeurs :* appartenance, coopération ; *comportement :* **travail en équipe, participation, fidélisation du personnel**

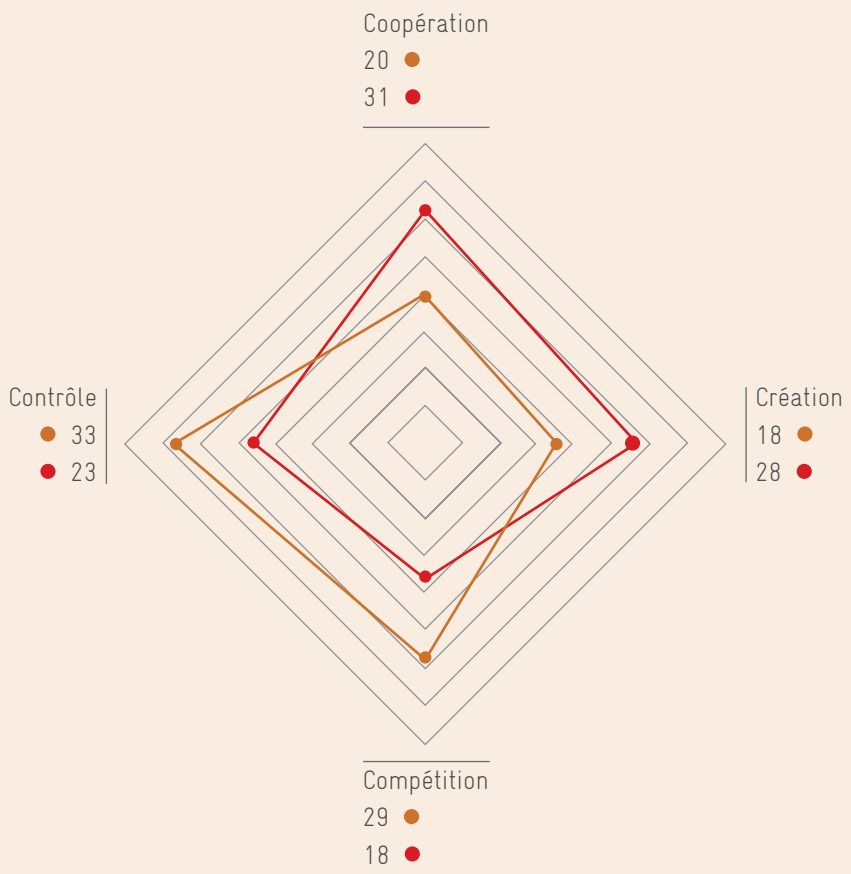
Adhocratie (de l'anglais *adhocracy,* du latin *ad hoc*) : *Orientation :* vers l'extérieur ; *structure de l'organisation :* flexible ; *valeurs :* polyvalence, autonomie ; *comportement :* **créativité, prise de risque, adaptabilité**

Culture de marché : *Orientation :* vers l'extérieur ; *structure de l'organisation :* contrôlée et stable ; *valeurs :* communication, concurrence, compétence, performance ; *comportement :* **orientation vers les objectifs, planification, orientation vers les missions et la concurrence**

Culture de la hiérarchie : *Orientation :* vers l'intérieur ; *structure de l'organisation :* contrôlée et stable ; *valeurs :* routine, constance, communication ; *comportement :* **formalisme, conformité**

Profil actuel : culture de la hiérarchie et culture de marché orientée vers la concurrence

Selon cette approche, la GIZ présente un profil actuel (ligne orange) davantage marqué par une culture de la hiérarchie plus tournée vers le contrôle et les normes (contrôle) et par une culture de marché orientée concurrence (compétition).



RÉEL
OBJECTIF

Les valeurs chiffrées des quatre dimensions donnent un total de 100. Dans le cas d'une culture équilibrée, chaque dimension représente une valeur de 25.

Les écarts inférieurs à 5 entre la situation réelle et l'objectif visé sont considérés comme faibles et insignifiants ; entre 5 et 10, ils sont modérés ; audessus de 10, ils sont importants, ce qui ne constitue pas nécessairement une situation critique mais mérite d'être observé.

Souhait : augmenter la coopération et la participation, la flexibilité et la créativité

À la question de la culture d'entreprise souhaitée à l'avenir (ligne rouge), la réponse est quasi unanime : plus de coopération entre départements, plus de créativité et moins d'importance attachée à la concurrence sur le marché et aux hiérarchies.

Forte adhésion en tant qu'entreprise fédérale

Par comparaison, la culture de la GIZ ressemble largement à celle d'institutions de l'administration publique. Seule la dimension de concurrence est un peu plus présente. La culture d'entreprise est perçue de la même façon sur tous les sites et dans tous les groupes de fonctions. La GIZ en tant qu'entreprise fédérale – et l'obligation de rendre des comptes que ce statut entraîne – suscite une très large adhésion. À cet égard, les personnels de la GIZ dans le monde entier partagent le même point de vue, qu'ils soient en ou hors d'Allemagne, collaborateur·rice·s nationaux·ales ou qu'ils aient ou non une responsabilité hiérarchique.

Un comportement marqué par les opinions personnelles

Pour mieux comprendre pourquoi les collaborateur·rice·s de la GIZ ne se conforment pas à la culture qu'ils ou elles souhaitent, des facteurs influant sur leur comportement ont été identifiés. Il en ressort que le comportement des collaborateur·rice·s de la GIZ est dans la plupart des cas déterminé principalement par leurs opinions personnelles, c'est-à-dire p. ex. : « Je ressens comme enrichissant (ou non) le fait de travailler avec d'autres personnes », ou encore par le fait qu'ils ou elles disposent ou non des compétences ou des ressources requises. Les attentes venant des cadres de direction ou d'autres personnes importantes ne jouent en revanche qu'un rôle mineur.

Les cadres de direction, exemples importants

D'après l'équipe d'évaluateurs, les cadres de direction jouent toutefois un rôle important dans le renouvellement de la culture d'entreprise. Mais on ne peut commander à un·e collaborateur·rice de changer de comportement. Les cadres de direction doivent montrer l'exemple tout en fournissant à leurs collaborateur·rice·s les compétences et les ressources nécessaires.

La créativité favorise la disposition au changement

Les quatre dimensions de la culture d'entreprise (coopération, créativité, contrôle, compétition) revêtent une importance égale. Il n'existe pas de culture supérieure où une des dimensions prendrait le pas sur les autres. Pour garantir la capacité de la GIZ à affronter l'avenir, l'équipe d'évaluateurs a cependant recommandé de s'employer à favoriser la créativité. Une orientation davantage tournée vers la créativité, offrant plus de possibilités et de meilleures conditions d'ensemble pour une réflexion et une action créatives, est utile à l'innovation et favorise en outre l'inclination des collaborateur·rice·s au changement.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

Pour obtenir des résultats représentatifs et comparables, l'évaluation a employé deux approches reconnues au niveau international : le cadre des valeurs en concurrence a été utilisé pour examiner la façon dont les collaborateur·rice·s perçoivent la culture d'entreprise de la GIZ (situation réelle) et celle qu'ils·elles souhaiteraient (situation visée). La théorie du comportement planifié a servi de base pour analyser les facteurs influençant le comportement des collaborateur·rice·s. Tous les personnels de la GIZ en Allemagne et à l'étranger ont pu exprimer leurs points de vue lors de deux enquêtes en ligne menées à l'échelle de l'entreprise, ainsi que dans le cadre d'entretiens, de groupes de discussion et d'un débat dirigé sur une plateforme numérique.

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

QUESTIONS À TANJA GÖNNER

Tanja Gönner
Présidente du directoire

La culture d'entreprise de la GIZ a été inventoriée. Que vous inspirent les résultats ?

Bien que les résultats montrent qu'il existe à la GIZ un souhait important d'accorder plus de place à la créativité et à la coopération, ce sont des dimensions qui sont même légèrement plus marquées chez nous que dans la moyenne d'autres entreprises. Le fait que la culture de la hiérarchie, avec ses normes et ses contrôles, soit nettement plus présente est lié au fait que nous sommes une institution du secteur public. En revanche, j'ai été surprise qu'il n'y ait pas de grandes différences dans la perception de notre culture d'entreprise. Il y a là une bonne base pour la faire évoluer collectivement.

Que voulez-vous faire évoluer ?

Notre culture d'entreprise se façonne déjà dans toute la GIZ, p. ex. dans notre processus de changement « Coopération et leadership » ou dans le projet stratégique « Transition numérique ». Les enseignements de l'évaluation sont très utiles pour continuer de faire évoluer ces processus. L'unité d'évaluation et les représentant·e·s de différentes unités organisationnelles et processus travaillant sur la culture d'entreprise sont en train d'injecter ces résultats dans des initiatives en cours.

Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

Oui. Nous souhaitons par exemple encourager tout spécialement à l'avenir l'inclination des collaborateurs au changement et les agents de ce changement seront les cadres de direction. Le développement des cadres s'attachera aussi davantage à ce qu'ils ou elles créent les conditions nécessaires au travail créatif et en donnent les capacités à leurs équipes. D'autres passerelles existent pour favoriser la créativité et l'innovation à la GIZ, p. ex. avec le recrutement de nouvelles collaboratrices et de nouveaux collaborateurs qui, dans l'idéal, arriveront déjà avec l'envie de travailler de façon créative. Pour de nouvelles formes de coopération, le Campus, le nouveau bâtiment de la GIZ à Bonn, propose de nombreux espaces différents que nous pouvons encore mieux exploiter.

L'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Corporate strategic evaluations
→ **La culture d'entreprise de la GIZ**

Contact : franziska.krisch@giz.de

Évaluation des résultats dans le cadre du projet mondial de centres d'innovations vertes pour le secteur agricole et agroalimentaire : de petit·e·s exploitant·e·s agricoles – ici au Mozambique – sont formé·e·s à la gestion d'entreprise au sein d'écoles d'entrepreneuriat agricole.

8

Méthodes d'évaluation des résultats

Démontrer et quantifier les résultats avec précision

Évaluation transversale « Approches expérimentales d'évaluation des résultats »

Albert Engel

Directeur de l'unité d'évaluation

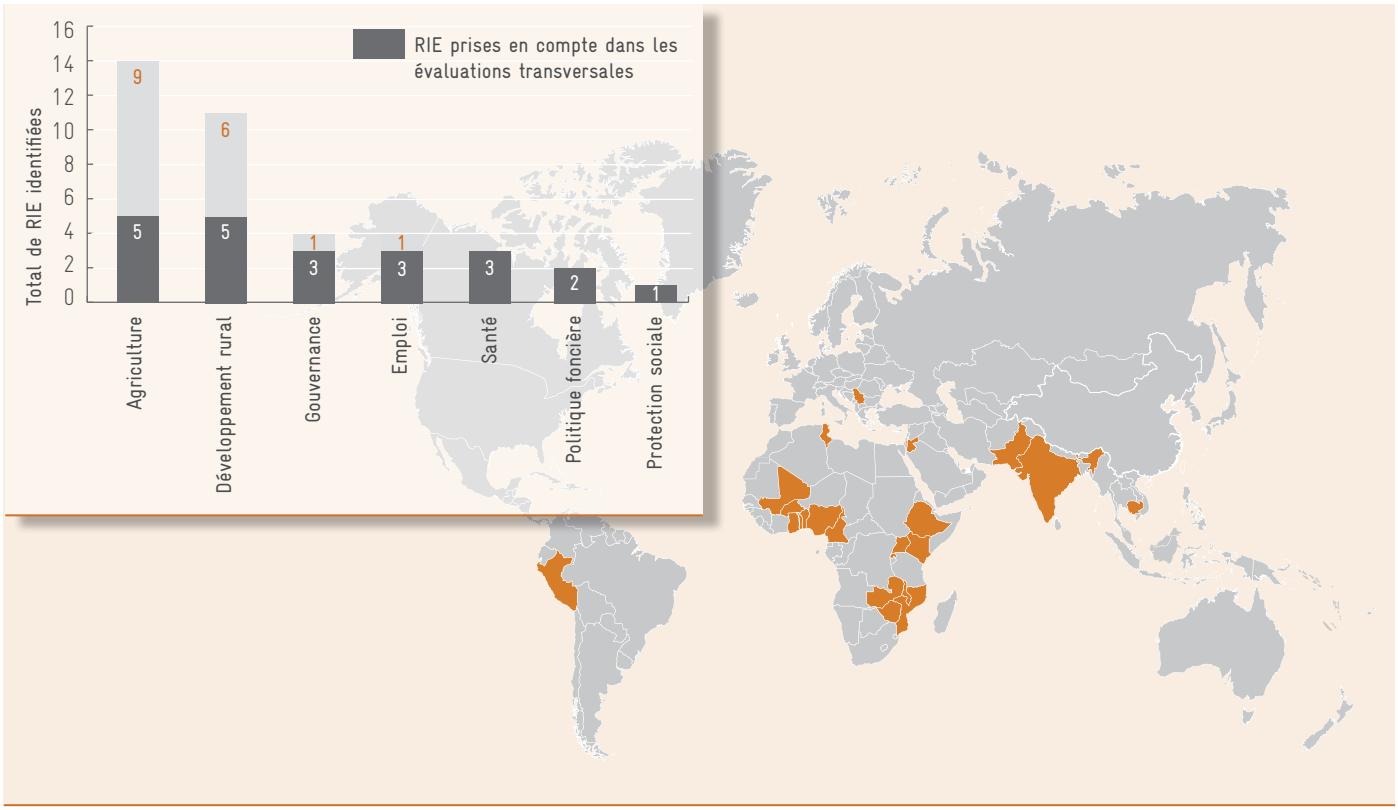
« Dans quelle mesure une intervention a-t-elle effectivement produit des résultats ? Les résultats observés ont-ils d'autres origines sans aucun rapport avec l'intervention ? Voilà des questions déterminantes pour la mesure des résultats dans la coopération au développement et auxquelles les unités en charge des évaluations à travers le monde doivent trouver des réponses, c'est-à-dire des méthodes d'évaluation adaptées. L'évaluation rigoureuse des résultats est l'une de ces réponses. À la GIZ également, nous observons une demande croissante de cette méthode de la part de nos donateurs. L'objet de cette évaluation transversale était donc d'élaborer une façon pour la GIZ de mettre en œuvre au mieux cette approche particulière d'évaluation des résultats. »

EN BREF

Les évaluations rigoureuses des résultats (RIE, « rigorous impact evaluations ») déterminent le résultat d'une intervention en comparant deux groupes, l'un ayant directement bénéficié d'une mesure de l'intervention et l'autre, faisant office de groupe témoin, n'ayant reçu aucune prestation. L'importance de cette méthode d'évaluation pour la lutte contre la pauvreté dans le monde est illustrée par l'attribution du Prix Nobel d'économie 2019 au couple formé par Esther Duflo et Abhijit Banerjee, du Massachusetts Institute of Technology, et à Michael Kremer, de l'Université de Harvard, pour leur rôle pionnier dans l'utilisation de cette méthode spécifique de mesure des résultats. Souhaitant en encourager un usage accru à la GIZ, le directoire a mandaté une évaluation stratégique des exemples d'utilisation existant à ce jour à la GIZ.

LE RÉSULTAT

Malgré leur complexité et leur coût élevé, les évaluations rigoureuses des résultats ont été jugées utiles par la grande majorité des responsables de projet interrogé·e·s. Il s'avère toutefois qu'une bonne partie de leur potentiel demeure inexploitée à ce jour. Pour développer l'usage de cette méthode d'évaluation à la GIZ, il est recommandé de lui donner un ancrage



Répartition des 39 cas pratiques faisant appel à des RIE par secteurs et par régions : Afrique (29), Asie (7), Europe (2) et Amérique latine (1)

systémique et d'accroître son orientation utilitaire et ce, en créant une structure d'appui centrale dans l'entreprise, ce qui serait décisif.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Une utilité confirmée, mais pas toujours volontaire

Entre 2014 et 2018, l'examen stratégique a recensé 39 cas pratiques dans lesquels la méthode d'évaluation rigoureuse des résultats avait été employée, dont 19 ont été étudiés en profondeur. Les responsables de projet interrogé·e·s sont une majorité écrasante (93 %) à juger positive l'utilité des évaluations de ce type réalisées par leurs soins, y compris au regard des coûts occasionnés.

Ont été cités comme plus-value sensible de cette méthode :

- les preuves de résultats causales permettant de rendre des comptes aux partenaires ou aux commettants et clients ;
- les données probantes aidant à la prise de décisions pour le pilotage opérationnel ;
- l'apprentissage conceptuel concernant l'efficacité d'interventions spécifiques dans différents contextes ;
- le positionnement stratégique vis-à-vis des commettants et des clients ;
- le soutien des partenaires.

Concevoir l'évaluation dans une optique d'utilité

Autre constat cependant : souvent, cette utilité ne faisait pas partie des objectifs fixés à l'origine lors de la conception de l'évaluation. L'examen a donc non seulement récapitulé la valeur ajoutée obtenue grâce aux évaluations rigoureuses des résultats, mais il a également fourni des renseignements détaillés sur la façon dont la GIZ pourrait améliorer et favoriser cette utilité. L'un des principaux enseignements était ici d'orienter la conception des RIE sur l'utilité recherchée et d'axer l'organisation de l'évaluation spécifiquement en fonction de cette utilité.

Créer une structure d'appui centrale

Des conseils et des plateformes de dialogue proposés au niveau central sont en outre indispensables pour permettre une mise en œuvre optimale des RIE à la GIZ. L'examen a fait ressortir nettement qu'échanger sur les résultats des RIE dans différents contextes d'intervention constitue une condition essentielle à l'apprentissage conceptuel. Sans cela, les résultats de certaines RIE resteraient cantonnés au contexte analysé. Sans un pilotage central qui éviterait p. ex. de communiquer sur les seules interventions analysées comme positives, cet échange inter-contextes serait exposé à des distorsions systématiques.

Intégration à l'offre dès le début

Les RIE ont notamment apporté d'importants bénéfices lorsqu'elles étaient ancrées dès le départ dans l'offre comme une prestation réalisée pour et avec les partenaires de projet, et donc également incluses aux composantes financières de la prestation. Ainsi, les coûts (accrus par les RIE) apparaissent mieux dans le budget du projet, mais ce n'est pas tout. Grâce à l'engagement volontaire et à la responsabilisation des partenaires impliqués, la durabilité notamment s'en est trouvé améliorée. En effet, les résultats ont eux aussi pu être davantage exploités par la suite, y compris lorsque la mesure des résultats d'une intervention n'avait pas produit d'effets démontrables ou avait produit des effets négatifs.

Évaluation des résultats du projet mondial pour la sécurité alimentaire et le renforcement de la résilience : au Burkina Faso, des femmes fabriquent, à partir de niébés, d'arachides et de céréales, des mélanges nutritifs de farines destinées aux bouillies pour bébé et aux repas familiaux.

Utilisation comme instrument de positionnement stratégique

L'examen en arrive à la conclusion que les RIE sont un instrument que la GIZ peut employer utilement pour se positionner vis-à-vis de ses commettants, ses clients et ses partenaires. En effet, une demande accrue de RIE tend à se dessiner dans la coopération au développement allemande. L'analyse des exemples pratiques a par ailleurs montré que les résultats des RIE pouvaient également contribuer au succès de la mise en place de cofinancements.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'analyse transversale comportait trois étapes :

1. inventaire des RIE mises en œuvre dans toute l'entreprise ;
2. entretiens qualitatifs avec les responsables de projets ayant réalisé des RIE et entretiens avec des représentant·e·s de 8 organismes de CD bilatérale et multilatérale en vue de consigner leurs expériences en matière de RIE ;
3. entretiens avec les responsables de projet des 19 cas pratiques de RIE et avec les équipes d'évaluateurs RIE.

Les 19 cas pratiques constituaient la base d'une analyse comparative de la qualité (QCA) sur plusieurs cas. Cette méthode a été employée pour la première fois par l'unité d'évaluation à titre pilote et a confirmé son intérêt pour l'apprentissage dans des contextes complexes.

Le rapport de l'évaluation transversale sur Interne :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Cross-section evaluations
→ **Rigorous Impact Evaluation**

Contact : tatjana.till@giz.de

ÉVALUATION FINIE – ET APRÈS ?

LES RÉPONSES D'ALBERT ENGEL

Albert Engel
Directeur de l'unité d'évaluation

« Nous développons des offres de conseil sur les possibilités de concevoir, d'organiser et d'externaliser les RIE. »

Les résultats de l'examen vont-ils amener les RIE à jouer un rôle plus important dans l'entreprise ?

Il est clair qu'étant l'unité d'évaluation, nous souhaitons promouvoir encore mieux l'utilisation stratégique des RIE dans le futur. Bien que les méthodes (quasi) expérimentales ne permettent pas de répondre à toutes les questions d'évaluation, elles peuvent compléter les instruments et processus de mesure des résultats existants à la GIZ – mais pas les remplacer ! L'important est d'utiliser les RIE comme un instrument de mesure des résultats ciblant les objectifs stratégiques de la GIZ et de ses projets.

Que faut-il pour optimiser l'utilité des RIE pour l'ensemble de l'entreprise ?

L'examen livre des indications déterminantes à ce sujet. Sur cette base, l'unité d'évaluation a élaboré un document de politique en concertation avec d'autres départements de la GIZ. Concrètement, nous souhaitons promouvoir les RIE à la GIZ comme des instruments d'évaluation essentiellement décentralisés. En parallèle, il est devenu clair que cela nécessite impérativement un appui au niveau central, une coordination à l'échelle de l'entreprise et une offre de conseil largement accessible en matière de RIE. C'est uniquement dans ces conditions que nous pourrons faire en sorte que toutes les parties prenantes puissent mettre en œuvre cette forme de mesure des résultats de façon optimale – du choix et de la conception de la RIE jusqu'à la communication des résultats.

Quelle sera la mission de l'unité d'évaluation dans ce contexte ?

Nous sommes avant tout l'interlocuteur central pour les questions relatives aux évaluations en général et, donc, également pour les RIE. C'est à nous que revient, en concertation avec d'autres unités organisationnelles, de mettre en place la structure d'appui centrale pour les RIE, c'est-à-dire que nous développons des offres de conseil sur les possibilités de concevoir, d'organiser et d'externaliser les RIE. Nous allons également créer une base de données centrale où seront répertoriées les RIE prévues et où l'on pourra trouver des données probantes. De plus, les résultats des RIE sont enregistrés par nos soins dans une base de données DEval dédiée, qui rassemble également les résultats de RIE menées par d'autres organisations de mise en œuvre allemandes. Au sein de la GIZ, nous favorisons le réseau relationnel entre praticien·ne·s RIE et le dialogue portant sur un meilleur ancrage des RIE dans la planification et la mise en œuvre des projets. Nous contribuons donc de manière déterminante à une mise en œuvre des RIE ciblant les priorités de la coopération au développement et à promouvoir l'utilisation des résultats aux niveaux opérationnel et institutionnel.

LA JOURNÉE THÉMATIQUE ÉVALUATION 2019

« Réseau Enregistrer et communiquer les résultats »

Sous le mot d'ordre « Netzwerk Wirkungen erfassen und kommunizieren » (« Réseau Enregistrer et communiquer les résultats »), 158 participant·e·s, dont 78 venu·e·s d'Allemagne et 86 de l'étranger, se sont réuni·e·s pour la première fois en 2019 pour participer à deux journées d'échange et de réseautage sur le thème de l'évaluation et des données d'impact.

La présentation inaugurale de Richard Hummelbrunner et les ateliers thématiques ont traité des approches de gestion de la complexité. L'unité d'évaluation a également pu donner un aperçu de son travail : « Évaluation de projets dans des contextes fragiles », « Formats d'apprentissage et de dialogue pour l'exploitation des résultats d'évaluation », « Analyse de l'efficience dans les évaluations de projet » ou « Mesure de l'efficacité des projets numériques ».

Lors d'un forum, des projets ont notamment présenté la façon dont ils utilisent les outils numériques pour effectuer leur suivi et leurs évaluations, la façon dont ils exploitent les résultats d'évaluation, dont ils gèrent les résultats critiques et dont ils incluent les partenaires. La gestion de la complexité a été illustrée à partir de l'exemple de l'évaluation de la gouvernance (voir la section « Gros plan » du présent rapport).

Après l'introduction de Christoph Beier (GIZ), les professeurs Harald Fuhr (université de Potsdam), Reinhard Stockmann (université de la Sarre) et Jörg Faust (directeur de DEval) ont engagé le débat avec Ricardo Gomez (GIZ). Les échanges et le réseautage se poursuivent dans un cadre virtuel via la communauté Suivi, Évaluation et Données d'impact (Community Monitoring & Evaluierung & Wirkungsdaten) créée en commun avec le pôle d'expertise.

Contact:
dorothea.giesen-thole@giz.de

RENCONTRE ANNUELLE DES UNITÉS CHARGÉES DE L'ÉVALUATION AU SEIN D'ORGANISATIONS ALLEMANDES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Évaluation et relations publiques

En 2017, la division du BMZ chargée des évaluations avait invité les unités d'évaluation des organisations de CD allemandes dans les locaux de la GIZ à Bonn. Cette rencontre annuelle, organisée chaque année par une organisation différente, portait sur le thème de l'évaluation et des relations publiques.

Plus de 70 participant·e·s représentant 26 organisations ont saisi cette occasion pour échanger sur leurs difficultés communes et leurs bonnes pratiques. Pour la première fois, des collaborateur·rice·s chargé·e·s de la communication et des relations publiques étaient présent·e·s.

Il est ressorti de cet événement que les services d'évaluation et de communication poursuivent un but commun : la présentation effective des résultats d'évaluation à l'extérieur – afin de rendre des comptes et à des fins d'apprentissage. En conclusion, l'utilité d'une évaluation tient autant à une bonne communication qu'aux enseignements retirés.

Contact:
dorothea.giesen-thole@giz.de

Chiffres, données, faits : les résultats des évaluations pour les projets du domaine d'activité BMZ font l'objet d'une analyse statistique.

9

Évaluation des projets financés par le BMZ

Analyse statistique des évaluations de projets

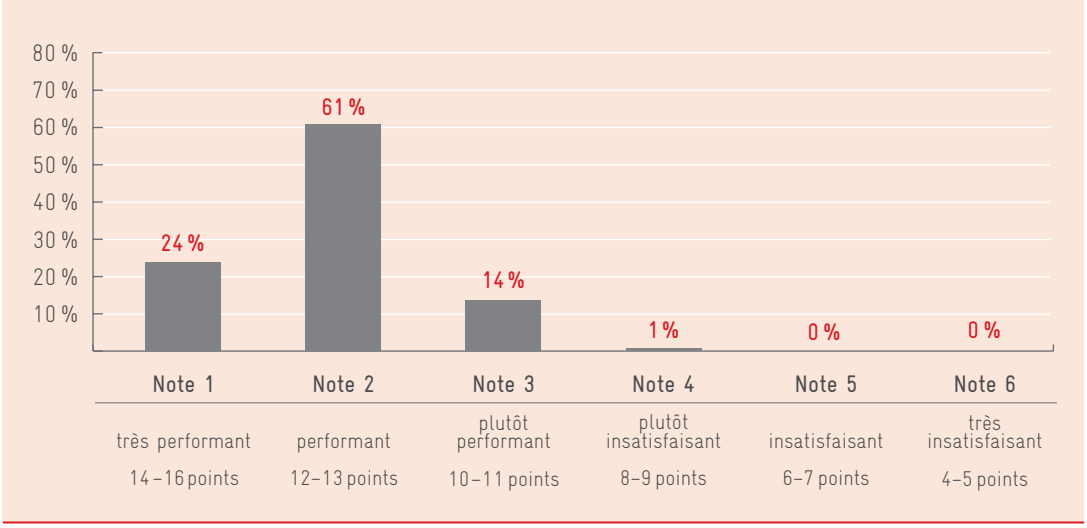
Évaluations de projets décentralisées 2017-2018

Jusqu'en 2017, les évaluations de projet décentralisées (EVP) étaient obligatoires pour tous les projets de la GIZ financés par le BMZ d'une enveloppe budgétaire dépassant 1 million d'euros et d'une durée minimale de trois ans. Ces évaluations étaient commanditées et gérées de façon décentralisée par les responsables de marché concerné·e·s et suivaient les normes en vigueur dans l'entreprise. En 2017, la GIZ a remplacé les EVP décentralisées par des évaluations centrales de projets, afin de prendre en compte les méta-évaluations de 2015 et 2016 sur la qualité des évaluations décentralisées. Depuis lors, le pilotage et l'assurance qualité des évaluations de projets incombent à une instance centrale, l'unité d'évaluation. Les dernières évaluations de projets décentralisées ont pris fin en 2018.

ÉVALUATION GLOBALE : UNE NOTE MOYENNE DE 1,9

En moyenne sur toutes les évaluations, les projets mis en œuvre par la GIZ sur mandat du BMZ ont obtenu une note globale de 1,9, soit un résultat constant par rapport à la période d'évaluation 2015-2016. Ces notes sont établies selon un système attribuant de 4 à 16 points. La note moyenne de 1,9 correspond ainsi à un total de 12,7 points obtenus sur les 16 attribuables.

L'analyse statistique a été réalisée par l'unité d'évaluation à partir d'un total de 176 évaluations décentralisées qui lui avaient été transmises : 125 EVP pour 2017 (période d'évaluation : du 01/10/2016 au 30/09/2017) et les 51 dernières EVP pour 2018 (période d'évaluation : du 01/10/2017 au 30/09/2018).



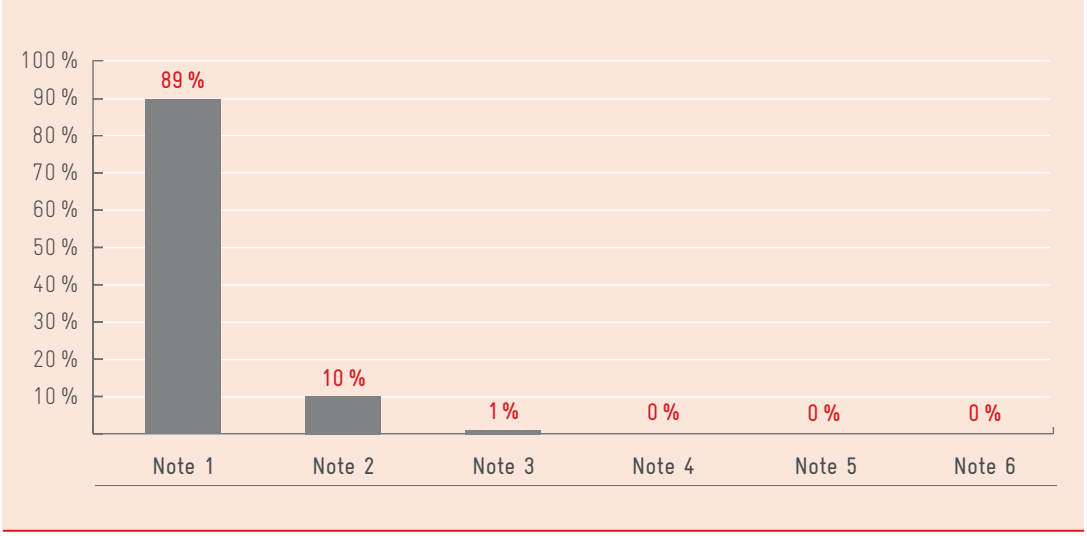
Évaluation globale 2017-2018 (N = 176)

NOTES MOYENNES AUX DIFFÉRENTS CRITÈRES DU CAD-OCDE

Pertinence – à nouveau améliorée

Le résultat de l'évaluation pour le critère de pertinence des évaluations de projets (EVP) effectuées jusqu'en 2018 affiche une légère amélioration par rapport aux années précédentes.

La pertinence a été évaluée comme « très performante » pour 89 % des projets (85 % pour la période 2015-2016). La note moyenne a ainsi progressé de 1,2 (2015-2016) à 1,1.



Pertinence 2017-2018 (N = 176)

Pertinence : Le projet vise à résoudre un problème central pour des groupes cibles. Le projet est conforme aux stratégies correspondantes.

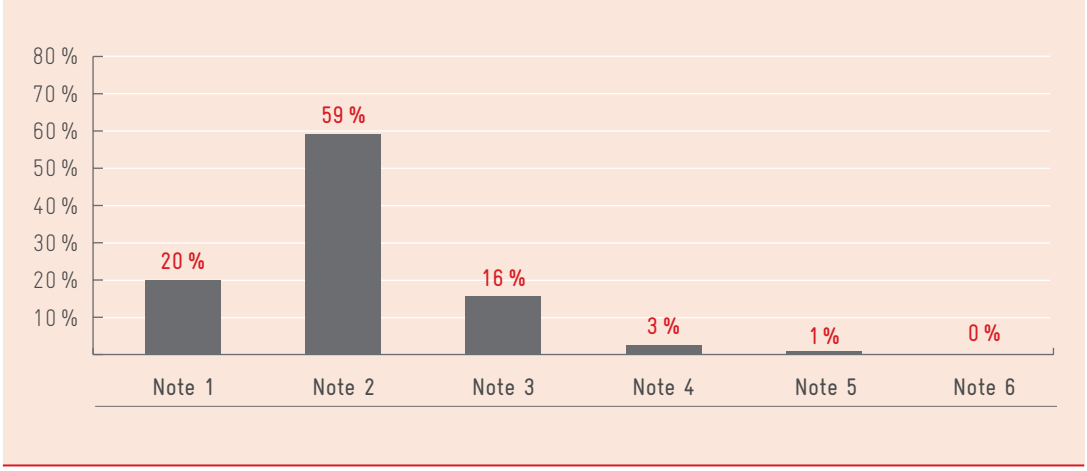
Efficacité – des résultats bons et constants

En moyenne, l'efficacité des projets sur la période d'évaluation 2017-2018 a obtenu la note de 2,1, soit un niveau constant par rapport aux résultats de la période 2015-2016.

Pour l'atteinte des objectifs, 59 % des projets se sont montré « performants » et 20 % même « très performants » (respectivement 60 % et 17 % pour la période 2015-2016).

Efficacité 2017-2018
(N = 176)

Efficacité : Le projet atteint l'objectif convenu dans le marché conformément aux indicateurs. Aucun effet négatif involontaire n'est survenu, ou ces effets suscitent une réaction lorsqu'ils surviennent.

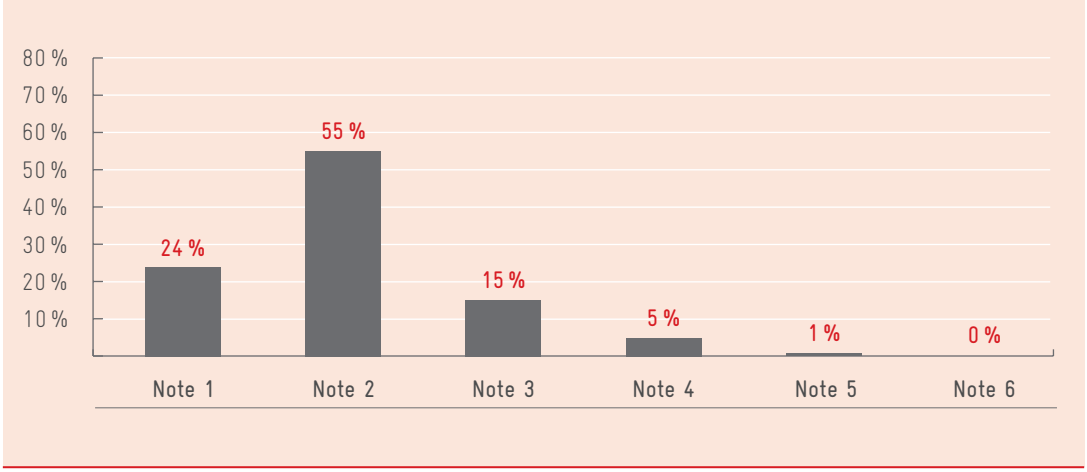


Efficience – toujours de bons résultats, tendance à la moyenne

L'évaluation moyenne de l'efficience est elle aussi demeurée constante. Comme pour la période 2015-2016, ce critère obtient à nouveau la note de 2. La répartition des notes montre que la part de projets ayant obtenu l'appréciation « très performant » a un peu reculé, avec 24 % (28 % pour la période d'évaluation 2015-2016), tandis que le nombre de projets « performants » a légèrement progressé à 55 % (53 % pour la période 2015-2016).

Efficience 2017-2018
(N = 176)

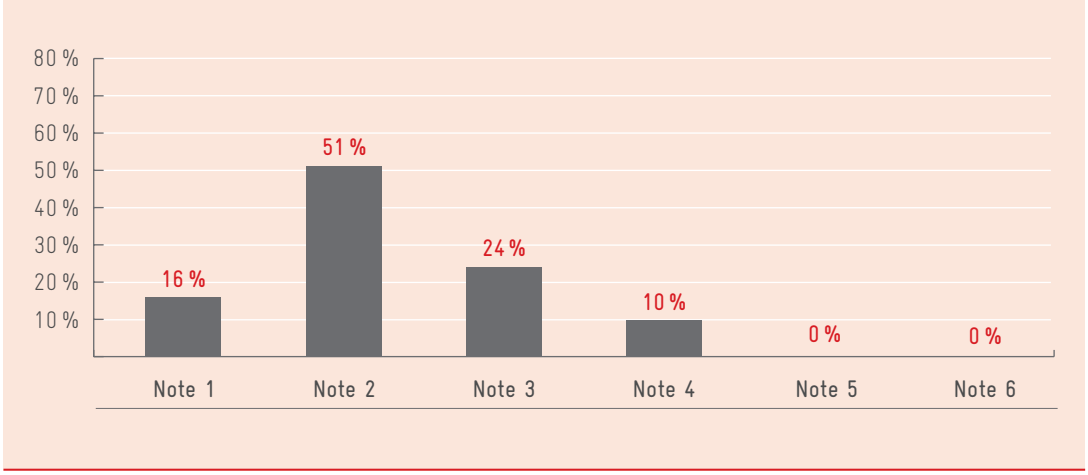
Efficience : Les ressources employées par le projet sont en adéquation avec les résultats obtenus. La possibilité de se coordonner avec d'autres donateurs et/ou projets a été vérifiée et, si possible, employée.



La proportion de projets ayant obtenu la note de 3 (appréciation « plutôt performant ») a progressé pour atteindre 15 % (7 % sur la période 2015-2016). En revanche, 5 % de projets ont encore obtenu l'appréciation « plutôt insatisfaisant » pour le critère d'efficience (12 % pour la période 2015-2016).

Résultats en termes de développement – un bon score, moins d'évaluations faibles

Avec une note moyenne de 2,3, le résultat global pour le critère des résultats en termes de développement (impact) affiche une amélioration minime (2,4 pour la période 2015-2016). Le nombre de projets « performants » a cependant progressé pour atteindre 51 % (40 % pour la période 2015-2016), tandis que la part des projets ayant obtenu la note de 3 pour leur impact dans les pays partenaires a reculé de 33 % (pour la période 2015-2016) à 24 %. Aucun projet n'a obtenu la note de 5 (2 % sur la période 2015-2016) ni de 6 (1 % sur la période 2015-2016).

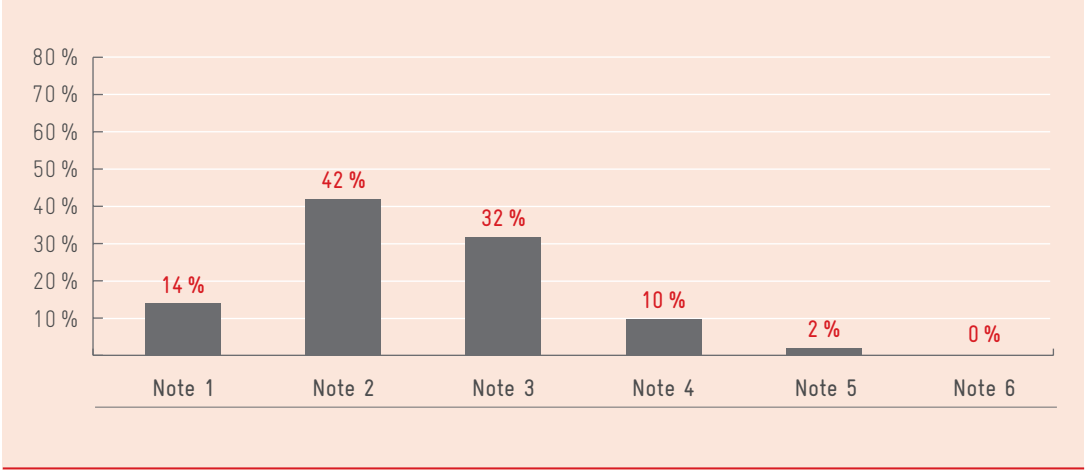


Résultats en termes de développement 2017-2018
(N = 176)

Impact : Il est à prévoir que le projet contribuera à la réalisation d'objectifs (politiques) globaux de long terme et à des effets de large portée.

Durabilité – des résultats également constants

La durabilité de tous les projets évalués a obtenu la note globale de 2,4, soit un résultat constant. Les différentes notes n'affichent que des évolutions minimes par rapport à la période d'évaluation 2015-2016.



Durabilité 2017-2018
(N = 176)

Durabilité : Il est à prévoir que les résultats positifs du projet vont s'inscrire dans la durée. Le projet prend en compte les éventuels facteurs de risques pouvant peser sur la pérennité des résultats sur le long terme.

	Pertinence	Efficacité	Efficience	Impact	Durabilité	Évaluation globale
Tous les rapports (N = 176)	14,9	12,8	12,7	12,0	11,2	12,7
Exigences méthodologiques majoritairement remplies (60 % ou plus selon le standard de précision) (N = 125)	14,7	12,5	12,6	12,0	11,2	12,6
Exigences méthodologiques partiellement remplies (moins de 60 % selon le standard de précision) (N = 51)	15,2	13,3	12,8	12,2	11,3	13,0

DIFFÉRENCIATION SELON LA QUALITÉ DE LA MÉTHODE

Quelle était la qualité de la méthode employée lors des 176 évaluations décentralisées de 2017-2018 ? Ce point a fait l'objet d'une méta-évaluation (voir encadré) dont il est ressorti que, pour tous les critères du CAD-OCDE, les évaluations employant une méthode plus précise aboutissaient à des résultats légèrement plus critiques que les évaluations qui ne répondaient que partiellement aux exigences méthodologiques. Toutefois, les différences entre les deux sont très minimes au niveau de la note globale (12,6 points et note de 2,0 contre 13 points et note de 1,8), ce qui les rapproche fortement de la note globale de l'ensemble des rapports (12,7 points et note de 1,9).

L'analyse statistique des évaluations de projets sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Cross-section evaluations
→ Project evaluations
→ **Méta-évaluations et analyse statistique des évaluations de projets pour la période 2017-2018, partie II : Analyse statistique** (en allemand)

Contact : dorothea.giesen-thole@giz.de

LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS DE PROJETS DÉCENTRALISÉES

Conclusions de la méta-évaluation 2017-2018

Les évaluations soumises à un contrôle de qualité

Les méta-évaluations permettent de détecter s'il existe des différences dans les pratiques de notation entre les évaluations adaptées sur le plan méthodologique et celles qui ne le sont pas. Les méta-évaluations ne servent pas uniquement au contrôle de la qualité et à la réflexion ; elles identifient également les évaluations que leur méthodologie prête aux synthèses d'évaluation. Ces synthèses permettent à la GIZ d'analyser de façon ciblée des évaluations portant sur une année, un secteur ou une région donnés, d'identifier les facteurs de réussite et d'échec et les bonnes pratiques, et de rassembler les connaissances et les expériences factuelles existantes.

Un objectif central : la précision méthodologique

Sur le plan méthodologique, la méta-évaluation 2017-2018 se fonde sur l'analyse de texte de 176 rapports d'évaluations de projets (EVP) (enquête exhaustive) achevés entre octobre 2016 et septembre 2018. Les évaluations centrales de projets introduites en 2017 n'ont pas pu être prises en compte dans la méta-évaluation 2017-2018, car aucun rapport n'avait encore été achevé à ce moment-là. La méta-évaluation 2017-2018 s'est notamment concentrée sur le critère d'évaluation « Précision méthodologique » de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval).

Résultat : une tendance positive dans la qualité de la méthode

Le critère de précision méthodologique était rempli par 66 % des évaluations de projets pour la période 2017-2018. Environ deux tiers des évaluations sont ainsi conformes aux normes de qualité (inter)nationales – une tendance positive par rapport aux méta-évaluations de 2015 (59 %, n = 70) et 2016 (62 %, n 0160= 100). À nouveau, les atouts des évaluations de projets résident dans leur capacité à répondre à des exigences formelles et descriptives.

Une difficulté : des notes souvent trop positives

Dans l'ensemble, il s'est avéré que les notes attribuées aux projets étaient extrêmement positives, avec 85 % de « très performant » ou « performant » pour la note globale. La méta-évaluation a donc soulevé la question de la mesure dans laquelle les équipes d'évaluateurs examinaient les projets avec un œil suffisamment critique. On a donc étudié pour la première fois s'il était possible de reconstituer le mode de notation des différents critères du CAD de l'OCDE. Certes, la majorité de cas le permettait, mais il est également apparu que, dans une proportion allant jusqu'à un rapport sur dix, des points étaient attribués pour des aspects non traités dans le texte. Selon l'appréciation de l'équipe chargée de la méta-évaluation, les projets étaient souvent évalués de façon trop positive au regard des faiblesses décrites dans les rapports.

Le rapport d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Cross-section evaluations

→ Project evaluations

→ **Méta-évaluations et analyse statistique des évaluations de projets pour la période 2017-2018, partie I : Métaévaluations** (en allemand)

Contact :
christoph.mairesse@giz.de

Les évaluations centrales de projets depuis 2019

Avec l'introduction des évaluations centrales de projets (ECP) en 2017, c'est aussi le choix des projets soumis aux évaluations qui a évolué. Ces dernières ne portent plus sur l'ensemble des projets financés par le BMZ d'un montant supérieur à 1 million d'euros et d'une durée de trois ans ; désormais, des échantillons représentatifs aléatoires sont prélevés dans tous les projets du BMZ dont l'enveloppe budgétaire dépasse les 3 millions d'euros. L'évaluation des échantillons est centralisée par l'unité d' Évaluation. Le nouveau système de sélection reflète les accords avec le BMZ dans le cadre de l'harmonisation des systèmes d'évaluation dans la CD allemande.

Des échantillons aléatoires stratifiés

Les échantillons sont prélevés dans une population qui rassemble tous les projets financés par le BMZ d'un montant supérieur à 3 millions d'euros et arrivant à terme d'ici un an. L'échantillonnage est effectué séparément pour chaque région : Afrique, Asie et groupe des programmes mondiaux. À partir du 3e échantillon, une distinction par lignes budgétaires du BMZ est établie à des fins de clarté du budget, et la stratification par région est effectuée uniquement pour la grande ligne budgétaire bilatérale. On obtient ainsi des « chapeaux » thématiques dans chacun desquels on tire de manière aléatoire environ 40 % de projets.

À quelque 40 %, la taille de ces échantillons aléatoires stratifiés permet par la suite d'obtenir des résultats significatifs concernant le taux de réussite de tous les projets arrivés à leur terme sur une période de deux ans. Le taux de réussite correspond au rapport entre le nombre de projets ayant obtenu la note globale de 1, 2 ou 3 et le nombre total de projets notés sur une échelle de 1 à 6. Pour chaque estimation, il est impossible de savoir avec certitude si la valeur estimée correspond à la valeur réelle dans la population ; c'est pourquoi, à l'avenir, on indiquera également l'intervalle de confiance – c'est-à-dire la zone dans laquelle se situe, à 95 % de probabilité, le taux de réussite de la population concernée.

Nombre de projets et d'échantillons

À la date de référence du 31/03/2020, un total de 39 évaluations centrales de projets achevées avaient été analysées pour le présent rapport. 138 évaluations centrales de projets sur les 1er et 2e échantillons de 2017 et 2018 restant encore à terminer, il ne peut donc encore y avoir ici d'estimation significative du taux de réussite. La présentation des notes moyennes obtenues auparavant sera donc effectuée avec prudence. Les premières données fournissent toutefois un éclairage intéressant.

Évaluation globale à ce jour : 2,3

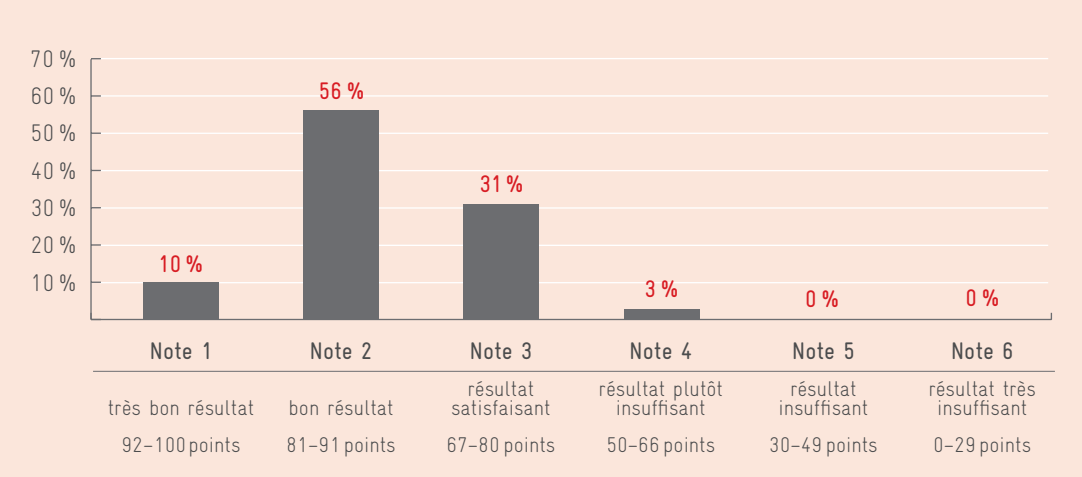
En moyenne, les 39 cas d'évaluations centrales achevés à ce jour ont obtenu une note globale de 2,3. La notation est établie selon un système de points échelonné de 0 à 100 et détaillé ci-dessous. La note moyenne de 2,3 correspond à l'attribution de 82,6 points sur les 100 possibles. Par rapport aux évaluations de projets décentralisées de 2017-2018, qui attribuaient une note moyenne de 1,9, on constate d'ores et déjà une sévérité

	Nombre de projets						
Année de l'échantillonnage	Population	Échantillon	ECP terminées	ECP en cours	ECP planifiées	Taux de couverture	ECP interrompues / aucune ECP réalisée[6]
échantillon aléatoire 1 2017	256	115	39	32	28	39 %	4 / 12
échantillon aléatoire 2 2018	170	82	0	40	38	46 %	0 / 4
Total échantillons 1+2	**426**	**197**	**39**	**72**	**66**	**42 %**	**4 / 16**
échantillon aléatoire 3 2019	271	108	0	5	100	39 %	0 / 3
échantillon aléatoire 4 2020	---	---	---	---	---	non connu à ce jour	
Total échantillons 3+4	---	---	---	---	---		

Situation au 31/03/2020

accrue dans l'évaluation des projets, qui peut être attribuée à deux facteurs : d'une part la centralisation du pilotage et de l'assurance qualité par l'unité d'évaluation, d'autre part le fait que les évaluations centrales de projets incluent une proportion plus importante d'évaluations finales réalisées à la fin des projets que les évaluations de projet décentralisées, qui se déroulaient la plupart du temps durant les projets. Les analyses de la GIZ et d'autres organisations ont établi que les évaluations finales se montraient plus sévères en moyenne que les évaluations intermédiaires. Sur les 39 projets évalués, 10 % ont obtenu la note de 1 (« très bon résultat »), 56 % la note de 2 (« bon résultat »), 31 % la note de 3 (« résultat satisfaisant ») et 3 % la note de 4 (« résultat plutôt insuffisant »). Aucun projet n'a obtenu la note de 5 ou de 6. Par rapport aux évaluations de projet décentralisées, on compte nettement moins de projets avec une note de 1 ou 2 et davantage de projets notés 3 ou 4.

6 L'évaluation est interrompue lorsque les normes de qualité applicables ne peuvent être respectées. Aucune évaluation centrale de projet n'est effectuée lorsque le projet dans son ensemble est déjà soumis à une évaluation comparable d'un autre service (p. ex. du donateur d'un cofinancement). Durant la phase pilote, il est arrivé que certaines évaluations centrales de projets ne puissent pas être réalisées par manque de financements.



Évaluation globale des ECP à ce jour
n = 39 ECP achevées sur les échantillons 1 et 2

NOTES MOYENNES ATTRIBUÉES AUX DIFFÉRENTS CRITÈRES DU CAD DE L'OCDE

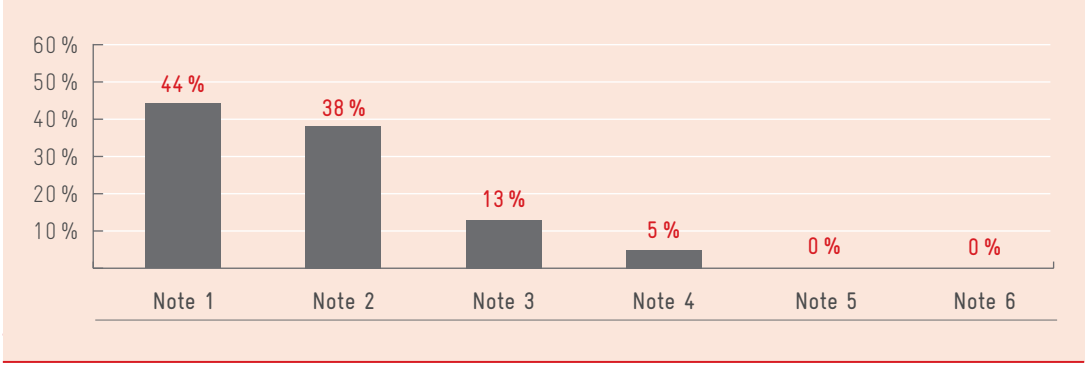
Note moyenne de 1 à 6	Pertinence	Efficacité	Efficience	Impact	Durabilité	Évaluation globale en note
EVP 2015-2016 achevées	1,2	2,1	2,0	2,4	2,4	1,9
EVP 2017-2018 achevées	1,1	2,1	2,0	2,3	2,4	1,9
ECP achevées à ce jour (situation au 31/03/2020)	1,8	2,0	2,2	2,3	2,7	2,3
Note moyenne de 0 à 100 points	**Pertinence**	**Efficacité**	**Efficience**	**Impact**	**Durabilité**	**Évaluation globale en points**
ECP achevées à ce jour (situation au 31/3/2020)	87,0	84,9	82,5	81,9	76,7	82,6

Situation en mai 2020
n = 39 des 197 ECP des échantillons 1 et 2

Pertinence – une évaluation nettement plus sévère

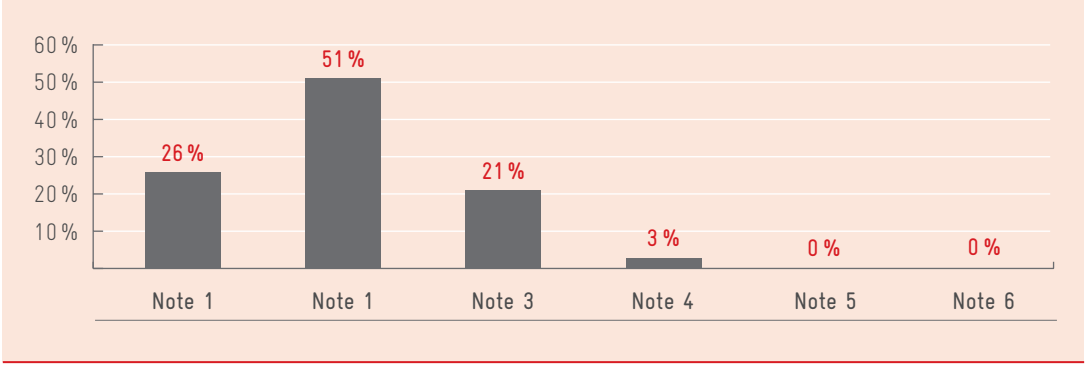
Par rapport aux évaluations de projets, le résultat de l'évaluation du critère de pertinence s'est nettement dégradé. 44 % de tous les projets au total ont obtenu la note de 1 (89 % pour les EVP 2017-2018). 38 % ont obtenu la note de 2, 13 % la note de 3 et 5 % la note de 4, ce qui se répercute sur la note moyenne qui est de 1,8 (1,1 pour les EVP 2017-2018). Cette tendance peut s'expliquer principalement par un critère de pertinence rendu plus strict par la réforme des évaluations de la GIZ et le processus d'harmonisation du BMZ. La pertinence recouvre désormais le caractère adéquat du concept du projet dans son ensemble, y compris la théorie du changement. Cette tendance globalement plus sévère se confirmera ou non lors d'évaluations ultérieures, lorsqu'une plus grande partie des échantillons auront été traités.

Évaluations centrales de projets sur le critère de pertinence
n = 39 ECP achevées dans les échantillons 1 et 2



Efficacité – des résultats qui restent bons

77 % des projets au total ont obtenu l'appréciation de « bon résultat » (51 %) ou de « très bon résultat » (26 %) pour la réalisation des objectifs qui leur étaient fixés (EVP 2017-2018 : 59 % et 20 %). En moyenne, l'efficacité des projets a obtenu la note de 2,0 lors des précédentes évaluations centrales de projets, soit un niveau relativement constant (2,1 pour les EVP 2017-2018).

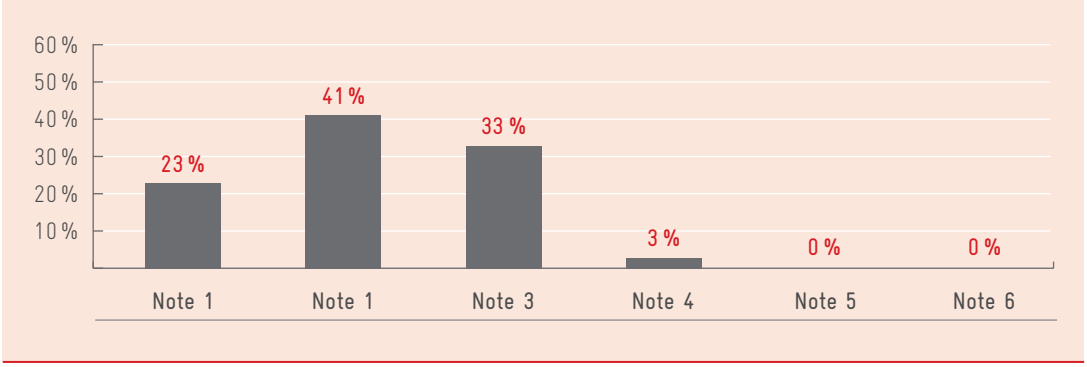


Efficacité des évaluations centrales de projets
n = 39 ECP achevées dans les échantillons 1 et 2

Efficience – des notes plus sévères, une tendance à la moyenne qui se maintient

Par rapport aux EVP, la méthode d'évaluation de l'efficience a été nettement améliorée. L'affectation des coûts aux extrants après coup et l'emploi de la méthode de pistage des financements (« follow the money ») ont permis d'obtenir un meilleur socle de données et une meilleure qualité d'analyse. Les évaluations de l'efficience effectuées jusqu'à présent font elles aussi ressortir une légère tendance à davantage de sévérité. Avec une note de 2,2, l'évaluation moyenne attribuée lors des évaluations centrales de projets réalisées à ce jour est légèrement inférieure à la note moyenne.

La répartition des notes pour le critère d'efficience montre également que la proportion de projets ayant obtenu la note globale de 1 (23 %) ou 2 (41 %) est en léger recul (respectivement 24 % et 55 % pour les EVP de la période 2017-2018). Le nombre de projets ayant obtenu la note de 3 (33 %) a en revanche progressé (15 % pour les EVP 2017-2018, 7 % pour les EVP 2015-2016). Toutefois, les projets obtenant l'appréciation de « plutôt insatisfaisant » voient leur nombre reculer, avec seulement 3 % (5 % pour les EVP 2017-2018, 12 % pour les EVP 2015-2016).

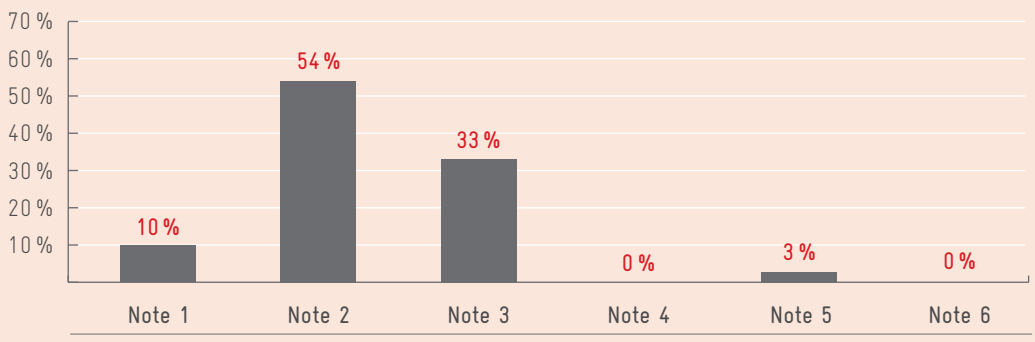


Évaluations centrales de projets sur le critère d'efficience
n = 39 ECP achevées dans les échantillons 1 et 2

Résultats en termes de développement – des scores qui restent bons

L'évaluation des résultats globaux des projets en termes de développement (impact) a donné lieu à un bon score global, avec une note moyenne de 2,3 s'inscrivant dans la ligne des EVP de la période 2017-2018. La composition de la note moyenne a en revanche changé. Ainsi, la part de projets ayant obtenu la note de 1 a reculé (16 % pour les EVP 2017-2018), tandis que le nombre de projets ayant obtenu la note de 2 a continué de progresser (51 % pour les EVP 2017-2018, 40 % pour les EVP 2015-2016). Dans le même temps, la part de projets dont l'impact a été évalué comme « satisfaisant » est remontée à 33 % (24 % pour les EVP 2017-2018, 33 % pour les EVP 2015-2016), et aucun projet n'a obtenu la note de 4 (10 % pour les EVP 2017-2018). 3 % des projets ont vu leur impact sanctionné par la note de 5 (1 % pour les EVP 2017-2018).

Évaluations centrales de projets sur le critère des résultats en termes de développement
n = 39 ECP achevées dans les échantillons 1 et 2



LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS CENTRALES DE PROJETS

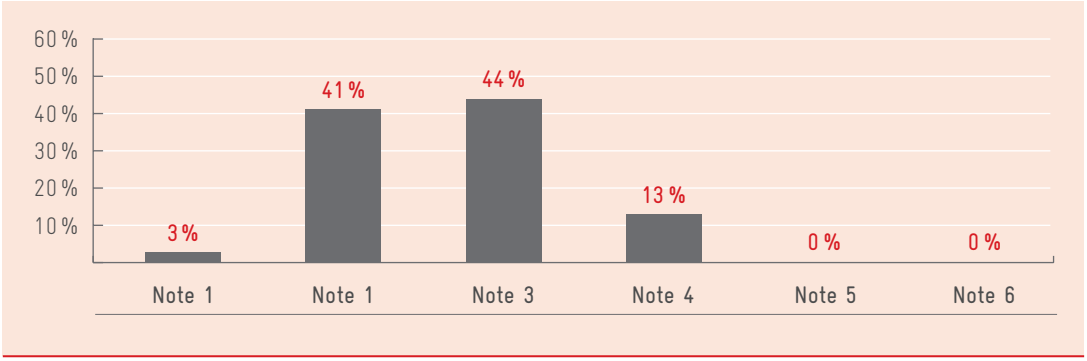
Les résultats d'une méta-évaluation restent à venir

En lançant les nouvelles évaluations centrales de projets, la réforme des évaluations visait explicitement à en améliorer la qualité méthodologique. C'est à présent l'unité d'évaluation qui la garantit via des contrôles de qualité. L'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval) entame par ailleurs en 2020 une métaévaluation des évaluations de projets à l'échelle de plusieurs organisations de CD allemandes. Compte tenu de l'importance des évaluations de projets dans la CD allemande, leur qualité doit faire l'objet de contrôles réguliers, menés à travers plusieurs organisations : c'est la garantie de tirer des évaluations un apprentissage et une reddition des comptes et c'est le moyen de perfectionner les méthodes et les normes applicables en matière d'évaluation de projets. Aucun résultat n'était encore disponible au moment de la clôture du présent rapport ; à la différence des évaluations de projets EVP, il n'y a donc pas encore de différenciation par qualité méthodologique pour les évaluations centrales de projets ECP (voir le précédent chapitre).

Contact :
vera.hundt@giz.de

Durabilité – plus de sévérité et de réalisme lors des évaluations finales

Pour les 39 projets soumis à ce jour à une évaluation centrale, la durabilité a reçu la note globale de 2,7, soit un score inférieur à celui obtenu lors des évaluations de projet décentralisées (2,4 pour les EVP 2017-2018). Dans la répartition des notes, on remarque que seulement 3 % des projets obtiennent la note de 1 (14 % pour les EVP 2017-2018). La note de 2 est attribuée avec une fréquence similaire (41 %) à celle des évaluations de projets décentralisées (42 %), tandis que la note de 3 est nettement plus représentée (44 % contre 32 % pour les EVP 2017-2018). Au total, la répartition des notes 4 et 5 a très peu évolué entre les évaluations centrales de projets et les évaluations de projet décentralisées. Au niveau du contenu, cette moins bonne évaluation s'explique également par la proportion plus élevée d'évaluations finales dans les évaluations centrales de projets. Les évaluations de projet décentralisées prenaient principalement la forme d'évaluations intermédiaires. Les analyses indiquent de façon récurrente que les notes attribuées pour le critère de durabilité lors d'évaluations intermédiaires, qui ne peuvent que proposer une estimation de ce critère, sont généralement plus positives que celles faisant suite à des évaluations finales ou ex-post.



Évaluations centrales de projets sur le critère de durabilité
n = 39 ECP achevées dans les échantillons 1 et 2

Les rapports d'évaluation sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Base de données des évaluations de la GIZ

Contact : dorothea.giesen-thole@giz.de

Évaluation transversale de l'aide de transition, évaluation centrale du projet d'amélioration des soins de santé pour les déplacés internes, les réfugiés et les populations locales dans la province de Dohuk, dans le nord de l'Irak : l'un des six dispensaires de soins de santé de base mis en place par la GIZ et ses partenaires

10

Perspectives

Évaluations en cours et à venir

Évaluations stratégiques de l'entreprise

Pour le programme d'évaluations 2020-2021, le directoire a mandaté trois évaluations stratégiques de l'entreprise :

« MISE EN ŒUVRE DE L'AGENDA 2030 »

CIBLE : la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au sein de la GIZ

L'Agenda 2030 pour le développement durable a modifié la coopération internationale au développement depuis 2015. Il est également devenu un repère pour l'action de la GIZ. Les projets et les prestations s'appuient principalement sur les orientations de l'Agenda en matière de transformation, c'est-à-dire le changement complet, ainsi que sur les principes de mise en œuvre suivants : « ne laisser personne de côté », « obligation de rendre des comptes », « approches intégrées », « responsabilité commune » et « universalité ». Pour répondre à ces exigences, la GIZ a institué l'Agenda 2030 depuis 2017 comme cadre de référence pour la planification, la mise en œuvre, la procédure d'information et l'évaluation des projets.

Quatre ans après, l'évaluation dresse un premier bilan : comment l'Agenda 2030 est-il mis en œuvre à la GIZ ? Quels sont les défis restant à relever ? Où se situent nos points forts ? La question centrale est donc de savoir dans quelle mesure les structures, processus et instruments établis de la GIZ conviennent pour aligner les prestations de la GIZ sur les prescriptions de l'Agenda.

« COOPÉRATION CF / CT »

CIBLE : facteurs de réussite / apprentissage institutionnel / échanges

Pour permettre une efficacité réelle des programmes de développement du BMZ, la coopération financière (KfW) et la coopération technique (GIZ) doivent être étroitement articulées et harmonisées. La coopération entre la KfW et la GIZ revêt une importance encore plus déterminante dans le contexte actuel des partenariats de réforme pour une Afrique forte et du nouveau concept de réforme de la politique allemande de développement « BMZ 2030 », qui vise à mettre les actions et les moyens en œuvre de façon encore plus efficace et plus efficiente.

L'évaluation stratégique de l'entreprise « Coopération CF / CT » recherche, conjointement avec la KfW, les facteurs contribuant à la réussite d'une coopération efficace. Son objectif est d'identifier systématiquement les synergies potentielles d'une mise en œuvre commune, tout en déterminant dans le même temps les limites éventuelles de la coopération entre la CF et la CT. L'évaluation stratégique de l'entreprise donne ainsi clairement la priorité à l'apprentissage institutionnel et offre l'occasion de renforcer les échanges entre les unités chargées de l'évaluation au sein des deux organisations ainsi que l'apprentissage entre pairs.

« Coopération et leadership » (KUF) vécu à travers un jeu d'équipe lors de la rencontre annuelle 2020 de la GIZ en Équateur

« COOPÉRATION ET DIRECTION »

CIBLE : soutien à l'apprentissage et au pilotage adaptatif des processus

La transition numérique et la complexité croissante du monde du travail constituent autant de défis à relever pour la GIZ. Pour y parvenir, celle-ci développe et teste de nouvelles formes plus flexibles de direction et de leadership. Les principes qui y présideront à l'avenir ont été formulés par les collaborateur·rice·s de tous les groupes de fonctions en Allemagne et à l'étranger lors d'un processus qui a englobé l'ensemble de l'entreprise : « Co-créer du sens », « Coopérer dans la diversité », « Exercer un leadership adaptatif », « Expérimenter et innover » [7]. Ces principes ont été mis en œuvre à titre pilote dans certaines unités organisationnelles et sont aujourd'hui transposés à grande échelle.

Formative, l'évaluation d'accompagnement « Coopération et leadership » vise à permettre un pilotage des processus fondé sur des données probantes et à favoriser l'apprentissage en renforçant les effets positifs tout en identifiant et traitant les effets négatifs. Selon l'approche développée par Michael Quinn Patton, pionnier de l'évaluation d'accompagnement du développement[8], on réalise ainsi une évaluation basée sur des principes[9] , particulièrement bien adaptée pour évaluer des processus novateurs et complexes dont l'issue en termes de résultats est ouverte. Les questions centrales en sont : les principes de coopération et de leadership sont-ils perçus comme clairs et fixant un cap ? Sont-ils suivis, et comment ? Comment les adapte-t-on à des contextes différents ? Quels facteurs favorisants et bloquants peut-on observer ? Quels effets ou résultats, positifs et négatifs, observe-t-on dans la mise en application des principes ?

7 « Co-create Meaning », « Cooperate in diversity », « Practice Adaptive Leadership », « Experiment and Innovate »

8 Developmental evaluation

9 Principles-based evaluation

Évaluation interne des marchés

« HARVESTING DIGITAL SERVICE RESULTS »

CIBLE : mesurer les effets du passage au numérique

Quelle est l'efficacité des services numériques dans les projets ? Pour la mesurer et en trouver des preuves, le projet d'évaluation « Harvesting Digital Service Results » (HDSR) a été lancé en 2018 dans le cadre du projet stratégique « Transition numérique ». Il vise à aider les projets à mettre en œuvre le concept de digital by default, c'est-à-dire l'emploi habituel et évident d'éléments numériques, de manière orientée vers les résultats. Les données permettant de démontrer l'efficacité des services numériques étaient encore rares auparavant ; le projet d'évaluation interne en cours vise donc également à aider les projets à communiquer de façon fiable sur cette efficacité et à acquérir des connaissances utiles pour la suite de la mise en œuvre. Le projet HDSR sert en outre au sein de la GIZ de plateforme d'échange globale dédiée à la mesure des résultats du développement du numérique.

Une offre d'évaluations agile

Le projet HDSR est conçu comme une offre de services agiles, axée sur les essais rapides, les évaluations brèves et les études évaluatoires. Les différentes applications numériques sont ainsi examinées dans le cadre d'un projet, p. ex. une application pour smartphone qui informe de leurs droits les ouvriers au Myanmar, ou un système de gestion des données améliorant la coopération entre organisations dans le secteur de la justice en Mongolie. Les offres incluent également une estimation globale de l'évaluabilité (« evaluability assessment »), des études de cas (« case studies »), ou encore une synthèse d'évaluations centrales de projets en vue d'examiner les aspects numériques des prestations fournies. Les différentes évaluations sont ajustées de manière flexible aux besoins particuliers des projets de coopération, lesquels proviennent de toutes les régions et couvrent diverses interventions numériques dans différents secteurs.

Évaluations transversales

Les évaluations transversales portent sur des évaluations centrales de projets achevées et démarrent en 2020-2021 – d'autres thèmes peuvent être proposés pour ces évaluations :

AIDE DE TRANSITION

Connaissances recherchées et questions centrales : quelles sont les spécificités des activités de l'aide de transition et de leur mise en œuvre ? Quelles sont les tendances et les difficultés dans ce domaine ? Quels facteurs de réussite et d'échec peut-on identifier ?

ÉNERGIE

Avec pour thème concret la fourniture d'énergie, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, cette évaluation examine elle aussi le portefeuille d'activités, la mise en œuvre, les tendances et les facteurs de réussite et d'échec.

COFINANCEMENTS

En 2017, face à la multiplication continue des cofinancements dans le portefeuille de projets de la GIZ, il a été mis fin à l'évaluation stratégique de l'entreprise portant sur les cofinancements. Cette évaluation mettait

l'accent sur l'appréciation des cofinancements sous l'angle de leur impact en termes de développement. Elle s'est particulièrement attachée à éclairer des aspects comme la réduction de la fragmentation des donateurs, les mécanismes de changement d'échelle et l'abaissement des coûts de transaction.

Pour acquérir des connaissances sur les facteurs contribuant à la réussite des projets cofinancés menés sur mandat du BMZ, toutes les évaluations centrales portant sur des projets cofinancés sont aujourd'hui soumises à une évaluation transversale.

Évaluations centrales de projets

Le programme d'évaluations centrales de projets de la GIZ a été fixé à l'automne 2019. Un échantillon aléatoire stratifié de 40 % (soit 108 projets) a été prélevé dans une population constituée de projets mandatés par le BMZ pour un montant minimal de 3 millions d'euros, avec une date d'achèvement prévue entre octobre 2020 et décembre 2021.

Cette période s'étend sur 15 mois, car les échantillons de la GIZ ont vu leur périodicité modifiée : celle-ci courait auparavant d'octobre à septembre et correspond désormais à l'année civile. Pour couvrir de la même manière toutes les connaissances recherchées, une stratification a été établie selon les lignes budgétaires du BMZ et aussi, dans la ligne budgétaire principale « CT bilatérale », selon les départements opérationnels de la GIZ.

AFRIQUE : 31 évaluations centrales de projets (ECP)

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
Afrique du Sud	Prévention multisectorielle contre le VIH en Afrique du Sud	2016.2213.3
AFRIQUE suprarégional	Promotion de l'État de droit et de la justice	2017.2193.5
	Soutien à l'Union africaine dans le domaine de la paix et de la sécurité (AAPS), phase III	2018.2016.6
	Partenariats avec des universités et des cliniques (HKP) en Afrique	2018.2015.8
Burkina Faso	Renforcement de la bonne gouvernance financière	2017.2125.7
	Eau potable et assainissement dans la Boucle du Mouhoun, les Hauts-Bassins et le Sud-Ouest	2017.2127.3
Burundi	Programme sectoriel Eau et assainissement	2017.2021.8
	Gestion durable de l'eau et des sols en vue de garantir la sécurité alimentaire dans les territoires menacés par des catastrophes	2018.2054.7
Cameroun	Programme de santé / lutte contre la mortalité maternelle	2016.2031.9
Communauté de développement de l'Afrique australe	Utilisation et protection transfrontalières des ressources naturelles dans la région SADC (CDAA)	2014.2453.0
Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	Fonds régional de stabilisation par le développement durable dans les États membres de la CEDEAO	2017.2200.8

AFRIQUE - SUITE

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
Éthiopie	Planification participative de l'utilisation des terres	2017.2206.5
Ghana	Conseil à la mise en œuvre de la loi sur les énergies renouvelables	2018.2237.8
Kenia	Jugendbeschätfigung und berufliche Bildung (Empleo juvenil y formación profesional)	2016.2110.1
Malawi	Renforcement de la gestion des finances publiques	2017.2025.9
	Programme « Amélioration de l'éducation élémentaire »	2017.2119.0
Namibie	Exploitation de biomasse arbustive	2017.2064.8
	Transports, mobilité et logistique	2015.2210.1
Níger	Promotion de l'emploi (ProEMPLOI)	2016.2240.6
	Éducation de base	2017.2092.9
	Soutien au Dispositif national pour la prévention et la gestion des crises alimentaires	2017.2094.5
Ouganda	Eau et assainissement pour les camps de réfugiés et les communes d'accueil dans le nord de l'Ouganda	2018.4951.2
République démocratique du Congo	Promotion de la paix et de la stabilité dans l'est du Congo	2017.2172.9
	Approvisionnement en eau potable et assainissement	2018.2044.8
Rwanda	Politique économique et politique d'investissement	2017.2007.7
Sénégal	Programme de promotion des énergies renouvelables	2015.2217.6
Somalie	Sécurité alimentaire grâce à un renforcement de la résilience dans les neuf hameaux de Kismayo	2017.1848.5
Soudan	Sécurité alimentaire et approvisionnement en eau pour les réfugiés et leurs communes d'accueil à Gedaref et Kassala	2017.4048.9
Tanzanie	Accès à une énergie durable pour les communes d'accueil et les réfugiés dans la région de Kigoma, dans le nord-ouest de la Tanzanie	2017.4992.8
Union africaine	Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PIDA)	2018.2020.8
Zambie	Participation politique de la société civile aux réformes de la gouvernance et à la lutte contre la pauvreté	2014.2077.7

ASIE, AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES (APALC) : 31 évaluations centrales de projets (ECP)

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
Afghanistan	Suivi, évaluation et communication II	2018.2008.3
	Promotion de l'État de droit	2017.2090.3
AMÉRIQUE suprarégional	Contribution allemande au programme de l'UE en faveur du climat en Amérique latine EUROCLIMA+	2017.2201.6

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
ANASE	Renforcement des structures régionales de soutien aux PME dans l'espace ANASE	2015.2228.3
	Promotion de la compétitivité dans le cadre de l'Initiative pour l'intégration à l'ANASE	2017.2132.3
Bangladesh	Réforme judiciaire et pénitentiaire en vue de promouvoir les droits humains politiques et la lutte contre la corruption	2016.2072.3
	Programme Énergies renouvelables et efficacité énergétique	2016.2071.5
	Soutien à la mise en œuvre des plans d'adaptation nationaux et des contributions nationales au climat	2016.2249.7
Bolivie	Programme Énergies renouvelables	2018.2024.0
Brésil	Efficacité énergétique pour un développement urbain durable	2015.2128.5
	Partenariats pour l'innovation en vue de protéger la forêt tropicale en Amazonie	2017.2216.4
	Régulation verte des marchés financiers et obligations vertes	2016.2256.2
Cambodge	Développement économique régional IV	2015.2150.9
	Promotion des très petites, petites et moyennes entreprises	2017.2005.1
Colombie	Colombie – Promotion d'un développement économique durable et inclusif	2017.4064.6
	Aménagement du territoire axé sur l'environnement dans les territoires touchés par des conflits – Ambiente y Paz	2016.2255.4
Équateur	Accroissement de la résilience vis-à-vis du changement climatique par la protection et l'exploitation durable des écosystèmes fragiles	2014.2159.3
Honduras	Soutien aux processus de décentralisation dans le secteur de l'éducation (APRODE)	2016.2242.2
Inde	Préservation de la biodiversité – Réduction des conflits entre humains et animaux sauvages	2016.2078.0
Indonésie	Renforcement des recettes propres pour le développement durable	2016.2253.9
Mexique	Protection de la biodiversité dans la cordillère néovolcanique	2017.2139.8
Mongolie	Rénovation des bâtiments efficiente sur le plan énergétique en Mongolie	2018.2119.8
Myanmar	Initiative pour un développement agricole durable et des denrées alimentaires de qualité	2016.2207.5
Pakistan	Soutien au secteur de la formation professionnelle au Pakistan	2016.2042.6
Pérou	Mobilité urbaine durable dans les villes secondaires	2016.2016.0
Laos	Intégration économique régionale du Laos dans l'ANASE, soutien au commerce et aux entreprises	2016.2194.5
	Protection et exploitation durable des écosystèmes forestiers et de la biodiversité	2018.2093.5
SG-SICA*	(Ré)intégration des enfants et des jeunes menacés par l'exode en Amérique centrale	2017.4049.7
Timor oriental	Promotion de la jeunesse en vue de la cohésion sociale	2017.2160.4
Vietnam	Protection contre les crues et évacuation des eaux dans les villes côtières moyennes du Vietnam[10]	2011.9769.8
	Programme « Réformes macroéconomiques » / Croissance respectueuse de l'environnement et socio-responsable	2017.2057.2

10 Pas d'évaluations centrales de projets : une autre instance réalise déjà une autre évaluation employant les critères du CAD de l'OCDE et reposant sur des normes de qualité similaires.

* Secrétariat général du Système d'intégration centraméricain

EUROPE, MÉDITERRANÉE ET ASIE CENTRALE (EMAC) : 25 évaluations centrales de projets

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
Asie centrale suprarégional	Exploitation des terres durable et sensible au climat pour le développement économique en Asie centrale	2017.2110.9
Bosnie-Herzégovine	Renforcement des institutions publiques	2016.2173.9
	Formation professionnelle et marché du travail	2018.2233.7
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Gestion intégrée des déchets et prévention de la pollution marine dans les Balkans occidentaux	2017.2203.2
Jordanie	Amélioration de l'efficacité énergétique dans l'approvisionnement en eau par une optimisation de l'exploitation et de la maintenance	2016.2162.2
	Nouvelles perspectives grâce à des formations universitaires initiales et continues pour les jeunes Syrien·nes et Jordanien·ne·s en Jordanie	2014.4063.5
Kirghizstan	Programme de promotion du développement économique durable	2013.2150.4
Kosovo	Jeunesse, emploi et formation	2016.2224.0
	Des emplois grâce au soutien à l'export	2016.2206.7
Liban	Développement local dans les territoires urbains défavorisés du Nord-Liban	2017.4088.5
Maroc	Planification intégrée et efficacité énergétique pour renforcer l'emploi de technologies climatiques	2015.2169.9
	Promotion de l'emploi des jeunes dans l'espace rural	2017.2109.1
	Soutien à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de formation professionnelle	2016.2058.2
	Amélioration des infrastructures énergétiques dans la région de l'Oriental	2016.2056.6
Moldavie	Promotion de la formation professionnelle dans le secteur de l'économie verte	2017.2190.1
Moyen-Orient et Proche-Orient	Garantie des droits des réfugiés et des déplacés internes à un logement, des terres et la propriété en Syrie	2018.2043.0
	Renforcement de l'influence des réfugiés palestiniens sur leurs conditions de vie (PART)	2018.2039.8
Serbie	Prestations sociales pour les groupes de population défavorisés	2017.2122.4
Territoires palestiniens	Renforcement de moyens de subsistance durables dans l'espace rural	2016.2151.5
Tunisie	Partenariat d'investissement entre l'Allemagne et la Tunisie[11] (Cooperación de Inversión Germano-Tunecina)	2017.2140.6
	Innovation, emploi et développement régional	2014.2493.6
	Académie germano-tunisienne pour la bonne gouvernance[12]	2014.4119.5
Yémen	Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation	2016.2054.1

11 Pas d'évaluation centrale : le projet a été arrêté de manière anticipée et les délais ne permettent plus de réaliser une évaluation centrale du projet.

12 Pas d'évaluation centrale : une autre instance réalise déjà une autre évaluation employant les critères du CAD de l'OCDE et reposant sur des normes de qualité similaires.

PROGRAMMES SECTORIELS ET MONDIAUX (GLOBE) : 21 évaluations centrales de projets

Zone géographique	Intitulé du projet	Numéro de projet
AFRIQUE suprarégional	NatuReS : Natural Resources Stewardship Programme	2017.2091.1
Coopération internationale avec des régions pour un développement durable	NDC Assist – une contribution au partenariat NDC	2017.6254.1
	Réseau de solutions pour le développement durable II (SDSN II)	2017.6252.5
	Académie du leadership mondial III (GLAC III)	2017.6251.7
	Dialogue pour la durabilité dans les pays émergents (EMSD III) Promotion de la recherche agronomique internationale	2019.6254.7
Éthiopie	Amélioration de la sécurité alimentaire et de la gestion des risques de catastrophe en vue de renforcer la résilience en Afar / Éthiopie	2016.0123.6
Projets mondiaux	Cities Finance Facility (CFF)	2018.2102.4
	Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophes – GIKRM	2018.6252.3
	Programme sectoriel Alliance pour le développement et le climat	2019.2022.2
	Promotion de l'égalité des sexes et des droits des femmes	2018.2003.4
	Mise en œuvre intégrée de l'Agenda 2030 dans les villes et les régions urbaines	2018.2047.1
	Mobilité durable	2019.2013.1
	Programme sectoriel Commerce agricole, promotion du secteur agroalimentaire et financement agricole	2018.2037.2
	Programme sectoriel Approches innovantes de développement du système financier (DSF)	2018.2033.1
	Programme mondial « Énergiser le développement »[13]	2014.2275.7
	Ressources naturelles et développement II, module de la GIZ	2018.2035.6
	Consommation de textile durable	2018.2222.0
	Projet sectoriel Lutte contre la corruption et intégrité	2018.2126.3
	Programme Transition énergétique mondiale (GET.pro)	2018.2010.9
	Action mondiale « Une politique foncière responsable »	2015.0124.6
Suprarégional / monde	Promotion de la recherche agronomique internationale	2017.7860.4

13 Pas d'évaluation centrale : une autre instance réalise déjà une autre évaluation employant les critères du CAD de l'OCDE et reposant sur des normes de qualité similaires.

Le portefeuille d'évaluations sur Internet :

www.giz.de/knowing-what-works

→ Portefeuille d'évaluations

Contact : dorothea.giesen-thole@giz.de

Annexe

ÉVALUATIONS DE PROJETS 2017-2020 (ACHÈVEMENT ENTRE LE 01/10/2016 ET LE 31/03/2020)

Pays / région	Intitulé du projet	Numéro de projet	Évaluation globale Note 1 à 6	Lien vers le rapport sur Internet dans la base de données de publications disponible sur le portail de médias et d'information de la GIZ	Instrument d'évaluation
Afghanistan	Développement économique durable et promotion de l'emploi	2014.2176.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243882000	EVP
Afghanistan	Fonds neutre pour le conseil politique	2014.2178.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243345000	EVP
Afghanistan	Promotion de la formation professionnelle	2014.2179.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243349000	EVP
Afghanistan	Promotion de l'État de droit en Afghanistan	2014.2270.8	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243885000	EVP
Afrique du Sud	Prévention du VIH / sida	2012.2236.3	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=49447000	EVP
Afrique du Sud	Programme d'intervention prioritaire Climat et énergie – SAGEN	2014.2081.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246857000	EVP
AFRIQUE suprarégional	Appui à la Conférence internationale sur la Région des Grands Lacs, phase III : mise en place d'un mécanisme régional visant à juguler le commerce de ressources conflictuelles	2011.2202.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=49230000	EVP
AFRIQUE suprarégional	Coopération technique pour un fonds de gouvernance en Afrique du Nord (Maghreb) – région MENA	2012.2033.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244868000	EVP
AFRIQUE suprarégional	Soutien au partenariat Making Finance Work for Africa – MFW4A	2013.2019.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246896000	EVP
AFRIQUE suprarégional	Mise à niveau de la filière africaine du riz	2013.2450.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243361000	EVP
AFRIQUE suprarégional	Renforcement de la gouvernance dans le secteur des matières premières en Afrique centrale	2014.2000.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243974000	EVP
Albanie	Réforme du secteur de l'eau	2012.2062.3	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49386000	EVP
Algérie	Renforcement de la gouvernance climatique dans le cadre des contributions nationales au climat (NDC)	2014.2468.8 *1	3	Rapport encore à publier	ECP
Allemagne	AWE (agence du BMZ pour l'économie et le développement)	2015.1003.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=247086000	ECP
Amérique centrale	Fonds régional non affecté pour la promotion de l'économie et de l'emploi (des jeunes)en Amérique centrale	2011.2220.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=244967000	EVP
Amérique centrale	Promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en Amérique centrale II	2013.2229.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49220000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Initiative trinationale pour la promotion des systèmes nationaux d'aires protégées en Colombie, en Équateur et au Pérou	2011.2208.4	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246872000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Droit international régional et accès à la justice en Amérique latine	2012.2070.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243404000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Préservation de la biodiversité et développement local dans le corridor biologique méso-américain	2012.2522.6	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243358000	EVP

AMÉRIQUE suprarégional	Lutte contre les violences faites aux femmes en Amérique latine II	2013.2035.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243379000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Programme de renforcement des organisations autochtones en Amérique latine	2013.2041.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49209000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Université interculturelle autochtone	2011.2244.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243457000	EVP
AMÉRIQUE suprarégional	Renforcement de l'organisation régionale OTCA	2012.2534.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=244106000	EVP
Asie centrale suprarégional	Programme de formation professionnelle en Asie centrale	2013.2220.5	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246851000	EVP
Asie centrale suprarégional	Promotion de l'État de droit en Asie centrale	2014.2142.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245539000	EVP
ASIE suprarégional	Mise en place et soutien de systèmes de protection sociale performants bénéficiant de financements durables en Asie du Sud-Est	2013.2046.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246899000	EVP
ASIE suprarégional	Promotion de la coopération économique dans le cadre d'initiatives subrégionales en Asie	2014.2101.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246062000	ECP
ASIE suprarégional	Promotion de conditions d'ensemble régulatrices pour un marché de l'assurance orienté vers la pauvreté en Asie	2015.2010.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246762000	ECP
ASIE suprarégional	Promotion des potentiels commerciaux intrarégionaux dans la région ASACR II	2013.2067.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243354000	EVP
Bangladesh	Programme Énergies renouvelables et efficacité énergétique	2012.2097.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49356000	ECP
Bangladesh	Développement urbain résilient et inclusif	2013.9770.2	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246987000	ECP
Bangladesh	Promotion des normes sociales et environnementales dans l'industrie	2014.2111.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49356000	EVP
Bénin	Conseil macroéconomique pour la lutte contre la pauvreté III	2010.2029.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243963000	EVP
Bénin	Promotion de l'agriculture, objectif du module 1 promotion des chaînes de création de valeur	2013.2073.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49424000	EVP
Bénin	Promotion de l'agriculture, objectif du module 2 réserve de biosphère de la Pendjari	2013.2073.8	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=49422000	EVP
Bénin	Programme eau et assainissement	2013.2074.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243609000	EVP
Bénin	Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal	2013.2291.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245537000	EVP
Bolivie	Programme sectoriel Développement durable de l'agriculture	2013.2075.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243914000	EVP
Bolivie	Énergies renouvelables	2015.2035.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246757000	ECP
Bosnie-Herzégovine	Conseil en efficacité énergétique	2011.2042.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243396000	EVP
Brésil	Installations solaires thermiques pour la production d'électricité au Brésil	2011.9781.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243549000	EVP
Brésil	Projet germano-brésilien pour la promotion de l'utilisation de biogaz – Probiogás (DKTI)	2011.9783.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243372000	EVP
Burkina Faso	Programme « Décentralisation / développement communal »	2011.2046.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=245529000	EVP

Burundi	Programme sectoriel pour l'eau	2011.2139.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243429000	EVP
Cambodge	Protection sociale en cas de maladie III	2013.2137.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246061000	ECP
Cambodge	Accès à la justice pour les femmes II	2013.2139.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243690000	EVP
Cambodge	Développement de l'économie régionale III	2013.2226.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243820000	EVP
Cambodge	Amélioration de la prise en charge des mères et des nouveau-nés	2014.2473.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246763000	ECP
Cameroun	Programme de santé - Lutte contre la mortalité maternelle	2013.2140.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49236000	EVP
Cameroun	Aide à la modernisation des finances publiques	2013.2293.2	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=49236000	EVP
Caucase suprarégional	Programme d'intervention prioritaire Développement économique durable, composante Promotion du secteur privé	2013.2144.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243331000	EVP
Caucase suprarégional	Conseil pour la réforme du système juridique et de la justice dans le Caucase du Sud	2014.2203.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49445000	EVP
CIR *2	Alliances mondiales pour le Programme d'action du Caire	2015.6259.4	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=247193000	ECP
CIR *3	Fonds de coopération transcendant les champs d'action politique financier (AFI)	2012.6255.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49346000	EVP
CIR *4	Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophes	2012.6256.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246890000	EVP
CIR *5	Fonds de coopération politiquement transversal	2012.6262.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49118000	EVP
CIR *6	Appui au Réseau de solutions pour le développement durable (SDSN)	2013.6257.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244878000	EVP
CIR *7	Atelier d'innovation	2014.6252.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243398000	EVP
CIR *8	Global Partners of Germany, portail d'anciens élèves (Allemagne) II	2014.6256.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49352000	EVP
CIR *9	Emerging Market Sustainability Dialogues (EMSD)	2014.6257.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49350000	EVP
Colombie	Fonds d'innovation comme contribution au développement de la paix	2012.2507.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243311000	EVP
Communauté caribéenne	Énergies renouvelables dans les Caraïbes (CREDP)	2008.2063.9	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=49211000	EVP
Communauté caribéenne	Appui aux structures institutionnelles pour la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans les Caraïbes	2010.2262.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246761000	ECP
Communauté caribéenne	Adaptation au changement climatique pour la protection des ressources naturelles et la diversification de l'exploitation agricole et forestière	2011.9777.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246881000	EVP
Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	Conseil à la Commission de la CEDEAO pour le renforcement de l'intégration économique et politique au sein de la CEDEAO	2013.2271.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246064000	ECP
Égypte	Programme national de gestion des déchets	2006.2121.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49360000	EVP
Égypte	Développement d'un Centre régional pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (RCREEE)	2012.2060.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245535000	EVP

Équateur	Biodiversité, changement climatique et développement durable	2011.2271.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49384000	EVP
Éthiopie	Infrastructure de qualité (module de la GIZ)	2011.2217.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245401000	EVP
Éthiopie	Préservation de la biodiversité et gestion durable des ressources vitales naturelles	2014.2008.2	4	https://mia.giz.de/qlink/ID=247192000	ECP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Open Regional Fund pour la modernisation des services communaux dans le sud-est de l'Europe	2012.2465.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49228000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Open Regional Fund pour le conseil sur les échanges extérieurs dans le sud-est de l'Europe	2012.2466.6	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246841000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Soutien au Réseau des associations de pouvoirs locaux de l'Europe du Sud-Est (NALAS)	2013.2170.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243377000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Soja de qualité sans OGM (organismes génétiquement modifiés) en provenance de la région du Danube	2013.2283.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49344000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Protection et exploitation correcte et durable de la biodiversité dans les bassins versants des grands lacs de Prespa, Ohrid et Shkodra	2014.2214.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245533000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Développement rural grâce à une gestion intégrée des ressources forestières et aquatiques	2014.2503.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243289000	EVP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Soutien au rapprochement avec l'UE	2015.2056.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246074000	ECP
Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est	Projet régional pour la promotion du tourisme transfrontalier le long du Danube moyen et inférieur via le programme DCC-III	2015.2074.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245652000	EVP
Europe du Sud-Est supra-régional	Programme de bourses du secteur privé allemand pour les Balkans occidentaux	2013.2169.4	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243360000	EVP
Ghana	Adaptation des systèmes agro-écologiques du Ghana au changement climatique	2011.9758.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243366000	EVP
Ghana	Programme pour la promotion d'une agriculture orientée vers le marché	2012.2105.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243347000	EVP
Guatemala	Protection de la forêt tropicale et gestion des bassins versants dans la région de Trifinio	2015.2026.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245527000	EVP
Guatemala	Éducation pour la vie et l'emploi	2012.2133.2	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=244880000	EVP
Haïti	Renforcement des moyens de subsistance des communes vulnérables dans les régions concernées par le manque d'eau saisonnier dans le sud-est d'Haïti	2016.1844.6	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246991000	ECP
Inde	Réduction des risques grâce à des services d'assurance agricole	2012.2141.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49390000	EVP
Inde	Gestion des connaissances pour une agriculture productive adaptée au climat	2012.2143.1	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243407000	EVP

Inde	Conseil au gouvernement indien pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale d'assainissement urbain II	2013.2110.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243825000	EVP
Inde	Programme germano-indien de protection sociale	2013.2111.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=44755000	EVP
Inde	Aménagement du territoire intégré et planification de l'utilisation des terres	2013.2115.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246986000	ECP
Inde	Programme de soutien au développement urbain durable en Inde	2013.2116.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244262000	EVP
Inde	Adaptation au changement climatique dans les régions industrielles	2013.9769.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244876000	EVP
Indonésie	Conseil politique sur la protection de l'environnement et du climat (PAKLIM)	2012.2294.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243439000	EVP
Indonésie	Développement économique durable grâce à la formation professionnelle (SED-TVET)	2013.2242.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246853000	EVP
Irak	Amélioration de l'accès à l'éducation, à la formation professionnelle et à l'obtention d'un revenu pour les déplacés internes, les réfugiés et les populations des communes d'accueil dans le Nord-Irak	2016.1845.3	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246980000	ECP
Irak	Stabilisation des services d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement pour les réfugiés, les déplacés internes et leurs communes d'accueil dans le gouvernorat de Dohuk (Nord-Irak)	2016.1850.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246981000	ECP
Irak	"Amélioration des services de santé pour les déplacés internes, les réfugiés et la population locale dans la province de Dohuk (Nord-Irak)"	2016.1851.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246982000	ECP
Jordanie	Soutien aux communes jordaniennes face à la problématique des réfugiés syriens par la formation de plombiers (Water Wise Plumbers)	2013.2297.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49213000	EVP
Jordanie	Soutien aux communes jordaniennes pour la gestion de la crise des réfugiés syriens	2013.2298.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243341000	EVP
Kenya	Sécurité alimentaire grâce à une meilleure productivité de l'agriculture dans l'ouest du Kenya	2013.2146.2	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246901000	EVP
Kenya	Développement du secteur de la santé	2013.2147.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49354000	EVP
Kenya	Développement du secteur de l'eau et de l'assainissement	2013.2148.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246845000	EVP
Kosovo	Appui aux centres de compétences dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle au Kosovo	2012.2155.5	4	https://mia.giz.de/qlink/ID=243921000	EVP
Kosovo	Soutien à la compétitivité du secteur privé dans les régions rurales	2013.2153.8		https://mia.giz.de/qlink/ID=243383000	EVP
Kosovo	Mise en place de services locaux durables (gestion des déchets)	2013.2155.3	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243343000	EVP
Kosovo	Appui au processus d'intégration à l'UE	2013.2156.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243287000	EVP
Kosovo	Réforme juridique du système judiciaire et de l'administration	2014.2459.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49233000	EVP
Laos	Intégration économique régionale du Laos dans l'ANASE, soutien au commerce et aux entreprises	2012.2159.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49233000	EVP

Madagascar	Promotion de l'électrification rurale par des énergies renouvelables (PERER)	2014.2281.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246990000	ECP
Malawi	Renforcement du système de santé ciblant plus axé sur la santé reproductive	2011.2090.6	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243314000	EVP
Malawi	Renforcement de la gestion des finances publiques	2011.2149.0	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243406000	EVP
Mali	Soutien au Programme national d'appui au sous-secteur de l'irrigation de proximité (PASSIP)	2016.2036.8	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246767000	ECP
Maroc	Fonds de conseil pour une politique structurelle et réglementaire neutre	2010.2268.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49414000	EVP
Maroc	Adaptation au changement climatique / Mise en œuvre du protocole de Nagoya	2012.2169.6	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243497000	EVP
Maroc	Promotion de l'emploi notamment pour les jeunes dans les régions rurales du Maroc	2014.2019.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243339000	EVP
Mauritanie	Protection de la ville de Nouakchott contre les conséquences du changement climatique	2011.9759.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243339000	EVP
Mauritanie	Programme de gestion des ressources naturelles	2012.2175.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243339000	EVP
Mexique	Programme Énergie durable	2011.2091.4	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246060000	ECP
Mexique	Protection de la biodiversité dans la sierra Madre orientale	2011.2164.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243329000	EVP
Mexique	Protection de la biodiversité dans la cordillère néovolcanique	2013.2161.1	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246765000	ECP
Mexique	Exploitation énergétique des déchets urbains	2013.2162.9	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246985000	ECP
Mongolie	Formation professionnelle coopérative dans le secteur des matières premières	2012.2523.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49332000	EVP
Mongolie	École supérieure germano-mongole pour les matières premières et la technologie	2013.2253.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243920000	EVP
Mongolie	Efficacité énergétique dans la fourniture d'énergie de réseau	2014.2128.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244476000	EVP
Mongolie	Initiative intégrée pour les matières premières (composante des programmes de la GIZ)	2014.2130.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243381000	EVP
Moyen-Orient et Proche-Orient	Adaptation au changement climatique dans le secteur de l'eau dans la région MENA	2010.2009.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=244476000	EVP
Mozambique	Appui au développement institutionnel du Conseil national de lutte contre le SIDA au Mozambique	2014.2259.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246864000	EVP
Myanmar	Renforcement des capacités du secteur privé	2012.2451.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243337000	EVP
Myanmar	Promotion de la formation professionnelle	2012.2480.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243400000	EVP
Myanmar	Soutien aux banques et développement des systèmes de financement	2012.2481.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243308000	EVP
Myanmar	Renforcement des capacités du secteur privé	2016.2134.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246768000	ECP
Namibie	Conseil aux institutions en charge du trafic routier	2011.2095.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49358000	EVP
Namibie	Biodiversité	2011.2199.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49215000	EVP
Namibie	Promotion de la formation professionnelle	2011.2201.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243502000	EVP

Namibie	Appui à la réforme agraire	2013.2276.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246855000	EVP
Népal	Conseil sur l'efficacité énergétique (AEPC)	2012.2200.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243957000	EVP
Népal	Soutien au commerce au Népal	2012.2502.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243505000	EVP
Ouganda	Programme de financement de l'agriculture	2013.2200.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243291000	EVP
Ouganda	Programme de développement du secteur de l'eau et de l'assainissement	2013.2201.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243325000	EVP
Ouganda	Programme de soutien à la reddition de comptes et à la transparence	2013.2247.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49326000	EVP
Ouganda	Programme de promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique	2016.2112.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246077000	ECP
Pakistan	Promotion des pratiques de bonne gouvernance	2013.2183.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246847000	EVP
Pakistan	Énergies renouvelables / Efficacité énergétique	2014.2260.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49251000	EVP
Pérou	Contribution aux objectifs climatiques du Pérou (ProAmbiente)	2012.2216.5	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49377000	EVP
Philippines	Appui à la contribution autochtone à l'adaptation climatique et préservation de la biodiversité dans le Nord-Est de Mindanao	2011.2278.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000	ECP
Philippines	Gestion sensible aux conflits des ressources et des actifs (COSERAM – module 1)	2014.2253.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000	ECP
Projet mondial	Commerce agricole et coopérations économiques dans l'espace rural	2011.2241.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246876000	EVP
Projet mondial	Dialogue sectoriel et harmonisation entre les donateurs, décentralisation et gouvernance locale	2013.2093.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243375000	EVP
Projet mondial	Conseil politique pour le développement communal et urbain	2013.2099.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243972000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Lutte contre la corruption et intégrité	2013.2105.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246153000	EVP
Projet mondial	Amélioration de l'efficacité de la CD allemande	2013.2282.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49336000	EVP
Projet mondial	Alliances mondiales pour la protection sociale	2013.6252.4	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243918000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Éducation	2014.2233.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245459000	EVP
Projet mondial	Réduire la pauvreté - Éliminer les inégalités (SARUN)	2014.2234.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49443000	EVP
Projet mondial	Développement économique durable	2014.2238.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243368000	EVP
Projet mondial	Services de base de fourniture d'énergie	2014.2242.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243961000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Lutte contre la désertification	2014.2246.8	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49330000	EVP
Projet mondial	Renforcement du système de santé	2014.2250.0	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243273000	EVP
Projet mondial	Mise en œuvre des droits humains dans la coopération au développement	2014.2251.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243410000	EVP
Projet mondial	Politique internationale de l'eau	2014.2264.1		https://mia.giz.de/qlink/ID=246866000	EVP
Projet mondial	Religion et développement	2014.2471.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246866000	EVP
Projet mondial	Providing for Health (P4H) - Couverture sociale universelle en cas de maladie	2014.2499.3	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246868000	EVP

Projet mondial	La politique énergétique dans la coopération au développement (module I)	2014.2500.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244522000	EVP
Projet mondial	Académie du leadership mondial (GLAC)	2014.6255.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243940000	EVP
Projet mondial	Développement de l'espace rural	2015.2007.1	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=245462000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Développement durable des grandes agglomérations	2015.2048.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245649000	EVP
Projet mondial	Assainissement durable	2015.2049.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246076000	ECP
Projet mondial	Agriculture durable	2015.2187.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246065000	ECP
Projet mondial	Projet sectoriel Agenda 2030 pour le développement durable	2015.2166.5	2	Rapport encore à publier	ECP
Projet mondial	Adaptation au changement climatique dans le secteur de la santé	2012.9763.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=244123000	EVP
Projet mondial	Des mesures souples sur le plan thématique avec des experts intégrés du CIM	2012.2177.9	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243385000	EVP
Projet mondial	Global Business Exchange Programme / GloBus	2012.1004.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243551000	EVP
Projet mondial	ExperTS	2012.1007.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243370000	EVP
Projet mondial	Promotion de la recherche agronomique internationale	2012.1433.7	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=49226000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Coopération avec le secteur privé / responsabilité des entreprises dans le développement	2013.1003.6	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246894000	EVP
Projet mondial	Intégration de la responsabilité sociale des entreprises et modèles d'affaires profitables au plus grand nombre dans la coopération allemande au développement	2013.1012.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246894000	EVP
Projet mondial	Bonne gouvernance dans le domaine des finances publiques	2013.2098.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49224000	EVP
Projet mondial	Projet sectoriel Politique commerciale orientée vers le développement, soutien au commerce et à l'investissement	2015.2023.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243547000	EVP
Projet mondial	Renforcement de la capacité du secteur privé à s'adapter au changement climatique	2013.9756.1	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243771000	EVP
Projet mondial	Qualifications clés pour la coopération internationale	2015.2122.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243771000	EVP
République populaire de Chine	Programme sino-allemand Coopération juridique	2014.2474.6	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246063000	ECP
Sénégal	Appui à la décentralisation du développement local	2012.2224.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246840000	EVP
Serbie	Développement d'un marché durable des bioénergies	2011.9787.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246884000	EVP
Serbie	Soutien à la compétitivité et à la compatibilité des PME serbes avec l'UE	2013.2190.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49221000	EVP
Serbie	Conseil en efficacité énergétique	2013.2457.3	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243426000	EVP
Serbie	Appui aux négociations pour l'adhésion de la Serbie à l'UE	2014.2219.5	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246863000	EVP

Serbie	Gestion communale des déchets et des eaux usées	2014.2220.3	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243499000	EVP
Soudan du Sud	Adaptation des méthodes de culture agricole au changement climatique et stabilisation des moyens de subsistance	2012.9830.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246766000	ECP
Soudan du Sud	Sécurité alimentaire et développement agricole	2013.2198.3	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246848000	EVP
Soudan du Sud	Développement du secteur de l'eau et de l'assainissement urbain au Soudan du Sud	2013.2278.3	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=243441000	EVP
Sri Lanka	Développement du secteur des PME (petites et moyennes entreprises) au Sri Lanka (PROMIS)	2011.2209.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49207000	EVP
Syrie	Qudra – Renforcement de la résilience dans les pays voisins accueillant des réfugiés dans le cadre de la crise en Syrie (cofinancement MADAD)	2016.2027.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246984000	ECP
Tanzanie	Programme d'appui au secteur de la santé	2015.2178.0	2	Rapport encore à publier	ECP
Tchad	Adaptation au changement climatique dans le bassin du lac Tchad	2012.9751.4 *1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246058000	ECP
Territoires palestiniens	Programme Eau	2013.2257.7 *1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246772000	ECP
Territoires palestiniens	Développement économique durable et promotion de l'emploi	2013.2274.2	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243414000	EVP
Territoires palestiniens	Promotion de la société civile III (CSP II)	2016.2004.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246988000	ECP
Togo	Bonne gouvernance et décentralisation II	2014.2085.0	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246859000	EVP
Togo	Formation professionnelle et emploi des jeunes II	2014.2087.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=246861000	EVP
Tunisie	Développement régional en Tunisie	2012.2540.8	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49205000	EVP
Tunisie	Soutien à une agriculture durable et au développement rural	2013.2236.1	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245222000	EVP
Turquie	Marché de l'emploi et formation professionnelle pour les réfugiés syriens et leurs communes d'accueil (ISP ÜH)	2016.1852.9	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246989000	ECP
Turquie	Programme de formation pour les réfugiés syriens et leurs communes d'accueil	2016.1853.7	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246756000	ECP
Ukraine	Réforme de l'administration dans l'est de l'Ukraine	2011.2129.2	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=245531000	EVP
Ukraine	Conseil pour la lutte contre le VIH/sida et soutien aux institutions	2011.2130.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244104000	EVP
Ukraine	Efficacité énergétique dans les communes	2011.2243.1	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246878000	EVP
Ukraine	Programme d'appui à la modernisation écologique de l'économie ukrainienne	2013.2204.9	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245035000	EVP
Union africaine	Appui au Conseil des Ministres Africains chargés de l'eau (AMCOW)	2009.2247.6	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=244520000	EVP
Union africaine	Promotion de la qualification professionnelle dans l'agriculture via le NEPAD / PDDAA	2011.2234.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49348000	EVP
Vietnam	Programme pour des services de santé décentralisés	2010.2141.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=246870000	EVP

Vietnam	Protection intégrée des forêts côtières et des mangroves dans les provinces du Mékong en vue de l'adaptation au changement climatique	2010.2202.9	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243412000	EVP
Vietnam	Programme Biodiversité	2013.2208.0	1	https://mia.giz.de/qlink/ID=243316000	EVP
Yémen	Promotion de la biodiversité	2009.2231.0	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=245054000	EVP
Yémen	Qualification et emploi	2011.2250.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243356000	EVP
Yémen	Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation	2013.2135.5	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=49232000	EVP
Zambie	Programme d'appui au processus de décentralisation en Zambie	2014.2074.4	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=244817000	EVP
Zambie	Promotion de la bonne gouvernance financière en Zambie	2014.2075.1	3	https://mia.giz.de/qlink/ID=246075000	ECP
Zambie	Participation politique de la société civile aux réformes de la gouvernance et à la lutte contre la pauvreté	2014.2077.7	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=243692000	EVP
Zimbabwe	Services communaux d'approvisionnement en eau et d'assainissement III (UWSPIII)	2016.2117.6	2	https://mia.giz.de/qlink/ID=247194000	ECP

*[1] Sélection fondée sur des critères, c.-à-d. sans prise en compte dans l'analyse statistique

*[2] CIR : Coopération internationale avec des régions pour un développement durable

■ Rapport disponible en langue allemande, espagnole ou française

EVP = évaluation de projet, ECP = évaluation centrale de projet

DONNÉES D'IMPACT À DESTINATION DU PUBLIC

Pour présenter et communiquer l'efficacité de son action de façon claire et compréhensible pour le public, la GIZ enregistre chaque année des « données d'impact » relatives à dix pôles d'action prioritaires. Ces données sont collectées par thème à l'échelle de plusieurs projets ou de plusieurs pays grâce à différents indicateurs agrégeables, puis rassemblées dans un cadre global. Les données d'impact collectées annuellement viennent compléter le système d'évaluation de la GIZ. À la différence des preuves de résultats et des évaluations de la GIZ, qui sont spécifiques aux projets et reflètent la diversité des approches, des thématiques et des instruments, les données d'impact ne constituent pas un résultat global et ne permettent pas de rendre compte de la durabilité des actions de la GIZ. Elles n'ont pas non plus vocation à permettre de comparer des projets, d'évaluer les prestations des responsables de marché, ni de piloter la mise en oeuvre des projets. Les données d'impact présentées ici se rapportent à l'année 2019.

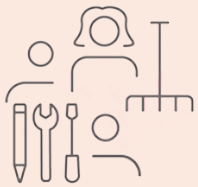
Les données d'impact sur Internet :

www.giz.de

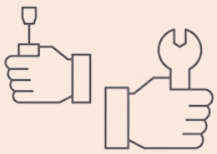
→ About GIZ
→ **GIZ results data**

Contact :
tanja.baljkovic@giz.de

1
Nombre d'emplois en hausse, meilleures conditions de travail et accroissement du revenu



196 000
personnes ont trouvé du travail



1,8 million
de personnes ont pu réduire leur sous-emploi

1,3 million
de personnes travaillent dans de meilleures conditions.

2,5 millions
de personnes ont bénéficié de revenus plus élevés

2
Un apprentissage solide : meilleure éducation scolaire, davantage de formation professionnelle et de formations continues

8,7 millions
de personnes ont bénéficié d'une meilleure éducation scolaire

242 000
personnes ont suivi une formation professionnelle d'au moins une année

608 000
personnes ont suivi une formation professionnelle continue

3.
Nous nous engageons pour que chacun·e mange à sa faim. Pour cela, nous soutenons les agriculteur·rice·s dans le monde entier.

Pour **7,5 millions** de personnes, la faim et la malnutrition ont été atténuées

5,4 millions de personnes vivant en zone rurale bénéficient d'un revenu plus élevé

4 millions d'hectares de terres et de prairies sont exploités de façon plus durable

4.
Bonne gouvernance : promouvoir la participation citoyenne à la vie politique et rendre accessibles les services de l'État

4,6 millions de personnes ont participé directement à des processus politiques

121,9 millions de personnes bénéficient de meilleurs services administratifs de l'État

5.
Nous aidons les personnes qui ont dû fuir, les migrants de retour et leurs communes d'accueil.

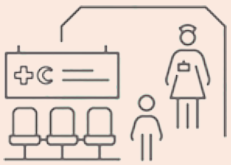
273 000 réfugiés ont reçu une aide

Plus de **562 000** personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ont bénéficié d'un soutien

Près de **70 000** personnes ont pu bénéficier d'un soutien après leur retour dans leur pays d'origine

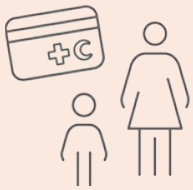
1,5 millions de personnes ont vu leurs conditions de vie s'améliorer dans leurs communes d'accueil

6.
Nous nous engageons pour des soins de santé qui bénéficient au plus grand nombre.



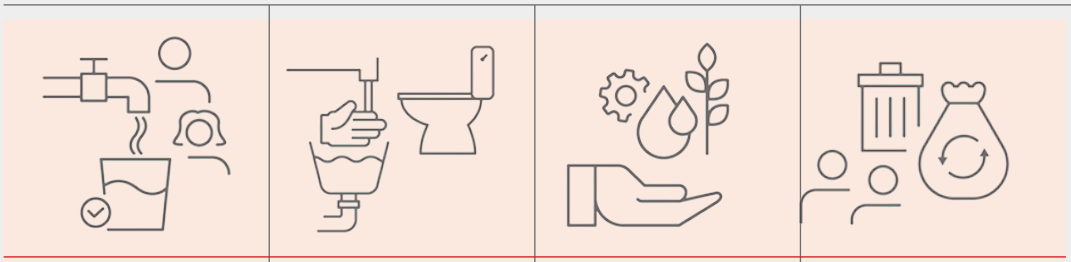
3 889 établissements de santé améliorés

73,2 millones de personnes ont pu faire appel à des services de santé améliorés



502,6 millones de personnes ont bénéficié d'une meilleure assurance maladie

7.
Des progrès à tous les égards : approvisionnement en eau, installations sanitaires et élimination des déchets



10,8 millions
de personnes bénéficient d'un meilleur approvisionnement en eau potable

Près de
9,3 millions
de personnes utilisent des installations sanitaires

11,9 millions
de personnes bénéficient d'un meilleur accès à de l'eau douce au quotidien, dans l'agriculture et dans le production

13,2 millions
de personnes profitent d'une meilleure élimination des déchets

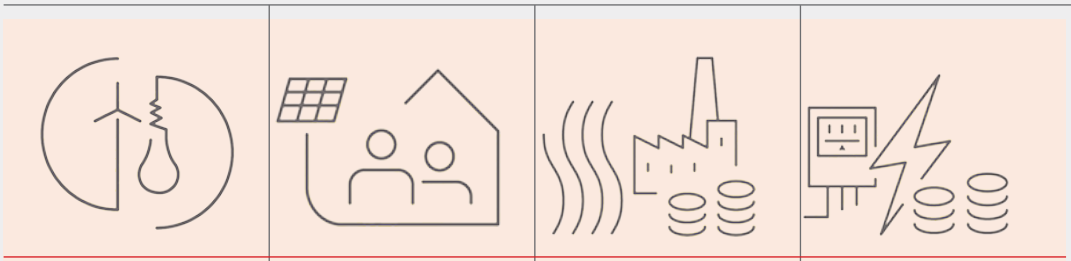
8.
Protection durable de la nature : préserver davantage de forêts et de zones protégées, stabiliser les écosystèmes

1,8 million de km²
de forêts préservées grâce à des modèles d'exploitation durables

3 million de km²
de zones protégées bénéficient d'une meilleure protection

125 millions
de personnes profitent de la préservation de la nature, p. ex. en étant protégées contre les inondations

9.
Nous nous engageons pour un approvisionnement de qualité et une mise en oeuvre efficiente de l'énergie.



Des installations de
1 374 MW
mises en place pour la production d'électricité verte

6 millions
de personnes ont accès à des services énergétiques modernes

74,5 milliards de kWh
d'énergie thermique économisés

18,6 milliards de kWh
d'électricité économisés

10.
Ensemble contre les conséquences du changement climatique. Des résultats qui comptent !

Moins de gaz à effet de serre : émissions de CO_2 réduites de **36 millions** de tonnes

14 millions
de personnes ont bénéficié d'une aide pour faire face au changement climatique

5 000
organisations sont mieux préparées à affronter le changement climatique

MENTIONS LÉGALES

En tant qu'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement allemand à atteindre ses objectifs de coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale.

L'unité d'évaluation de la GIZ rend directement compte au directoire. Elle agit séparément de l'activité opérationnelle de la GIZ. Ce mode d'organisation renforce son indépendance. L'unité d'évaluation est chargée de produire des résultats fondés sur des éléments factuels et de soumettre des aides à la décision, de fournir une preuve crédible d'efficacité et d'améliorer la transparence en matière de résultats.

Publié par la
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société :
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E **evaluierung@giz.de**
I **www.giz.de/knowing-what-works**

Auteur·e·s
Unité d'évaluation :
Benjamin Bräuer, Michael Florian, Dorothea Giesen-Thole, Dra. Vera Hundt, Claudia Kornahrens, Alina Krey, Franziska Krisch, Christoph Mairesse, Nora Sassenhagen, Dr. Markus Steinich, Tatjana Till

Interviews réalisées par
p. 6-7 : pfiff – Pressefrauen in Frankfurt, Carmen Sorgler ; p. 15-17 : Unité d'évaluation, Markus Steinich ; p. 17-19 : Michael Florian et Tatjana Till

Rédaction
Elisabeth Ehrhorn et Carmen Sorgler GbR
pfiff – Pressefrauen in Frankfurt

Conception, coordination et management
Dorothea Giesen-Thole, unité d'évaluation

Responsable
Albert Engel, directeur de l'unité d'évaluation

Conception / mise en page
now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung, Francfort

Traduction
Bureau-Saint-Jean / Nicole Boisset
Service linguistique de la GIZ

Correction / relecture :
Beate Weih, Francfort

La GIZ attache une grande importance à la formulation non sexiste de ses documents. Nous utilisons un mélange de différentes formes : désignations neutres, point médian ou formes masculines et féminines juxtaposées.

Crédits photos :
Page de couverture : GIZ/Michael von Haugwitz ; p. 5 : Thorsten Schäfer-Gümbel ; p. 6 : Albert Engel ; p. 8 : GIZ/Dirk Ostermeier ; p. 12 : GIZ/Huong Ha ; p. 15 à gauche : Kathrin Lorenz ; p. 15 au centre : Joachim Göske ; p. 15 à droite : GIZ/Paul Hahn ; p. 17 à gauche : Alexandra Hilbig ; p. 17 au centre : Pamela Jawad ; p. 17 à droite : Stefanie Harter/Katharina Eglau ; p. 21 et 22 : GIZ/Leonie Braun ; p. 25 : GIZ/Yara Nafe ; p. 31 : GIZ/Alice Dufour ; p. 33 : GIZ/Mohamed Bakir ; p. 36 : Martha Gutierrez/Anri Schramm ; p. 38 : GIZ/Giuliano Stochino Weiss ; p. 42 : GIZ/Ryan J. Yingling ; p. 45 : GIZ/Stephan Haertel ; p. 47 : Petra Warnecke/Hoffotografen, Berlin ; p. 48 : GIZ/Jana Moneke ; p. 50 : GIZ/Thomas Imo ; p. 51 : GIZ/Christian/offenblende.de ; p. 52 : GIZ ; p. 54 : GIZ ; p. 56 : GIZ ; p. 57 : Timo Menniken ; p. 58 et 61 : GIZ/Michael von Haugwitz ; p. 62 : GIZ/Thorsten Thor/ichTV ; p. 63 : Timo Menniken ; p. 64 : GIZ/Dirk Ostermeier ; p. 67 GIZ/Somé Omer ; p. 68 : GIZ/Carlos Zermeño ; p. 69 : Elke Winter ; p. 70 : GIZ/Chayapan Dulyarat ; p. 75 : GIZ/Thomas Imo ; p. 76 : GIZ/Christoph Mohr ; p. 80 : GIZ/Michael Jooß ; p. 81 : Albert Engel ; p. 82 : GIZ/Dirk Ostermeier ; p. 83 : GIZ/Meike Böschemeyer ; p. 84 : GIZ ; p. 98 : GIZ/Fabian Schwan-Brandt ; p. 101 : GIZ

Nous remercions les projets évalués et les personnes portraiturées de nous avoir transmis leurs photos pour ce rapport.

Renvois et liens
La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.

Matériel cartographique
Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.

Bonn, décembre 2020

Ce document est disponible en téléchargement au format PDF sur le site Web de la GIZ :

www.giz.de/knowing-what-works

Pour en obtenir une version imprimée, veuillez envoyer un e-mail à **evaluierung@giz.de**

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société :
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de