

t.220 - BO/fa

3003 Berne, le 22 octobre 1971

Situation de l'évaluation, travaux
réalisés et premiers résultats.

L'aide au développement est une tâche difficile. Elle signifie - surtout sous la forme de la coopération technique - une participation active de tous les partenaires à un processus continu d'apprentissage. Un moyen important d'améliorer l'efficacité de l'aide est l'évaluation régulière des projets. L'évaluation constitue l'un des quatre éléments du cycle conception, planification, exécution et évaluation. Elle doit en premier lieu comparer les résultats obtenus aux objectifs du projet et proposer les voies et moyens susceptibles d'améliorer la planification et l'exécution.

Ces deux dernières années, l'évaluation des projets a pris davantage d'importance pour le Délégué. Comme le même service ne peut pas à la fois exécuter un projet et en faire l'évaluation, c'est un service d'évaluation indépendant du secteur opérationnel qui en est chargé dans l'administration du Délégué. Suivant les domaines, des spécialistes de l'extérieur ou des organisations spécialisées sont souvent appelés à procéder à l'évaluation de certains projets. Parfois, la complexité des problèmes qui se posent à l'intérieur d'un projet rend nécessaire la constitution d'une équipe d'évaluation interdisciplinaire.

L'évaluation est une tâche continue. Elle doit en outre être globale en ce sens qu'elle doit analyser et apprécier la planification, l'exécution et les effets d'un projet ou d'une phase de projet. Normalement - surtout pour les opérations mineures et limitées dans le temps - l'évaluation a lieu vers la fin d'un projet ou après son achèvement. Pour les opérations importantes et de longue durée, les différentes phases d'un projet font aussi l'objet d'une évaluation. Si possible, on procède à des comparaisons avec des projets analogues dans la même région.

Le Délégué connaît deux sortes d'évaluation : l'une générale, l'autre sélective. L'évaluation générale est faite au moyen de questionnaires dont les rubriques sont remplies par les collaborateurs du projet à Berne, les collaborateurs sur le terrain, les représentations diplomatiques suisses dans le pays en cause et le service d'évaluation, souvent d'ailleurs avec l'assistance technique de spécialistes extérieurs. Dans certains cas, on complète les questionnaires par des commentaires et des rapports particuliers. Les résultats d'une telle évaluation ne peuvent donner naturellement qu'une image réduite. Néanmoins, ils font ressortir les problèmes essentiels et les aspects caractéristiques d'un projet. Jusqu'à présent, 111 projets, 15 cours en Suisse et 29 missions d'expert (opérations du Délégué se rapportant toutes à la période 1962-1968) ont été évalués de la sorte. Plus de 50 spécialistes indépendants du service du Délégué y ont pris part. L'évaluation des projets par ces spécialistes a généralement abouti à des qualifications satisfaisantes variant entre "moyen" et "excellent". Les conclusions et

recommandations ont permis d'améliorer partiellement des projets en cours et il en a été tenu compte dans l'établissement du nouveau programme du Délégué pour la période 1972-1974.

Pour certaines catégories de problèmes toutefois, seule une évaluation approfondie dans le pays en voie de développement lui-même peut apporter des résultats satisfaisants. On procède alors à l'évaluation sélective, surtout dans les grands projets, car pour des raisons financières on ne peut le faire que pour un nombre limité de projets. Ces missions d'évaluation sont confiées à des spécialistes ou des organisations étrangers au service du Délégué. Jusqu'à présent, cinq groupes de projets ont été choisis pour cette évaluation sélective, soit :

- 5 projets de formation professionnelle en Inde, au Pakistan et au Népal (projets d'organisations privées suisses financées par le Délégué);
- 2 projets de vulgarisation et formation agricoles au Tchad et au Rwanda (projets de la Confédération);
- 4 projets d'amélioration des techniques de production agricole (projets de la Confédération) ainsi que 4 écoles d'agriculture (projets d'organisations privées), en Inde;
- 2 projets de développement communautaire au Cameroun et en Grèce (projets d'organisations privées) et un de même nature au Dahomey (programme des volontaires de la Confédération);

- 5 projets d'amélioration de l'élevage et d'exploitation agricole (quatre projets de la Confédération et un projet d'une organisation privée), au Pérou.

Une partie de ces évaluations est encore en voie d'exécution. En ce qui concerne les deux premiers groupes de projets, les résultats de l'évaluation sont connus. Les propositions des évaluateurs ont été prises en considération pour la préparation de nouvelles phases des projets et ont parfois entraîné un ajustement des objectifs (cf. exemples de projets : formation d'outilleurs en Inde p.24 et animation rurale au Tchad p.64).

En ce qui concerne les projets de la Confédération, l'exploitation des résultats de l'évaluation pour de nouvelles phases de projets est relativement simple, le chef de projet sur le terrain et les collaborateurs du projet à Berne appartenant à la même administration que le service d'évaluation. Elle est plus difficile en revanche quand il s'agit de projets d'organisations privées car celles-ci n'ont pas toujours les mêmes orientations que le Délégué et de ce fait suivent une autre politique de projets. C'est pourquoi l'évaluation d'un projet par le service du Délégué soulève toute une série de questions (autonomie dans la détermination des objectifs, direction du projet, politique générale des projets, etc.). Mais il n'y a pas de doute qu'elle soit nécessaire et propre à donner des résultats qui soient fructueux pour les deux parties. Il est donc important que l'évaluation soit préparée, exécutée et exploitée en étroite collaboration avec l'organisation concernée.

Toute évaluation doit prendre pour point de départ les objectifs assignés au projet et comparer les résultats obtenus aux buts initiaux. Il faut dès lors fixer au départ, de façon claire et précise, les objectifs globaux et partiels d'un projet et articuler toute l'opération en différentes phases. C'est à cette condition seulement - également nécessaire du point de vue de la planification - que l'évaluation peut produire des résultats vraiment concluants.