

Synthèse

Le Fonds belge de survie (FBS), qui relève de la compétence de la Direction générale de la coopération au développement (DGCD), a pour mission d'améliorer la sécurité alimentaire des *groupes de population les plus vulnérables dans les pays partenaires les plus pauvres*. Au moment où le présent audit a débuté, en avril 2005, le FBS soutenait au total 74 projets en cours dans 20 pays d'Afrique. Ces projets sont gérés par des organisations multilatérales, des organisations non gouvernementales belges et la Coopération technique belge (CTB), et la plupart des évaluations de ces projets sont effectuées par les organisations multilatérales mêmes ou par des bureaux d'étude privés. L'évaluation des projets et les enseignements qui en sont tirés peuvent contribuer à une utilisation plus efficiente et plus efficace des moyens du FBS. La note de stratégie du FBS décrit les évaluations comme un instrument destiné à orienter les projets et la politique et à tirer des leçons des succès et des échecs, afin d'intervenir d'une manière plus efficiente et plus efficace dans les nouvelles actions.

C'est pourquoi la Cour des comptes a estimé utile d'examiner si le FBS tire effectivement des enseignements des évaluations auxquelles donnent lieu les projets de développement. Elle a vérifié si la qualité des évaluations était satisfaisante et si les rapports d'évaluation avaient servi à réorienter certains projets et à en tirer des leçons pour les projets suivants.

Plus de la moitié des projets *susceptibles d'être évalués* l'ont été. Il ressort de l'audit que les évaluations permettent surtout de bien appréhender les activités réalisées et leurs résultats immédiats (infrastructure, formations réalisées, ...). Néanmoins, les informations qu'elles contiennent présentent des lacunes et, dès lors, se prêtent plus difficilement à une utilisation en tant qu'instrument d'apprentissage. Ainsi, les évaluations comportent généralement peu d'informations quant à l'impact réel des projets sur la pauvreté. Aucune évaluation *ex post* n'a jamais été réalisée, de telle sorte qu'il est impossible de se faire une idée de la durabilité réelle des résultats obtenus. Les évaluations ne répondent pas suffisamment à la question de savoir si les plus pauvres sont atteints. Or, ces informations sont cruciales pour le FBS, puisqu'il s'agit précisément de sa raison d'être. Les rapports d'évaluation contiennent généralement trop peu d'explications: on sait qu'un projet n'a pas atteint son objectif, mais on ignore pourquoi. À défaut de ces informations, il est impossible d'effectuer une analyse approfondie et de tirer des enseignements bien étayés pour l'avenir. Presque toutes les évaluations portent sur un seul projet. Les évaluations thématiques, qui examinent un thème déterminé pour différents projets, sont extrêmement rares.

Actuellement, les rapports d'évaluation servent surtout à réorienter des projets individuels: dans la mesure du possible, un consensus est recherché avec le partenaire exécutant qui dispose d'une large autonomie. Par contre, pour prolonger un projet, le FBS subordonne la poursuite du financement à certaines corrections.

Le FBS utilise le rapport d'évaluation pour réorienter le projet concerné et ne l'exploite plus par la suite. Il n'y a donc pas de processus d'apprentissage institutionnalisé permettant d'exploiter les évaluations pour en tirer des enseignements valables pour l'ensemble des projets. Il en résulte un risque accru de réitérer les erreurs du passé, ce qui ressort d'ailleurs des exemples décrits dans le présent rapport. C'est ainsi que le FBS n'a pas encore suffisamment appris comment atteindre les plus pauvres: de nombreux projets ciblent plutôt les *pauvres actifs* (par exemple, propriétaires de terres agricoles), dans l'espoir que les bénéficiaires

de ces activités percoleront également vers les plus pauvres (*effet de percolation ou encore effet «trickle down»*), mais sans pour autant organiser et mesurer effectivement cet effet. Pour ce qui est des causes de l'échec d'un projet (ou de certains de ses volets), il ressort des rapports d'évaluation que certaines faiblesses reviennent de manière récurrente, telles que des hypothèses erronées et des déficiences au niveau de la gestion des projets.

Le FBS se doit d'augmenter le caractère utilitaire des évaluations en veillant à les établir davantage en fonction de l'objectif formulé dans la loi et la note stratégique du FBS, à savoir, atteindre les plus pauvres. C'est en y accordant une attention accrue et en expliquant les lacunes constatées que les évaluations pourront mieux jouer leur rôle d'instrument d'apprentissage. Elles doivent aussi s'intéresser davantage à l'impact réel des projets. À cet effet, il convient de réaliser, pour chaque projet, une description de la situation avant son démarrage et d'inclure également des systèmes de suivi bien conçus. Des évaluations thématiques (de la durabilité réelle des projets, des conditions nécessaires pour un effet de percolation ...) multiplieraient les possibilités de tirer des enseignements valables pour l'ensemble des projets.

Toutefois, une meilleure exploitation des évaluations ne s'obtient pas simplement en augmentant leur caractère utilitaire. En effet, le FBS doit mettre en œuvre des systèmes visant à stimuler un processus d'apprentissage global des projets. Une réflexion et concertation menées dans le cadre d'un réseau constitué d'évaluateurs, de partenaires exécutants et d'autres services de la DGCD, ainsi que le recours aux outils analytiques nécessaires (cadres logiques, synthèses d'évaluation ...) doivent permettre d'analyser ce qui donne de bons ou de moins bons résultats, pourquoi il en est ainsi et ce qu'il convient de faire pour y remédier.

Dans sa réponse, le ministre de la Coopération au développement souscrit aux conclusions et recommandations de l'audit et entend les appliquer à l'ensemble de la DGCD.