

2. Méthodologie

2.1. Objectifs de l'évaluation

L'AFD souhaitait réaliser une évaluation *ex post*, à la fois écrite et audiovisuelle, de son intervention dans la deuxième phase du projet d'appui au Parc national du Limpopo, au Mozambique (2007-2015). Le but de cette évaluation était double. Tout d'abord, conformément aux objectifs d'amélioration de l'AFD en matière d'efficacité de l'aide, de redevabilité et de transparence, elle devait fournir un jugement motivé et indépendant sur le financement de l'AFD, fondé sur les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)⁵, ainsi que sur la valeur ajoutée de l'AFD. À ce titre, l'évaluation *Ex Post* devait jouer le rôle d'évaluation finale du projet. Ensuite, l'évaluation visait la production et l'échange de connaissances, afin de favoriser la mise en débat des résultats, la sensibilisation aux défis spécifiques de ce type de projet intégré d'aires protégées et l'apprentissage opérationnel des équipes de l'AFD et de leurs partenaires.

Elle incluait un défi méthodologique : elle devait utiliser l'audiovisuel comme un instrument privilégié d'évaluation en complément de l'évaluation écrite classique. L'AFD avait déjà testé les outils audiovisuels dans le cadre de travaux d'évaluation. Il s'agissait pour elle de poursuivre cette expérience, en articulant et en réalisant en parallèle l'analyse audiovisuelle et l'analyse écrite au sein du même processus d'évaluation, afin de mettre à profit leur complémentarité.

Ce travail devait fournir un ensemble complet de livrables écrits et audiovisuels (rapport d'évaluation, film documentaire, film court et bonus, photos et rushes), complémentaires mais pouvant être consultés de façon indépendante, qui pourraient être hébergés sur une plateforme Web. Les objectifs de l'évaluation étaient plus particulièrement :

- d'analyser la validité, la mise en œuvre, les résultats et les effets du projet financé par l'AFD par rapport à ce qui a été ciblé ;
- de tirer des leçons qui aideront à déterminer les conditions favorables à la réussite des projets similaires dans l'avenir ;

⁵ Pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

- de promouvoir un dialogue renforcé avec les partenaires du projet sur les résultats de l'évaluation ;
- d'accroître la prise de conscience des enjeux liés à la conception et à la mise en œuvre d'un projet de parc intégré.

2.2. Les défis méthodologiques de cette évaluation

L'évaluation a fait face à trois principaux défis méthodologiques :

1. Comment évaluer le financement de l'AFD à l'intérieur du programme multi-bailleurs plus large qui a soutenu la mise en place et le développement du PNL ?
2. Comment réaliser de façon concomitante et cohérente une évaluation écrite et filmée ?
3. Comment répondre aux exigences de redevabilité sur ce projet tout en tirant des leçons plus larges pour l'apprentissage sur l'appui aux aires protégées ?

2.2.1. Cadre analytique de l'évaluation du financement de l'AFD au PNL

Un défi pour l'évaluation est lié au fait que le financement de l'AFD, qui commence en 2007, s'intègre dans un projet plus global d'appui au développement du PNL, débuté en 2001 avec une approche régionale intégrée et multi-bailleurs. En effet, le PNL lui-même fait partie d'un ensemble plus large – le Parc transfrontalier du Grand Limpopo (GLTP) – dont le développement est appuyé notamment par la Banque mondiale. Le financement de l'AFD se fait dans le cadre de la mise en œuvre du plan de gestion et de développement du PNL et cible plus particulièrement certains programmes de ce plan, alors que d'autres bailleurs en ciblent d'autres. Comment dans ces conditions mettre en évidence la logique d'ensemble sans pour autant évaluer l'ensemble des programmes mis en œuvre ?

L'équipe d'évaluation a adopté la stratégie suivante pour cadrer le travail d'évaluation :

- l'évaluation a porté sur le projet financé par l'AFD qui a démarré dans la deuxième phase du Projet de développement du PNL. La situation à la fin de la première phase (de 2001 à 2006) a été considérée comme la *baseline* du projet au début de la deuxième phase ;

- l'évaluation devait porter essentiellement sur les éléments du projet financés par l'AFD. Toutefois, le financement de l'AFD a, au final, touché pratiquement toutes les composantes, à l'exception du déplacement des populations. Par ailleurs, la coordination du PNL ayant géré de façon intégrée les financements afin de mettre en œuvre le plan de développement du Parc, il aurait été vain de chercher à apprécier l'apport du financement de l'AFD de façon isolée. En conséquence, l'évaluation rend compte de la situation de l'ensemble des composantes financées par l'AFD en mettant plus particulièrement en valeur les activités financées par l'AFD. En ce qui concerne le déplacement de populations, l'analyse a été limitée : il s'agissait avant tout d'apprécier son impact sur des composantes financées par l'AFD ;

- enfin, les interrelations entre composantes font qu'il n'est pas rare qu'une composante financée par d'autres bailleurs ait des conséquences directes sur le volet financé par l'AFD. C'est le cas, par exemple, de la réinstallation de la population située à l'intérieur du cœur du parc, qui est financée par la KfW, et dont l'avancement a des effets directs sur le développement du tourisme ou le développement communautaire, sur lequel l'AFD avait concentré son intervention. Dans ce cas précis, la mission s'est efforcée d'obtenir l'information nécessaire sur la composante sans en effectuer une évaluation complète. Il s'agissait de :

- comprendre les principales difficultés rencontrées pour le déplacement des populations, qui expliquent son retard et ses conséquences sur le déroulement du projet financé par l'AFD ;

- comprendre les procédures mises en place pour la réinstallation des familles déplacées concernant l'accès à la terre et l'amélioration des moyens de subsistance, afin d'évaluer l'impact potentiel sur les communautés hôtes ainsi que les effets potentiels sur la mise en œuvre des activités financées par l'AFD.

- De la même façon, l'évaluation a porté sur le PNL et non sur le GLTP, sauf pour les activités exercées à cette échelle plus large qui ont un impact direct sur les composantes du projet appuyées par l'AFD (par exemple la réintroduction d'animaux ou la lutte contre le braconnage).

- Concrètement, l'équipe a analysé le projet financé par l'AFD par rapport à son cadre logique initial, mais aussi plus largement par rapport au Plan de développement du PNL de 2003 dont il devait faciliter la mise en œuvre. Les évolutions du contexte ont également été prises en compte pour, au-delà du cadre logique initial, porter un jugement sur la pertinence des évolutions apportées au projet revisité au cours de sa mise en œuvre.

2.2.2. Articulation de l'écrit et de l'audiovisuel dans la démarche évaluative

Réaliser à la fois une évaluation écrite et filmée est un vrai défi si l'on souhaite que les résultats soient à la fois cohérents – quelqu'un peut choisir de *lire* ou de *voir* l'évaluation et aura la même compréhension des résultats de l'évaluation du projet – mais qu'ils soient également complémentaires – c'est-à-dire qu'ils présentent différemment les informations en fonction des caractéristiques propres de chaque support. Les principes adoptés pour répondre à ce défi sont les suivants :

- le premier principe a été la pleine coordination des évaluateurs écrits et audiovisuels à chaque étape de l'évaluation, depuis l'étude de documentation, la collecte de données, les entrevues et les visites sur le terrain, jusqu'à la formulation des analyses et des recommandations ;
- le second principe qui a guidé cette interaction est le choix du média en fonction du type d'information disponible et des avantages/inconvénients de chaque média pour restituer cette information. Par leur nature, l'écrit et l'audiovisuel ne relatent pas les événements de la même façon. L'information qui est présentée pour être vue et entendue ne peut avoir exactement le même impact, ni fournir non plus exactement le même type d'information, qu'un rapport destiné à être lu. Par exemple, l'audiovisuel facilite la mise en parallèle des points de vue des différents acteurs, alors que l'écrit est davantage adapté à l'analyse des données. Chacun des médias a utilisé des éléments pour lesquels il avait un avantage comparatif par rapport à l'autre (interviews et images du contexte pour l'audiovisuel, données et graphiques pour l'écrit).

2.2.3. Évaluation d'un projet et apprentissages transversaux

L'évaluation *Ex Post* était complexe car l'équipe ne disposait ni de rapport d'évaluation finale, ni d'un rapport d'achèvement du projet. Il a donc fallu reconstituer les informations techniques et financières du projet à partir d'une foule de données éparées, et donc reconstituer les activités mises en œuvre et les difficultés rencontrées, avec davantage de détails lorsqu'elles étaient financées par l'AFD.

Dépasser la situation évaluée pour en tirer des leçons qui soient utiles non seulement aux acteurs de ce projet mais aussi aux personnes et institutions travaillant dans le domaine de la biodiversité n'était donc pas chose facile. Elle comporte également le risque de généraliser une situation très particulière, qui n'a pas été mise en perspective avec la situation d'autres aires de conservation au Mozambique ou dans la sous-région. Deux fils directeurs ont été plus particulièrement choisis pour élargir la réflexion à partir de cette évaluation :

- quels enseignements peut-on tirer des défis financiers, institutionnels, territoriaux, qui accompagnent la mise en place d'un parc national ?
- quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne la conciliation de la protection de la biodiversité et le développement durable des communautés locales ?

2.3. Organisation de l'évaluation

2.3.1. Le suivi et le pilotage de l'évaluation

Un groupe de référence de l'évaluation, composé de représentants de différentes unités de l'AFD⁶, a été mis en place. Il a participé au cadrage de l'évaluation et a validé les livrables. Un comité consultatif mozambicain, comprenant des représentants des autorités du Mozambique (ANAC, PNL) et des représentants des partenaires internationaux (KfW, PPF et Banque mondiale), a été consulté aux étapes clés de l'évaluation (termes de référence, principaux livrables) pour avis et commentaires.

2.3.2. La méthode d'évaluation

▷ a. Les questions évaluatives

Des questions évaluatives spécifiques ont été définies pour chacun de ces six critères classiques de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité) ainsi que pour la valeur ajoutée de l'AFD. Afin de répondre à ces questions évaluatives, une matrice d'évaluation – structure d'analyse opérationnelle comprenant, pour chaque critère, les questions évaluatives, les indicateurs et sources possibles d'information – a été établie et a permis de structurer les étapes suivantes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

▷ b. Les sources d'information

Les principales sources d'information qui ont servi au travail évaluatif sont :

⁶ Le département technique Agriculture, développement rural et biodiversité (ARB), le département géographique Afrique subsaharienne (AFR), la Communication (CMN), l'Agence de Maputo, le FFEM, l'Évaluation (EVA).

- les documents, correspondances, données de suivi du projet issus : (1) des archives des responsables de l'instruction et du suivi du projet à l'AFD ; (2) de la coordination du PNL ; (3) d'autres sources bibliographiques complémentaires ;
- les collectes d'informations primaires auprès : (1) des responsables de l'AFD ayant participé au montage et/ou au suivi du projet ; (2) des responsables des organisations ayant participé au pilotage ou à la mise en œuvre du projet (PNL, PPF, KfW, Banque mondiale, ANAC, Lupa, Ambero, etc.) ; (3) des populations bénéficiaires du projet.

La majorité des entretiens a été réalisé lors des deux missions qui ont eu lieu en juillet et novembre 2015 au Mozambique. Des entretiens complémentaires avec des personnes n'ayant pu être rencontrées sur place ont été menées à Paris (AFD) ou par téléphone.

2.3.3. Les différentes phases de la réalisation de l'évaluation

L'annexe 1 présente sommairement les grandes étapes de l'évaluation, qui s'est déroulée en quatre phases principales :

- **une phase de structuration**, qui a permis : 1) d'approfondir les enjeux et de construire le référentiel d'évaluation ; 2) de définir la méthodologie pour les visites terrain ainsi que les outils de recueil de données ; 3) de préciser les modalités de travail des équipes responsables de l'évaluation écrite et de l'évaluation filmée. Elle a été menée au travers d'une revue partielle de la documentation disponible, d'entretiens réalisés avec l'AFD, ainsi que d'une courte mission sur le terrain, à Maputo dans le PNL (juillet 2015). Cette mission a notamment permis d'informer le PNL et les autres institutions impliquées sur les objectifs, la méthode et le calendrier de l'évaluation, et de préparer la deuxième mission, en particulier l'organisation des visites aux communautés vivant dans le parc et de faire un repérage pour le film. Cette phase a permis de rédiger une note de cadrage méthodologique ainsi que le synopsis du film ;
- **une phase d'analyse initiale**, comprenant une visite de deux à trois semaines sur le terrain, essentiellement dans le PNL (novembre 2015). Elle a permis de faire l'analyse des résultats et des impacts du projet au travers d'interviews avec des membres du comité de pilotage, le maître d'ouvrage, les institutions responsables de la mise en œuvre du projet au PNL (coordination, responsables des différents départements), les autres acteurs impliqués (services des districts, ONG, prestataires de services, etc.) et les populations vivant à l'intérieur du PNL. Pour les visites aux populations, le choix des villages à visiter a été fondé sur des critères de diversité écologique et administrative, de localisation des différentes activités financées

par l'AFD ou d'autres activités menées dans le cadre du développement du PNL mais n'ayant pas été financées par l'AFD (cf. annexe 2. Personnes rencontrées et villages visités) ;

- **une phase d'analyse approfondie et de formulation des recommandations**, qui a permis de rédiger le rapport provisoire de l'évaluation et de réaliser un premier montage du film. De nombreux échanges ont été réalisés au cours de cette phase entre les experts des évaluations écrites et filmées afin de partager les analyses évaluatives et de favoriser les complémentarités entre les médias. Le rapport provisoire a été soumis pour avis au comité de suivi et au comité consultatif ;

- **un atelier de discussion des recommandations** auquel ont participé des experts de l'AFD a permis de préciser les recommandations, de rédiger le rapport final et de réaliser le montage final du film.