

BUREAU INDÉPENDANT DE
L'ÉVALUATION DU FIDA

Manuel de l'évaluation

DEUXIÈME ÉDITION



Investir dans les populations rurales

© 2015 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Imprimé sur papier FSC
par Palombi & Lanci Tipografia srl, Rome, Italie
Février 2016

BUREAU INDÉPENDANT DE
L'ÉVALUATION DU FIDA

Manuel de l'évaluation

DEUXIÈME ÉDITION
DÉCEMBRE 2015



Investir dans les populations rurales

Table des matières

Remerciements.....	4	3.	
Avant-propos.....	5	Critères d'évaluation, questions	
Sigles.....	6	clés et notations	36
1.		Informations générales.....	36
Informations générales	8	Les critères d'évaluation et leurs définitions.....	36
Public et objet de ce manuel.....	8	Questions d'évaluation par critère.....	36
Le contexte: le défi que constitue la lutte contre		Impact sur la pauvreté rurale.....	39
la pauvreté rurale.....	8	Performance des projets.....	39
L'aide et l'agriculture dans le programme mondial		Durabilité des avantages.....	39
de développement.....	9	Égalité entre les sexes et autonomisation	
Le rôle du FIDA.....	10	des femmes.....	40
La théorie du changement au FIDA.....	10	Innovation et reproduction à plus grande échelle.....	41
L'évaluation au FIDA.....	11	Gestion de l'environnement et des ressources	
La Politique de l'évaluation.....	12	naturelles.....	42
Mise en œuvre de la politique.....	12	Adaptation au changement climatique.....	42
Le Manuel de l'évaluation.....	13	Performance des partenaires.....	43
2.		Évaluation au niveau de l'institution.....	43
Éléments méthodologiques		Évaluation de la stratégie et du programme	
fondamentaux	18	de pays.....	44
Approche, conception et méthodes.....	19	Évaluations et validations des projets: VRAP,	
Attribution et contribution.....	20	EvPP et évaluations de l'impact.....	44
Techniques et instruments de collecte		Synthèses d'évaluations.....	44
des données.....	21	Le barème de notation.....	44
Analyse et interprétation des données.....	24	4.	
Étalonnage (<i>Benchmarking</i>).....	26	Validation du rapport d'achèvement	
Questions d'évaluation et variabilité entre les		de projet	48
évaluateurs.....	26	Informations générales.....	48
Théorie du changement.....	28	Objectifs et méthodologie.....	49
Évaluation et recul.....	29	Processus.....	52
Transparence et traçabilité des informations		Rapports.....	53
factuelles.....	30		
Formulation des recommandations.....	30		
Obligation de prendre en compte les			
recommandations et de les mettre en œuvre.....	31		
Évaluations conjointes.....	31		
Participation.....	32		
Gestion de l'évaluation.....	33		

5.			
Évaluation de la performance			
du projet	56		
Informations générales	56		
Objectifs et méthodologie	57		
Processus	58		
Rapports	61		
6.			
Évaluation de la stratégie et du			
programme de pays	64		
Informations générales	64		
Objectifs, portée et démarche	65		
Méthodologie	66		
Processus	78		
Rapports	82		
7.			
Évaluation au niveau de l'institution	86		
Informations générales	86		
Objectifs et méthodologie	87		
Processus	90		
Rapports	93		
8.			
Évaluation de l'impact	96		
Informations générales	96		
Objectifs et considérations méthodologiques	98		
Processus	105		
Rapports	107		
9.			
Synthèse d'évaluation	110		
Informations générales	110		
Objectifs et méthodologie	111		
Processus	113		
Rapports	114		
10.			
Communication, diffusion			
et apprentissage	118		
Apprentissage	118		
Outils de communication et diffusion	119		
Annexes	125		
I	Architecture de l'évaluation indépendante		
	pour la promotion de la responsabilité et de		
	l'apprentissage au FIDA	126	
II	Ensemble indicatif de questions		
	supplémentaires	127	
III	Modèle et processus relatifs à l'accord		
	conclusif	131	
IV	Politique en matière de conflit d'intérêts à		
	l'intention du personnel et des consultants du		
	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	133	
V	Grille d'aide à la sélection des évaluations	137	
VI	Bibliographie et références	138	

Remerciements

Cette deuxième édition du Manuel de l'évaluation a été élaborée au terme d'une vaste consultation avec les principales parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.

Au sein du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), ce manuel a été préparé par une équipe de base dirigée par Ashwani K. Muthoo, Directeur adjoint d'IOE, qui a été secondé par Catrina Perch, Fabrizio Felloni, Simona Somma et Pradeep Itty, fonctionnaires chargés de l'évaluation, et par Melba E. Alvarez, fonctionnaire chargée de la communication et de la gestion des savoirs pour l'évaluation. Tous les autres membres du personnel d'IOE ont également fourni des commentaires précieux sur certains chapitres tout au long du processus. Linda Danielsson et Laure Vidaud, assistantes d'évaluation, ont fourni un appui administratif et effectué des recherches sur différents sujets. Un certain nombre de consultants externes, dont Dorte Kabell et Roger Slade, ont également contribué à l'élaboration du manuel. Deux consultants internes, Xiaozhe Zhang et Maurizio Navarra, ont participé à sa production. Brett Shapiro a effectué une révision préliminaire du manuel et Jill Baskins, du Bureau du Secrétaire, en a effectué la révision finale.

IOE a bénéficié des commentaires et des conseils judicieux formulés par un groupe d'experts de haut niveau comprenant: Osvaldo Feinstein, professeur à l'Université Complutense de Madrid, qui a aussi contribué à la préparation du manuel en qualité de

consultant externe; Susanne Frueh, Directrice du contrôle interne à l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture; Ted Kliet, évaluateur et expert indépendant; Uma Lele, chercheuse indépendante; et Kevin Watkins, Directeur exécutif de l'Overseas Development Institute.

Le manuel a également été soumis à une évaluation par les pairs des bureaux de l'évaluation d'un certain nombre d'organisations multilatérales de développement, dont la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et la Banque mondiale. Le Centre for Development Impact de l'Université du Sussex au Royaume-Uni et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse ont également formulé des observations importantes sur certains chapitres.

Nous tenons à remercier la direction et le personnel du FIDA qui ont revu le manuel et ont apporté de précieux éclairages. Enfin et surtout, avant sa finalisation, le manuel a été examiné lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA, et les observations des membres du Comité ont été dûment prises en considération.

Avant-propos

Au cours des dernières décennies, des changements importants sont intervenus dans la façon dont les pays assurent leur développement économique, avec un nombre croissant de nouveaux acteurs (investisseurs, secteur privé, organisations de la société civile) jouant un rôle prépondérant dans le domaine du développement. La protection et l'inclusion sociales, la protection de l'environnement et l'égalité d'accès aux ressources, outre la croissance économique, occupent une place majeure pour mettre fin à la pauvreté extrême et favoriser la prospérité.

Cette année, en 2015, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont atteint leur date d'échéance, et la communauté internationale a défini un nouvel ensemble d'objectifs de développement durable (ODD), qui profitera de la dynamique impulsée par les OMD et s'inscrira dans un cadre de développement mondial pour l'après-2015. Ils contiennent des engagements ambitieux: éradiquer la pauvreté, promouvoir une meilleure nutrition et lutter contre la faim, protéger l'environnement et encourager l'insertion sociale et économique. Leur universalité transcende le traditionnel clivage Nord-Sud, ouvrant la voie à une toute nouvelle définition du partenariat entre les pays développés et en développement.

Ces changements intenses nécessitent une réflexion profonde sur le rôle joué par les organisations bilatérales et multilatérales de développement et par la coopération internationale sous toutes ses formes, y compris la finance, la technologie, le renforcement des capacités et la recherche scientifique, ainsi que la coopération au développement.

Étant l'un des principaux organismes moteurs du changement, le FIDA a lancé sa nouvelle vision stratégique du programme pour l'après-2015: investir dans les populations rurales pour avoir un impact économique, social et culturel, aboutissant à une transformation inclusive et durable du monde rural. Cet engagement s'est traduit par un programme de travail cohérent pour le dixième processus de reconstitution des ressources du Fonds, qui inclut les principaux angles d'attaque suivants: investir dans l'agriculture paysanne au profit de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau mondial; promouvoir l'autonomisation au profit des moyens de subsistance des populations rurales; promouvoir la résilience des ruraux pauvres des deux sexes; et favoriser le

développement en misant sur les liens entre milieu rural et milieu urbain. Dans ce contexte, on ne saurait trop insister sur le rôle de l'évaluation. L'évaluation est devenue un instrument puissant grâce auquel les organismes de développement peuvent améliorer la mise en œuvre de leurs programmes, atteindre leurs populations cibles, comprendre quelles activités peuvent faire réellement et durablement changer le cours des choses, et diffuser plus efficacement les exemples de réussite et les enseignements tirés. Si le monde ne peut évaluer l'efficacité des politiques et des mesures qui sont mises en place pour obtenir des résultats positifs en termes de développement, alors il ne sert à rien de les élaborer et de les mettre en œuvre.

Cette deuxième édition du Manuel de l'évaluation contient la méthodologie de base utilisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour mener ses évaluations. Le manuel a été élaboré selon les principes énoncés dans la Politique de l'évaluation au FIDA, en s'appuyant sur les normes et bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation. Il intègre les nouvelles tendances internationales en la matière et s'inspire de l'expérience d'IOE dans la mise en œuvre de la première édition. Le manuel tient également compte des nouvelles priorités stratégiques et du nouveau modèle opérationnel du FIDA, qui ont à l'évidence des incidences sur les méthodes et les processus d'évaluation, et adopte des approches méthodologiques plus rigoureuses, par exemple en promouvant de meilleures techniques d'évaluation de l'impact et en formulant et en utilisant des théories du changement. Le manuel contient aussi la méthodologie de base à suivre pour les évaluations qui n'étaient pas traitées dans la première édition, telles que les évaluations au niveau de l'institution, les évaluations de l'impact et les synthèses d'évaluations.

Le manuel est disponible en anglais, en arabe, en espagnol et en français afin qu'il puisse être facilement utilisé dans toutes les régions où le FIDA intervient. Il est également disponible en ligne sur le site web de l'évaluation du FIDA (www.ifad.org/evaluation).



OSCAR A. GARCIA

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Sigles

CAD	Comité d'aide au développement (CAD de l'OCDE)
CIHN	Conseiller indépendant de haut niveau
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation (des banques multilatérales de développement)
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFI	institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
PMD	Département gestion des programmes
PPA	Partenariat principal de l'apprentissage
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (<i>United Nations Evaluation Group</i>)
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

1. Informations générales

Public et objet de ce manuel

La fonction principale du Manuel de l'évaluation consiste à guider le personnel et les consultants s'occupant de travaux d'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il sert également de document de référence pour d'autres membres du personnel du FIDA et partenaires de développement (comme le personnel de gestion des projets et les organismes d'exécution des opérations appuyées par le FIDA), en particulier dans les pays bénéficiaires, sur la façon dont le FIDA évalue les programmes de développement dans le secteur du développement agricole et rural.

La révision de ce manuel a été entreprise pour tenir compte de l'environnement dynamique dans lequel opère le FIDA et répondre à l'évolution des démarches et méthodes d'évaluation du développement international. Il contribuera à assurer que les pratiques méthodologiques du FIDA reflètent l'état des connaissances actuelles. Il peut être lu en conjonction avec les Directives du processus d'évaluation¹.

Les tendances en matière de développement au niveau mondial et la réflexion menée au niveau de l'institution sur le rôle du FIDA, son modèle opérationnel et sa théorie du changement sont autant de questions auxquelles ce manuel prétend répondre et avec lesquelles il s'efforce de s'aligner. Ce manuel décrit comment s'effectue une évaluation au FIDA; il ne s'agit pas d'un guide de référence sur l'évaluation en général. Toutefois, pour optimiser son utilité, des références de lectures complémentaires sur un certain nombre de sujets touchant à l'évaluation figurent à l'annexe VI.

Ce manuel est un document évolutif qui sera révisé, mis à jour, voire étoffé selon les besoins et si le contexte l'exige. Par conséquent, les lecteurs sont invités à toujours se référer à sa version en ligne, qui inclura les dernières mises à jour. Pour en assurer l'utilisation la plus large, IOE a traduit le manuel dans les autres langues du FIDA (arabe, français et espagnol). Le manuel entrera en vigueur en janvier 2016 et IOE organisera des séances de formation pour toutes les parties concernées afin d'assurer sa bonne mise en œuvre.

Le contexte: le défi que constitue la lutte contre la pauvreté rurale

Des changements profonds ont lieu dans le système économique mondial et l'architecture internationale du développement, et un consensus émerge progressivement sur la conception future d'un programme mondial de développement pour l'après-2015. En particulier, l'établissement des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies est un événement marquant. Ces objectifs montrent l'ampleur et l'ambition de ce nouveau programme universel, ils visent à réaliser les droits de l'homme pour tous, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Intégrés et indissociables, ils concilient les trois dimensions du développement durable: économique, sociale et environnementale.

Le FIDA a participé activement aux principaux processus de l'élaboration de ce programme pour assurer qu'il contribue à libérer de la pauvreté les populations rurales pauvres. Aucun programme d'élimination de la pauvreté et de croissance sans exclusive ne peut être couronné de succès si l'on ne prête pas sérieusement attention aux zones rurales, aux secteurs ruraux et à l'agriculture paysanne et familiale. La pauvreté est en effet un phénomène multidimensionnel qui ne peut se réduire à de faibles niveaux de revenus, de consommation et de biens matériels. C'est pourquoi le FIDA cible ses investissements vers la transformation du monde rural: un niveau durable et global de changement qui est tout autant social qu'économique et qui prend des formes différentes dans des contextes nationaux différents, par exemple, les pays à revenu intermédiaire (PRI), les petits États insulaires, les États fragiles, les pays à faible revenu, etc.

Les femmes et les hommes du monde rural – paysans, petits entrepreneurs, travailleurs – sont aujourd'hui confrontés à un contexte très dynamique présentant de nouvelles possibilités, de nouvelles vulnérabilités et de nouveaux risques. Avec des investissements, des outils et des partenariats appropriés, les ruraux pauvres des deux sexes

¹ Les Directives du processus d'évaluation sont destinées à un usage interne par le personnel d'IOE: elles mettent l'accent sur les procédures et les directives administratives pour chacun des produits d'évaluation réalisés par IOE, alors que le manuel se concentre sur les aspects méthodologiques et techniques de l'évaluation.

peuvent apporter une contribution capitale au développement durable et à la transformation du monde rural. Par sa politique de ciblage, le FIDA intervient en amont des problèmes et s'efforce d'atteindre les populations rurales pauvres afin de poursuivre un programme de développement durable sans exclusive et leur fournir des possibilités de développement économique et social pour améliorer leurs revenus, leur nutrition et leurs moyens de subsistance en général. Une agriculture paysanne et familiale plus productive, durable et résiliente peut jouer des rôles multiples dans la création d'un avenir meilleur, et elle le fera en nourrissant des zones urbaines plus peuplées, en offrant des emplois et des revenus décents, en fournissant des services environnementaux et en favorisant la cohésion sociale.

Alors qu'on estime que près de 70% de la population mondiale vivra dans des zones urbaines d'ici à 2050, il est important de reconnaître que les zones urbaines et les zones rurales ne peuvent réussir les unes sans les autres. Les interdépendances entre zones rurales et urbaines se multiplient: la croissance en milieu rural (en particulier dans les systèmes alimentaires) soutient le développement durable des zones urbaines, tandis que la croissance dans les secteurs urbains offre des possibilités d'amélioration des revenus ruraux. Et ces interdépendances seront encore déterminées et accentuées par le contexte national et le niveau de développement.

Aujourd'hui en effet, l'agriculture doit être l'axe central d'un programme complexe visant à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle à l'échelle mondiale, multiplier les possibilités d'emploi et assurer une gestion durable de la base de ressources naturelles, tout en maintenant une capacité d'adaptation aux effets du changement climatique. Le rôle que jouent les petits agriculteurs dans ce programme est crucial; il faut donc faire en sorte que les ménages de ruraux pauvres puissent avoir accès à ces possibilités, et en tirer parti, qu'ils cessent d'être marginalisés, au contraire, et qu'ils soient à même de mieux gérer les risques croissants auxquels ils sont confrontés.

Une transformation des espaces ruraux, des secteurs productifs et des sociétés est nécessaire, et elle doit être solidaire, dynamique et durable. Pour agir dans ce sens, un nouveau paradigme du développement est nécessaire, qui donne aux populations rurales les moyens de jouer pleinement leur rôle économique, social et environnemental. Le programme de développement pour l'après-2015

peut y contribuer en définissant des objectifs, des cibles, des indicateurs et des modalités d'application qui portent une attention explicite aux femmes et aux hommes du monde rural et à leur rôle dans la construction d'un avenir meilleur.

Selon les dernières estimations de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), environ 795 millions de personnes souffrent de sous-alimentation de manière chronique en 2014-2016, ce qui représente un recul de plus de 216 millions par rapport à 1990-1992. Mais une baisse ultérieure éventuelle dépendra essentiellement des cours mondiaux des denrées alimentaires, dans la mesure où les pauvres du monde dépensent plus de la moitié de leurs revenus pour se nourrir. Même si l'incidence de l'extrême pauvreté a diminué de moitié entre 1990 et 2010 – avec des baisses enregistrées dans toutes les régions –, on compte encore 1,2 milliard de personnes qui vivent avec moins de 1,25 USD par jour. Pour le FIDA, les points critiques afférents à cette situation sont au nombre de deux. Le premier est le fait que, désormais, la majorité des personnes extrêmement pauvres dans le monde ne vit pas dans les pays les plus défavorisés: les trois quarts d'entre elles vivent dans des PRI. Le second est que l'incidence de la pauvreté est sensiblement plus élevée en milieu rural qu'en milieu urbain, et que 70% des personnes qui vivent avec moins de 1,25 USD par jour (840 millions) habitent en milieu rural et que la plupart d'entre elles tirent directement ou indirectement leurs moyens de subsistance de l'agriculture.

L'aide et l'agriculture dans le programme mondial de développement

La part de l'aide publique au développement consacrée à l'agriculture par le biais des organisations internationales de développement est relativement peu importante et va en diminuant. D'autres formes d'initiatives de développement prennent une importance croissante, comme la coopération Sud-Sud et triangulaire, entre autres, avec pour but de partager expériences et connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et de faciliter les partenariats, de favoriser les innovations et de promouvoir la reproduction à plus grande échelle des idées prometteuses. Cependant, l'aide publique au développement peut être importante pour certains pays dans la mesure où elle leur permet de combler les principaux besoins de financement. Pour un

nombre croissant de pays, y compris les PRI, l'aide publique au développement permet de catalyser les investissements privés dans le secteur agricole et rural, et d'aider les gouvernements à renforcer leurs politiques et à améliorer la qualité de l'investissement public dans ce secteur. C'est ce rôle-là que le FIDA est appelé de plus en plus à jouer, et il prendra encore davantage d'importance à l'avenir.

Le rôle du FIDA

La mission du FIDA est en effet plus actuelle que jamais. Son mandat est de contribuer à la transformation du monde rural en soutenant des activités de développement agricole et rural durable et sans exclusive dans les pays en développement. Pour la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) (2013-2015), l'objectif du FIDA était d'atteindre 90 millions de personnes grâce à ses opérations, dont 80 millions devaient être libérés de la pauvreté d'ici à 2015. Un engagement similaire a été pris pour la dixième reconstitution des ressources du Fonds (2016-2018). À la fin de 2018, le FIDA s'est engagé à aider 80 millions de personnes à sortir de la pauvreté et à atteindre entre 110 et 130 millions de personnes avec les services des projets appuyés par le FIDA.

Le FIDA fonctionne comme une agence spécialisée du système des Nations Unies et une institution financière internationale. Le Fonds a une claire vision de son rôle: en fonction de la situation, faciliter l'investissement tant public que privé, appuyer les processus d'élaboration des politiques au niveau national et mondial, générer des savoirs et les partager, et forger des partenariats, tous ces aspects concourant à atteindre le but d'une transformation durable, équitable et sans exclusive du monde rural dans laquelle ces groupes de population marginalisés jouent pleinement et activement leur rôle, et dont ils sont à même de tirer profit.

Les principaux instruments de mise en œuvre sont des projets et des programmes financés par des prêts, que le FIDA aide les gouvernements, les petits agriculteurs et les autres parties prenantes à développer et exécuter. Le Fonds a également un petit guichet de financement sous forme de dons et vient d'élaborer une nouvelle politique en matière de dons. Cela permettra d'assurer une utilisation plus stratégique des ressources, y compris en reproduisant à plus grande échelle ses approches et initiatives innovatrices chaque fois que possible.

En effet, le FIDA considère que l'amplification de ses résultats et de son impact est au cœur de sa mission et, à cet égard, estime que la gestion des savoirs, les partenariats et la concertation sur les politiques sont essentiels pour atteindre ses buts. En établissant des partenariats et des accords de cofinancement, le Fonds s'efforce de démultiplier ses propres ressources, son expérience et ses savoirs, qui sont autant de facteurs critiques pour élargir son impact.

Les éléments des programmes de pays du FIDA sont les projets que le FIDA appuie, la concertation connexe dans laquelle il s'engage et les réformes politiques auxquelles il contribue au niveau national ou de l'État; ces volets sont étayés par les savoirs qu'il recueille et qu'il partage et par les partenariats qu'il forge à cet effet. Ce sont les programmes de pays, cet assemblage de projets et d'activités menées dans la sphère politique, qui génèrent un impact tangible en matière de développement, évalué en nombre de personnes libérées de la pauvreté dans les zones rurales, mais aussi sur le plan de la qualité des résultats du développement, en tenant compte des inégalités, des aspects environnementaux, du changement climatique, etc., et des différents défis que doivent relever les ruraux pauvres.

Pour que le FIDA remplisse son mandat de façon efficace et efficiente, il est important de promouvoir et développer un partenariat stratégique avec les gouvernements, le secteur privé, la société civile et les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes de réflexion, et d'autres organismes de développement comme les organismes d'aide bilatérale, les institutions financières internationales et les agences spécialisées, les programmes et les fonds des Nations Unies. Dans ce dernier domaine, les agences ayant leur siège à Rome (FAO et Programme alimentaire mondial) offrent des occasions privilégiées d'action collective, non seulement en raison de leur proximité physique entre elles, mais surtout en raison de la nature complémentaire de leurs mandats dans le domaine de l'alimentation et l'agriculture.

La théorie du changement au FIDA²

Le rôle unique que joue le FIDA en faveur d'une transformation durable et sans exclusive du monde rural repose sur une théorie du changement qui a été explicitement énoncée dans le contexte de FIDA10 et incluse dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA.

2 À la suite d'une recommandation incluse dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur les reconstitutions du FIDA, le Fonds a élaboré sa première théorie explicite du changement dans le cadre de la reconstitution de FIDA10; voir le rapport définitif sur la reconstitution à l'adresse: <https://webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/french/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>.

La théorie du changement comprend cinq niveaux. Le niveau 1 du Cadre de mesure des résultats (effets d'ensemble sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles) inclut les objectifs généraux de développement auxquels le FIDA contribue, suivis au moyen de mesures de l'extrême pauvreté, de l'insécurité alimentaire et des investissements dans l'agriculture. Le niveau 2 – effets et impact sur le développement au niveau des pays – part du principe que la réalisation des objectifs fixés en matière de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de la sécurité alimentaire repose sur des projets de développement, comme ceux que finance le FIDA, et se mesure par le nombre de personnes sorties de la pauvreté. Le niveau 3 – produits des projets appuyés par le FIDA en matière de développement au niveau des pays – sous-tend l'impact et les effets que traduit le nombre de personnes sorties de la pauvreté (niveau 2). Les résultats des programmes permettent aux petits exploitants de surmonter les principaux obstacles, en leur donnant accès à une gamme de moyens de production et d'intrants, aux connaissances, aux infrastructures, au marché, aux services financiers et commerciaux et à des institutions plus réceptives. Le nombre de personnes bénéficiant des services des projets appuyés par le FIDA est considéré comme l'indicateur le plus important à ce niveau. Le niveau 4 du Cadre de mesure des résultats (efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA) évalue la performance des processus gérés par le FIDA visant à influencer positivement la conception, l'exécution et la réalisation des résultats des programmes. L'hypothèse est que l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du modèle opérationnel du FIDA et des processus qui y sont associés permettra d'améliorer les résultats des programmes. Le succès des résultats escomptés des programmes est soutenu par: une meilleure conception des projets, pour répondre aux besoins et aux priorités des populations rurales pauvres; un processus de gestion du portefeuille efficace, qui identifie les sous-performances en temps utile pour permettre une réorientation; en offrant une assistance préventive aux entités de mise en œuvre des projets; et en approfondissant les connaissances sur le fonctionnement dans la pratique des politiques en faveur de l'agriculture paysanne et du développement rural. Le niveau 5 (efficacité et l'efficacité institutionnelles du FIDA) du Cadre de mesure des résultats reflète un engagement à garantir l'efficacité

et l'efficacité de l'institution dans la manière dont elle mobilise, affecte et utilise ses ressources financières et humaines. L'hypothèse est qu'une amélioration de la performance dans ce domaine permettra d'optimiser l'utilisation des ressources et, ainsi, de renforcer les résultats en matière de développement, en améliorant l'impact global et la qualité des services tout en réduisant les dépenses.

À l'avenir, le FIDA continuera de concentrer ses activités dans les domaines qu'il connaît et sur lesquels il a bâti sa renommée tout en travaillant en partenariat avec d'autres acteurs afin de relever les défis posés par le développement en dehors de son domaine de spécialisation ou de mettre à profit son expérience et ses savoirs pour amplifier l'impact en matière de développement. Un autre élément important de cette vision est une meilleure intégration entre une petite agriculture viable, rentable et durable, et la gamme de secteurs non agricoles concernés plus ou moins directement par les filières agricoles. Ce programme renforce le rôle de l'évaluation, pour mesurer l'incidence de la pauvreté et le rôle des partenaires, comprendre les voies du changement, et examiner et évaluer ce qui fonctionne, pour qui, où, quand et pourquoi.

L'évaluation au FIDA

L'évaluation joue un rôle important dans la façon dont évoluent le modèle opérationnel, les priorités opérationnelles, les processus internes et les systèmes de reddition des comptes du FIDA. Ils sont affinés, révisés et précisés par les résultats de l'évaluation afin de garantir que le Fonds est positionné le mieux possible pour s'acquitter de son mandat et réaliser ses objectifs institutionnels. Quand de nouveaux problèmes apparaissent, et que le monde développe de nouveaux objectifs, cibles et indicateurs (par exemple, sur la prise en considération des questions d'inégalité et d'équité), la fonction d'évaluation du FIDA doit accompagner ces changements. De nouvelles exigences mettent à l'épreuve la capacité du FIDA à comprendre la transformation du monde rural, à rendre compte des résultats dans de nouveaux domaines et à mesurer les nouvelles dimensions de la pauvreté, et sollicitent ses données, ses outils d'évaluation, ses démarches et ses méthodologies. Pour faire face à ces exigences, l'architecture d'évaluation du FIDA a été affinée et approfondie.

Cette architecture a été conçue dans un double souci de responsabilité et d'apprentissage. L'annexe I

illustre l'architecture globale de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA et montre comment ses produits³ se renforcent mutuellement et contribuent à renforcer l'obligation redditionnelle organisationnelle et l'apprentissage. Chaque produit est essentiel et a une place spécifique dans l'architecture, qui comprend également le système d'autoévaluation du FIDA.

Le Fonds a également une fonction d'autoévaluation détaillée⁴, mise en œuvre par la direction du FIDA. Par exemple, pour chaque projet, le FIDA mène des missions de supervision périodiques et un examen à mi-parcours et établit un rapport d'achèvement de projet⁵. Des évaluations de l'impact rigoureuses sont également entreprises de manière sélective dans un certain nombre d'opérations. Le système d'autoévaluation inclut d'autres instruments: le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), des enquêtes menées auprès des clients, des examens trimestriels de la performance organisationnelle et des examens annuels du portefeuille. Ces produits d'autoévaluation, et d'autres, contribuent de manière essentielle aux activités de l'évaluation indépendante du FIDA.

La Politique de l'évaluation

Les processus d'évaluation indépendante du Fonds sont guidés par les principes définis dans la Politique de l'évaluation au FIDA, initialement approuvée par le Conseil d'administration en avril 2003 et révisée en 2011. Cette politique repose sur quatre principes: obligation redditionnelle, apprentissage, indépendance et partenariat. Ces principes régissent la conduite de chaque évaluation par IOE, et les méthodes et processus qu'adopte IOE doivent donc aller dans leur sens. Cela nécessite une gestion prudente, car promouvoir tel ou tel principe peut avoir des implications pour les autres. Par exemple, IOE est résolu à promouvoir la participation propre à tout le processus d'évaluation afin de maximiser l'inclusion et l'appropriation dans les conclusions et recommandations issues des évaluations. Toutefois, dans le souci de respecter le principe d'indépendance, il ne faut pas que les éléments participation et appropriation détournent le processus d'évaluation.

3 Y compris le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), les ENI, les évaluations de la stratégie et du programme de pays, les synthèses d'évaluations, les évaluations de l'impact, les validations de rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance du projet.

4 Une autoévaluation est une évaluation menée par ceux qui sont chargés de la conception et l'exécution d'une intervention de développement.

5 L'établissement des rapports d'achèvement de projet relève normalement de la responsabilité des gouvernements bénéficiaires. Cependant, le FIDA a élaboré des directives pour ces rapports à l'intention des gouvernements. En outre, le FIDA peut aider les gouvernements au cas par cas, par exemple en fournissant les services d'un consultant pour aider les autorités locales dans la préparation de ces rapports.

L'impartialité et l'indépendance de la fonction d'évaluation au FIDA sont d'une importance particulière. Pour citer la politique: "La fonction d'évaluation au FIDA s'exerce dans le respect des principes de l'évaluation de l'aide au développement admis à l'échelon international. Le premier d'entre eux est que le processus d'évaluation doit être impartial et indépendant, tant par rapport au processus de décision que par rapport à la fourniture de l'aide au développement et à sa gestion." Toutefois, cela ne signifie pas isolement; pour veiller aux dimensions tout aussi importantes de la pertinence et de l'utilité des produits et processus de l'évaluation, un dialogue avec la direction est nécessaire.

Le principe d'indépendance est reflété dans plusieurs des dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA, lesquelles stipulent que: i) le Directeur d'IOE rend compte au Conseil d'administration plutôt qu'au Président du FIDA; ii) le programme de travail et budget d'IOE sont établis indépendamment de la direction du FIDA et sont présentés directement au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs pour approbation; iii) le Président a délégué au Directeur d'IOE le pouvoir de prendre toute décision concernant les ressources humaines d'IOE; et iv) le Directeur d'IOE est autorisé à soumettre ses rapports d'évaluation à la direction et aux organes directeurs du FIDA et à les rendre publics sans devoir pour cela solliciter l'agrément d'une quelconque personne extérieure à IOE.

Mise en œuvre de la politique

IOE réalise divers types d'évaluations, dont des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), des évaluations au niveau de l'institution, des évaluations de projet et, plus récemment, des évaluations de l'impact. Il prépare également des synthèses des résultats de l'évaluation sous forme de produit de savoir clé. Des mesures sont prises pour s'assurer que les systèmes de retour d'information appropriés sont établis et des chantiers d'apprentissage mis au point pour que les constatations et les conclusions issues des évaluations alimentent les travaux en cours et puissent informer et renouveler la réflexion menée au niveau de l'institution.

Pour garantir l'utilité maximale de tous les produits, trois questions fondamentales sont examinées:

i) les évaluations sont réalisées en temps opportun pour assurer leur utilité; ii) le moment de procéder à une évaluation spécifique est soigneusement choisi, par exemple, en privilégiant une ESPP pour que les résultats contribuent à l'élaboration du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) dans ce pays; et iii) la sélection des sujets à évaluer est transparente et fonction de l'utilité de l'évaluation. Par conséquent, IOE a mis au point une grille d'aide à la sélection pour assurer une transparence totale dans la sélection des sujets et conduit un processus de consultation avec la direction sur un éventail de thèmes et de sujets possibles. La grille d'aide à la sélection et son application sont présentées chaque année au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs dans le cadre du Programme de travail et budget annuel d'IOE (voir l'annexe V).

Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) mérite d'être mentionné tout particulièrement; car il repose sur l'énoncé de la Politique de l'évaluation au FIDA selon lequel "une institution financière internationale est mieux à même de rendre compte en tant qu'entité s'il est possible de regrouper les conclusions des différentes évaluations et de les synthétiser à l'échelon de l'organisation. Ce travail permet une analyse plus pertinente de l'efficacité de l'organisation de développement en question, et des aspects transversaux qui entravent sa performance d'ensemble."

Produit pour la première fois en 2003, le RARI est le rapport annuel phare d'IOE et traite précisément de cette question, son principal objectif étant d'apporter un éclairage global sur la performance des opérations du FIDA et de mettre en avant des enseignements et des problèmes systémiques, ainsi que de formuler des recommandations visant à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Le RARI s'appuie sur les différentes évaluations (par exemple, évaluations et validations des projets, ESPP, etc.) réalisées par IOE selon une méthodologie commune, telle que définie dans son manuel de l'évaluation. En fait, IOE est l'un des rares bureaux d'évaluation de toutes les organisations multilatérales et bilatérales de développement qui produise un tel rapport annuel, qui témoigne de l'engagement du Fonds à promouvoir la

responsabilité, l'apprentissage et la transparence dans la manière de rendre compte des résultats.

Le domaine de l'évaluation est en constante évolution et IOE vise à la fois l'efficacité et l'efficacé dans ses processus d'évaluation et d'être à "l'avant-garde" du développement méthodologique et de la mise au point de nouveaux produits d'évaluation. À cet égard, l'engagement actif avec des pairs est essentiel et les ESPP, par exemple, sont réalisées en tenant compte des normes de bonnes pratiques, établies par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG). Les approches d'évaluation de projets reposent également sur des consultations avec les pairs et ont bénéficié en particulier de l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA effectué en 2010 par l'ECG, qui a recommandé qu'IOE modifie son approche de l'évaluation des projets. Par conséquent, IOE a abandonné la manière dont les évaluations de projets étaient menées dans le passé⁶ et a introduit à la place les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP) et les évaluations de la performance des projets (EvPP) – voir les chapitres 4 et 5.

Le Manuel de l'évaluation

Cette seconde édition du manuel se propose de renouveler, d'actualiser et de regrouper les directives actuelles pour atteindre des standards de qualité élevés dans les évaluations du FIDA à l'appui du mandat du FIDA et dans le cadre de la politique de l'évaluation convenue. Il représente à plusieurs égards une évolution par rapport à la première édition du Manuel de l'évaluation (2009), notamment des conseils pour entreprendre tous les types d'évaluations réalisées par le Bureau.

Le tableau 1 ci-après présente quelques-unes des différences principales entre la première et la seconde édition du Manuel de l'évaluation. Outre les modifications présentées dans le tableau 1, notamment, la seconde édition du manuel comprend une série de questions dont la formulation a été revue pour évaluer la performance au regard de chacun des critères d'évaluation, une introduction de critères spéciaux pour évaluer de manière systématique l'adaptation au changement climatique et la gestion des ressources naturelles et de l'environnement conformément aux priorités de FIDA10, une discussion plus approfondie sur les

⁶ Par le passé, les évaluations de projets coûtaient environ 100 000 USD chacune (hors dépenses de personnel) et leur réalisation prenait presque un an, alors que les EvPP coûtent environ entre 30 000 USD et 35 000 USD chacune. Les VRAP sont normalement réalisées en interne par le personnel du Bureau et n'occasionnent donc que des dépenses de personnel. Les VRAP et les EvPP prennent les unes comme les autres moins de temps que les évaluations de projets d'ancienne génération.

TABLEAU 1 Principales modifications entre la première et la seconde édition du Manuel de l'évaluation*

Composantes	Première édition du Manuel de l'évaluation (2009)	Seconde édition du Manuel de l'évaluation
Produits d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations de projet (évaluations finales et évaluations intermédiaires) • Évaluations de programme de pays (EPP) • Évaluations au niveau de l'institution • Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Validations du rapport d'achèvement de projet • Évaluations de la performance du projet • Évaluations de l'impact • Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP) • Évaluations au niveau de l'institution • Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
Chapitres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informations générales 2. Éléments méthodologiques fondamentaux 3. Méthodologie de l'évaluation de projet 4. Méthodologie de l'évaluation de programme de pays 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informations générales 2. Éléments méthodologiques fondamentaux 3. Critères d'évaluation, questions clés et notations 4. Validation du rapport d'achèvement de projet 5. Évaluation de la performance du projet 6. Évaluation de la stratégie et du programme de pays 7. Évaluation au niveau de l'institution 8. Évaluation de l'impact 9. Synthèse d'évaluation 10. Communication, diffusion et apprentissage
Critères d'évaluation	<p>Évaluations de projet et performance du portefeuille dans les EPP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance du projet (pertinence, efficacité et efficience) • Impact sur la pauvreté rurale (revenu et avoirs des ménages; capital humain et social et autonomisation; sécurité alimentaire et productivité agricole; ressources naturelles et environnement; institutions et politiques) • Autres critères de performance (durabilité et promotion de l'innovation en faveur des pauvres, transposition et reproduction à plus grande échelle) • Résultats globaux du projet (pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, innovation, transposition et reproduction à plus grande échelle) • Performance des partenaires (FIDA, gouvernement, institution coopérante, organisations non gouvernementales / organisations communautaires) <p>Évaluations de programme de pays</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités hors prêts (concertation sur les politiques, établissement de partenariats et gestion des savoirs) y compris les dons • Performance du COSOP (pertinence, efficacité) • Partenariat FIDA et gouvernement (performance du portefeuille, activités hors prêts et performance du COSOP) 	<p>Évaluations de projet et performance du portefeuille dans les ESPP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impact sur la pauvreté rurale (revenu et avoirs des ménages; capital humain et social et autonomisation; sécurité alimentaire et productivité agricole; institutions et politiques) • Performance du projet (pertinence, efficacité, efficience et durabilité des avantages) • D'autres critères de performance (égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, innovation et reproduction à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation au changement climatique) • Résultats globaux du projet (impact sur la pauvreté rurale, pertinence, efficacité, efficience, durabilité des avantages, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, innovation et reproduction à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles, adaptation au changement climatique) • Performance des partenaires (FIDA et gouvernement) <p>Évaluations de la stratégie et du programme de pays</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités hors prêts <ul style="list-style-type: none"> – concertation sur les politiques – établissement de partenariats – gestion des savoirs – coopération Sud-Sud et triangulaire, dons et assistance technique remboursable • Performance du COSOP (pertinence, efficacité) • Partenariat FIDA et gouvernement (performance du portefeuille, activités hors prêts et performance du COSOP)
Notation	Échelle de six points	Échelle de six points

* Le changement climatique et l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ont été inclus après l'examen par les pairs d'IOE, réalisé par l'ECG en 2010.

principaux éléments méthodologiques fondamentaux pour des évaluations indépendantes (par exemple, recours à l'approche de la théorie du changement, nouvelles techniques de collecte et d'analyse des données et participation des bénéficiaires et des principales parties prenantes aux processus d'évaluation), la transformation des évaluations de la performance du projet (*project performance assessments*) en évaluations de la performance du projet (*project performance evaluations*) [cette modification n'a pas d'incidence sur la version française] et celle des évaluations de programme de pays (*country programme evaluations*) en évaluations de la stratégie et du programme de pays (*country strategy and programme evaluations*) et une plus grande attention accordée à la communication et la diffusion des résultats et des enseignements tirés. En outre, plusieurs nouveaux chapitres (par exemple, sur les évaluations au niveau de l'institution (ENI), sur les évaluations de l'impact, sur les synthèses d'évaluations, ainsi que sur la communication et la diffusion) et d'autres nouveautés contribuent à assurer l'exhaustivité du présent document.

Le manuel est l'aboutissement d'un travail participatif offrant de nombreuses possibilités de retours d'information à diverses parties prenantes internes et externes, y compris les institutions paires: Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, FAO, Institute of Development Studies (Université du Sussex), Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse et Banque mondiale⁷. Le manuel a également été revu par un groupe d'experts de haut niveau⁸. Leur rôle principal consistait à fournir des orientations générales et leur concours à IOE et à confirmer aux organes directeurs du FIDA que le manuel est conforme aux normes de bonnes pratiques dans le domaine de l'évaluation des activités de développement internationales. Des consultations ont été organisées avec la direction du FIDA et le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA avant la mise au point définitive du document.

Le manuel contient des orientations sur tous les produits d'évaluation: VRAP, EvPP, ESPP, évaluations au niveau de l'institution (ENI), évaluations de l'impact et synthèses d'évaluations. Il inclut aussi des orientations essentielles sur les éléments fondamentaux en matière d'évaluation et les critères

applicables à toutes les évaluations, ainsi qu'un chapitre important sur l'apprentissage et la diffusion, sachant que les rapports sont de peu de valeur si les savoirs qui s'y trouvent ne sont pas utilisés de manière appropriée par le plus grand nombre de personnes possible.

Bien que le manuel vise à maintenir une certaine cohérence entre les évaluations d'IOE, il est important de rappeler qu'il doit être utilisé de manière judicieuse et avec souplesse. Le domaine de l'évaluation est en constante évolution, et il ne peut y avoir de méthode ou d'approche unique valable dans toutes les circonstances, pas plus qu'il ne sera possible d'évaluer toute la gamme des critères d'évaluation dans chaque évaluation. Par conséquent, les utilisateurs du manuel sont encouragés à exercer leur esprit critique, à faire preuve de créativité, d'innovation et de flexibilité et, lorsqu'ils effectuent une évaluation, à prendre en compte les coûts et les avantages de la démarche proposée et à se tenir au fait de l'évolution de la réflexion et des bonnes pratiques internationales sur tel ou tel thème ou type d'évaluation en particulier.

L'élaboration et la mise en œuvre de ce manuel devraient faciliter la participation d'IOE à des évaluations conjointes avec d'autres organisations de développement et avec les gouvernements bénéficiaires. Les évaluations conjointes peuvent réduire les coûts d'opération, même si ce n'est pas nécessairement toujours le cas. Cependant, les avantages incluent aussi des échanges plus larges de savoirs et d'expériences et le renforcement des capacités d'évaluation, car elles élargissent le champ de l'évaluation pour inclure l'ensemble des principaux partenaires du développement dans les programmes soumis à évaluation; ces éléments méritent d'être examinés pour décider si réaliser une évaluation conjointe est la meilleure option.

Le présent manuel est structuré comme suit: le chapitre 2 donne une vue d'ensemble des éléments méthodologiques fondamentaux et le chapitre 3 présente des orientations sur les critères d'évaluation. Les chapitres 4 à 9 fournissent des détails pour guider les produits d'évaluation respectifs et le chapitre 10 est consacré à la communication, la diffusion et l'apprentissage. Un choix de documents de soutien figure dans les annexes pour aider à la mise en œuvre efficace du manuel et effectuer différents types d'évaluation.

⁷ Plus précisément, la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse a formulé des observations sur les chapitres 2 et 2 (éléments méthodologiques fondamentaux et critères d'évaluation; questions clés et notations); la Banque asiatique de développement sur le chapitre 4 (validation du rapport d'achèvement de projet); la FAO et la Banque africaine de développement sur le chapitre 6 (évaluation de la stratégie et du programme de pays); l'Institute of Development Studies sur le chapitre 8 (évaluations de l'impact); et la Banque mondiale sur le chapitre 9 (synthèses d'évaluations).

⁸ Osvaldo Feinstein, Susanne Frueh, Ted Kliest, Uma Lele et Kevin Watkins.



2

2. Éléments méthodologiques fondamentaux

Ce chapitre présente les éléments fondamentaux de la méthodologie suivie par IOE pour toutes les évaluations. Des questions et considérations spécifiques relatives aux différents types d'évaluation sont traitées dans chaque chapitre. S'ils se familiarisent avec ces éléments méthodologiques fondamentaux, les évaluateurs pourront plus facilement définir des normes, harmoniser leurs démarches et uniformiser les évaluations; la robustesse et la rigueur des produits d'évaluation d'IOE s'en trouveront renforcées, et il sera ainsi plus facile de comparer les résultats et d'en faire la synthèse.

La Politique de l'évaluation au FIDA constitue le cadre général pour les évaluations indépendantes menées par IOE et définit les principes d'évaluation et les politiques opérationnelles. L'indépendance, l'obligation de rendre compte, les partenariats et l'apprentissage figurent au tout premier rang de ces principes. Selon la politique, le manuel est un moyen essentiel de promouvoir l'apprentissage

et l'obligation redditionnelle, "qui expose la méthodologie et les processus à appliquer par la division pour évaluer les résultats des politiques, stratégies et opérations du FIDA"⁹.

La Politique de l'évaluation au FIDA précise en outre que la fonction d'évaluation au FIDA s'exerce dans le respect des principes de l'évaluation de l'aide au développement admis à l'échelon international. Le FIDA est une agence spécialisée des Nations Unies dont la structure de gouvernance et le modèle opérationnel sont similaires à ceux d'une institution financière internationale (IFI). À ce titre, IOE souscrit aux normes générales adoptées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)¹⁰, l'ECG¹¹ et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹². La conformité du travail et des approches d'IOE avec ces principes plus larges était au cœur de l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA¹³, réalisé en 2009-2010.

ENCADRÉ 1 Principes pour l'évaluation de l'aide au développement

- Les organismes d'aide devraient avoir une politique d'évaluation s'accompagnant de lignes directrices et de méthodes clairement énoncées, et ils devraient préciser le rôle et les tâches de l'évaluation ainsi que la place de cette fonction dans les structures institutionnelles.
- La fonction d'évaluation devrait être impartiale et être indépendante des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques d'aide, l'acheminement et la gestion des concours.
- L'exercice d'évaluation doit être aussi ouvert que possible et ses résultats doivent être largement diffusés.
- Les évaluations ne sont utiles que si elles sont exploitées. Il est donc essentiel que leurs résultats parviennent aussi bien aux décideurs qu'aux agents opérationnels.
- L'association des pays d'accueil à l'exercice et la coopération entre donateurs revêt une importance capitale pour l'évaluation: ce sont là des aspects importants de l'édification de l'appareil institutionnel des pays d'accueil et des mécanismes de coordination de l'aide, qui sont susceptibles d'alléger les tâches administratives pesant sur le pays d'accueil.
- L'évaluation de l'aide et les éléments connexes qu'elle exige doivent faire partie intégrante des tout premiers travaux de planification. Une activité d'aide ne peut donner lieu à une évaluation objective que si les buts qui lui sont assignés sont identifiés avec précision.

Source: Comité d'aide au développement, Paris 1991.

9 <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf>, paragraphe 26 v).

10 <http://www.uneval.org/document/foundation-documents>.

11 <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>.

12 <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>.

13 <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/99/f/EB-2010-99-R-6.pdf>.

Ces principes fondamentaux de l'évaluation, qui régissent aussi le déroulement des travaux d'évaluations du FIDA, sont présentés dans l'encadré 1.

Aux termes de la Politique de l'évaluation au FIDA, une évaluation a pour principal objet de promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage pour améliorer l'efficacité en matière de développement. L'éventail des produits d'évaluation d'IOE garantit que ces deux aspects fondamentaux de l'évaluation sont couverts de façon adéquate. Certains produits d'IOE (par exemple les VRAP) sont fortement axés sur l'obligation redditionnelle, tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur l'apprentissage (par exemple, les synthèses d'évaluations). Mais la majorité des produits d'IOE (par exemple les ENI, les ESPP, les évaluations de l'impact et les EvPP) couvre à la fois les aspects obligation redditionnelle et apprentissage d'une évaluation indépendante.

Approche, conception et méthodes

Les évaluations d'IOE sont conçues pour permettre de porter un jugement sur ce qui a été réalisé tout en concourant à une amélioration prévisionnelle des opérations et des orientations stratégiques au niveau de l'institution. Quel que soit son type, l'objectif principal de l'évaluation en détermine la conception et le choix des différentes méthodes. Comme il est dit fort à propos dans la politique de l'évaluation: "Pour rendre compte au moyen d'une analyse d'évaluation, il faut appliquer une méthodologie rigoureuse afin d'apprécier les résultats et l'impact obtenus en matière de développement et la performance des partenaires concernés."

Conformément à l'objectif global de l'évaluation dans la coopération internationale au développement, les évaluations d'IOE suivent une approche fondée sur des objectifs¹⁴. Ces évaluations se concentrent sur la compréhension des voies du changement, la mesure des réalisations sur la chaîne des résultats et la formulation d'enseignements et de recommandations pour améliorer la performance. Le point de départ est l'objectif stratégique plus large, les objectifs et la conception d'une politique, d'une stratégie ou d'une opération, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration du Fonds, qui examinera aussi bien la réalisation des objectifs que les résultats non voulus.

IOE suit également de près le débat international sur les approches de l'évaluation fondées sur la

théorie; celles-ci présentent en effet des avantages par rapport à l'approche fondée sur des objectifs traditionnels. Comme l'indique un document de la Banque mondiale¹⁵: "Ce type d'évaluation présente des similitudes avec le cadre logique, mais il permet d'appréhender de manière bien plus approfondie le fonctionnement d'un programme ou d'une activité – la "base théorique du programme" ou la "logique du programme". On trouvera à l'annexe VI quelques recommandations de lecture sur les approches fondées sur la théorie.

Les approches fondées sur la théorie seront utilisées dans la conception des évaluations d'IOE en tant que de besoin. Ces approches seront notamment appropriées pour entreprendre des ENI, surtout dans les cas où IOE doit évaluer une politique, une stratégie ou un processus opérationnel pour lesquels il n'existe pas de document de politique spécifique pouvant servir de principale source de référence pour l'évaluation. Elles sont également particulièrement adaptées aux évaluations de l'impact, aux ESPP et à certaines EvPP.

Différentes méthodes et méthodologies possèdent des avantages comparatifs pour répondre à des besoins et intérêts particuliers; et en fin de compte, la question n'est pas de savoir si la conception de l'évaluation est idéale, mais si elle est adaptée, compte tenu du budget et des capacités dont on dispose et donc "adaptée à l'objectif visé". Compte tenu des contraintes et des problèmes rencontrés, permet-elle de dégager les éléments nécessaires pour porter un jugement sur ce qui a été réalisé et étudier d'autres options? C'est également un principe fondamental de la politique de l'évaluation: "IOE demandera aux évaluateurs de faire en sorte que les méthodes et processus décrits dans le manuel soient, si besoin, adaptés de manière à correspondre aux caractéristiques spécifiques de la politique, la stratégie ou l'opération évaluées". En effet, à une série de questions d'évaluation donnée peut correspondre un éventail de différentes conceptions de l'évaluation, et différentes options doivent être envisagées, en gardant présent à l'esprit l'objectif, le contexte, les ressources et le budget disponibles, ainsi que la disponibilité des données, qu'elle soit connue ou prévue.

Recourir à une combinaison de méthodes – conjuguant la portée des méthodes quantitatives et la profondeur des méthodes qualitatives et des informations obtenues par triangulation de différentes approches – peut être utile pour évaluer

¹⁴ <https://www.ecgnet.org/document/good-practice-standards-evaluation-public-sector-operations>.

¹⁵ Banque mondiale, *Monitoring and Evaluation, Some Tools, Methods and Approaches*, 2004.

les différents aspects d'effets directs ou d'impacts complexes. Cette solution, qui assure une plus grande validité par rapport à l'utilisation d'une méthode unique, est l'approche qui sera normalement privilégiée par le Bureau. Elle correspond en outre aux bonnes pratiques de l'UNEG: "Une méthode associant des approches quantitatives, qualitatives, participatives et mixtes (par exemple, quantifier des données qualitatives) est aujourd'hui largement acceptée comme souhaitable pour évaluer les types d'interventions qui sont maintenant prédominants dans le développement international¹⁶".

L'élaboration du document d'orientation, qui énumère les différentes options méthodologiques disponibles, est la première étape de toute évaluation, et elle est capitale. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, le document d'orientation expose le contexte et la raison d'être de l'évaluation, ses objectifs, les questions clés, la méthodologie et la démarche, le calendrier, les ressources humaines et les modalités de communication et de diffusion. Élément central du document d'orientation, un cadre d'évaluation (sous la forme d'une matrice) sera développé pour chaque évaluation; celui-ci vise à faire en sorte que les évaluateurs fassent clairement apparaître le lien entre les questions clés auxquelles il doit être répondu et les instruments et méthodes de collecte des données, de façon à assurer la traçabilité des informations factuelles et à ce que les données soient rassemblées à l'appui des conclusions. À cet égard, les évaluateurs observeront également les modalités de la mise en œuvre des interventions visées par l'évaluation, car elles peuvent être la source de conceptions novatrices de l'évaluation.

En outre, l'élaboration du cadre d'évaluation sera normalement précédée d'une vérification de l'évaluabilité¹⁷. L'évaluabilité est appréciée en fonction de la qualité et de la disponibilité: i) des données provenant de la documentation du programme du FIDA disponible en interne; et ii) des données et informations disponibles au niveau du pays ou du programme. Une attention toute particulière sera portée à la disponibilité des informations et données relatives à l'égalité entre les sexes dans toutes les appréciations de l'évaluabilité. Les résultats de l'évaluation de l'évaluabilité permettront aux évaluateurs de choisir les différents instruments et méthodes de collecte des données et des informations pour répondre aux questions clés spécifiques du cadre d'évaluation.

Attribution et contribution

IOE procède à des évaluations dans un double but d'apprentissage et d'obligation redditionnelle, mais toutes les évaluations ont aussi pour objectif d'examiner dans quelle mesure un effet direct ou un impact particulier est attribuable à une intervention donnée.

Réaliser une évaluation n'est pas une tâche aisée. Premièrement, les activités appuyées par le FIDA font intervenir de nombreux partenaires. Deuxièmement, elles sont exposées à des facteurs exogènes qui influent sur les résultats. Tel est le cas en particulier des politiques des pays donateurs, des politiques internes des pays bénéficiaires, des autres programmes de développement, des fluctuations socioéconomiques, des transformations structurelles et des phénomènes climatiques. Enfin, il arrive fréquemment que les données de référence susceptibles de fournir un appui solide pour éclairer les questions relatives à l'attribution ne soient pas disponibles ou ne soient pas de la qualité voulue. Les projets financés par le FIDA s'appuient sur des systèmes nationaux de statistiques qui sont généralement insuffisants. La base de données du SYGRI du FIDA s'améliore constamment, mais l'absence de données fiables demeure souvent un obstacle à une bonne évaluation.

Il est par conséquent difficile d'imputer les résultats obtenus sur le terrain à tel ou tel projet ou programme et encore plus aux efforts du FIDA dans son ensemble. Bien que cette reconnaissance ait conduit à une généralisation de l'"analyse de la contribution" plutôt que de "l'attribution" dans les évaluations, il est manifestement essentiel de répondre à ce problème.

Lorsque les données le permettent, deux scénarios peuvent être utilisés: "avant et après" et "avec ou sans". La technique "avant et après" est fréquemment compliquée par l'absence de données de référence et l'insuffisance des systèmes de suivi-évaluation (S&E), bien que des techniques spécifiques (mémorisation, classement de la richesse, cartographie communautaire, par exemple) puissent aider à identifier ce qu'était la situation avant la mise en œuvre du projet, du programme ou de la politique dont il s'agit et permettre ainsi d'évaluer plus facilement l'"avant et après".

Le scénario "avec ou sans" est également dit contrefactuel et permet d'évaluer l'attribution de l'impact dans un contexte encore plus général,

¹⁶ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1433>.

¹⁷ Pour des conseils sur la réalisation d'une évaluation de l'évaluabilité, voir: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40-planning-eval-assessments.pdf.

mais il n'est pas applicable dans tous les cas. Cette technique consiste à définir un contrefactuel crédible, c'est-à-dire la situation ou le scénario qui prévaudrait en l'absence d'intervention de développement. Bien que la mesure réelle d'un contrefactuel pose un défi majeur et que la plupart des projets du FIDA, même ceux avec un système de S&E performant, n'incluent pas d'observations contrefactuelles (par exemple, des données d'enquêtes auprès de ménages n'ayant pas bénéficié de l'assistance fournie par un projet), les évaluateurs devront toujours procéder à une analyse contrefactuelle, c'est-à-dire se poser la question: "Que se serait-il passé sans l'intervention?"

Dans les cas où les données sont disponibles, le recours à des groupes témoins pourra aider à comprendre l'impact des interventions appuyées par le FIDA sur les conditions de vie (par exemple sur les revenus, la situation nutritionnelle, l'accès aux ressources) en évaluant les résultats des interventions sur les groupes cibles et en les comparant à la situation des populations vivant dans des régions semblables, mais ne faisant pas partie du groupe cible. Lors du choix des bénéficiaires et d'un groupe témoin devant représenter la population couverte par le projet et lors de l'évaluation de son impact, il faudra veiller à éviter tout biais systématique. Par ailleurs, les évaluateurs devront aussi réfléchir, au moment de la conception, à la question de savoir si des erreurs systématiques sont possibles dans la mesure de l'impact, et comment y remédier afin d'assurer une meilleure précision dans l'évaluation (voir aussi le chapitre 8 sur les évaluations de l'impact).

Faute d'un groupe témoin, les autres méthodes incluent la méthode d'élimination générale¹⁸ (qui consiste à se demander quoi d'autre a pu conduire aux changements) ou l'analyse de scénario pour apprécier la situation "sans le projet". Alors que l'analyse de scénario est habituellement considérée comme une technique prédictive, elle peut aussi être appliquée pour simuler un contrefactuel dans les

analyses rétrospectives¹⁹. Par ailleurs, l'étalonnage peut être utile pour réaliser une analyse comparative, et l'"analyse de la contribution causale" proposée par Mayne²⁰ est une approche qui est utilisée dans un certain nombre d'évaluations du FIDA.

Malgré l'attention croissante portée à l'impact, à ce stade, il ne s'est pas encore dégagé de consensus sur les méthodologies qu'il conviendrait de suivre d'un commun accord pour imputer rigoureusement à des causes ou facteurs spécifiques l'impact des projets et programmes de développement. D'une part, certains chercheurs préconisent une évaluation rigoureuse du lien de causalité au moyen de mesures quantitatives de l'impact et recommandent le recours à des essais comparatifs aléatoires et à d'autres approches expérimentales et quasi expérimentales (par exemple au moyen de méthodes de l'analyse par scores de propension)²¹ comme dans "l'étalon or" de l'évaluation de l'impact. D'un autre côté, ces approches souffrent de sévères limitations dans des environnements de développement complexes et instables et exigent un gros investissement de compétences et d'argent, ainsi que de grandes quantités de données. La question de l'attribution et des éléments méthodologiques fondamentaux liés sera approfondie au chapitre 8, consacré aux évaluations de l'impact.

Techniques et instruments de collecte des données

Les outils de collecte des données varieront selon le type d'évaluation, la disponibilité des données, le contexte local, les ressources et le temps disponibles et d'autres variables. Associer différentes méthodes permet de renforcer la robustesse et donc la crédibilité d'une évaluation. Les évaluateurs sont encouragés à examiner soigneusement les options pertinentes pour décider de la technique la plus efficace pour dégager les éléments les plus fiables pour l'évaluation. Pour accroître la capacité et

18 D'abord introduite par Michael John Scriven, elle exige l'inventaire des autres causes plausibles.

19 Voir *Strengthening the Quality of Project Economic Analysis in ADB Operations*, Manile, Banque asiatique de développement, 2008, p. 7-8.

20 Mayne, J., 1999, *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, Mimeo, Bureau de l'Auditeur général du Canada, Canada, et <http://www.innonet.org/resources/node/437>.

21 Les méthodes de comparaison de scores de propension sont fréquemment utilisées pour limiter les distorsions lorsque l'utilisation de méthodes aléatoires n'est pas possible. Ces méthodes ont été mises au point pour assurer la comparabilité du groupe de traitement et du groupe de comparaison pour ce qui est de la propension à participer aux programmes de développement. On commence par estimer la probabilité (score de propension) qu'une personne ou un ménage ait, compte tenu de certaines caractéristiques, bénéficié de l'intervention. Après avoir estimé les scores de propension, ceux-ci sont utilisés pour regrouper les observations qui sont proches les unes des autres. Des comparaisons des résultats des interventions de développement peuvent alors être appliquées à différents groupes d'observation qui ont la même propension à participer, ce qui garantit leur comparabilité (voir Ravallion, M., 1999, *The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms. Speedy Analyst's Introduction to Evaluation*, Document de travail n° 2153, Washington, D.C., Banque mondiale).

TABLEAU 2 **Méthodes de collecte des données les plus fréquemment utilisées**

	Méthodes usuelles	Breve description	Observations
Méthodes qualitatives – semi-structurées	Observations directes	Observations de sites, de pratiques, de conditions de vie, d'édifications matérielles (par exemple silos à grains), selon une liste de contrôle préétablie (peuvent être combinées pour la notation).	Nécessaires pour la plupart des évaluations; peuvent être une source de constats inattendus. La généralisation des constatations tirées peut soulever un problème.
	Entrevues individuelles avec des personnes bien informées sur la base de questions semi-ouvertes ou de listes de contrôle	Entrevues individuelles concernant un certain nombre de thèmes sélectionnés, selon une liste de contrôle préétablie. La plupart des questions sont ouvertes et rédigées de manière à stimuler la discussion plutôt que d'obtenir des réponses en une ou deux phrases.	Utiles pour discuter de questions délicates dont on ne parle généralement pas en public. La généralisation des constatations tirées peut soulever un problème. Exigent une préparation soigneuse des instruments.
	Groupes thématiques	Interaction à l'intérieur d'un groupe relativement réduit de personnes (normalement au nombre de 6 à 12) concernant une série limitée de sujets, dirigée par un animateur. Les bénéficiaires s'entendent sur un certain nombre de préférences, de conclusions, de convictions, d'attitudes, etc.	Méthode précieuse pour comprendre les interactions et les zones d'accord ou de désaccord. La généralisation des constatations tirées peut soulever un problème.
	Mémorisation	Entrevues avec des bénéficiaires et d'autres parties prenantes, individuellement ou en groupes, qui se remémorent quelle était la situation avant le projet.	Généralement nécessaire dans le cas de toutes les évaluations, surtout lorsque des enquêtes de référence ne sont pas disponibles, mais se heurtent à des limites, en particulier avec les longues périodes de rappel.
	Techniques participatives: classement de la richesse, classement des problèmes, cartographie communautaire, recoupements passés	Les participants sont invités à proposer leurs propres critères et leurs propres indicateurs pour évaluer une situation, un processus ou une répartition des ressources et l'évolution enregistrée avec le temps.	Les indicateurs et paramètres doivent être définis par les participants plutôt que d'être présélectionnés par les chercheurs. La généralisation des constatations tirées peut soulever un problème.
Méthodes quantitatives – structurées	Études de cas	Évaluation approfondie d'un nombre très limité d'observations (par exemple quelques organisations de microfinance, projets communautaires de développement ou exploitations).	Les critères de sélection des cas sont importants. Les options envisageables sont notamment la sélection des meilleurs résultats, des pires résultats ou d'une combinaison de cas caractérisée par des résultats satisfaisants, moyens et insuffisants.
	Enquêtes de grande envergure	Il s'agit de la collecte des données primaires auprès d'un grand nombre de ménages bénéficiaires et les groupes témoins et de comparaison. Entre autres questions, ces données servent de base pour une évaluation rigoureuse – à l'aide de méthodes statistiques – des changements dans la vie des pauvres en milieu rural.	Normalement réalisées dans le cadre d'évaluations expérimentales et quasi expérimentales de l'impact (de projet).
	Mini-enquêtes (portant habituellement sur des échantillons de 100 à 200 déclarants, y compris des observations de projets et de groupes témoins)	Il est sélectionné un échantillon de la population couverte par le programme (et éventuellement un groupe témoin). Les enquêteurs procèdent à des entretiens sur la base d'un questionnaire préétabli et précodé. Les réponses sont saisies et analysées électroniquement au moyen de méthodes descriptives, déductives et économétriques standard.	La procédure d'échantillonnage doit essayer de refléter les "moyennes réelles" de la population. Cette méthode peut être utilisée dans le contexte de l'évaluation d'un projet ou de la stratégie et d'un programme de pays. Il faut avoir recours à des spécialistes formés pour préparer la conception de l'enquête et analyser les données.

N.B. Ce tableau ne donne pas de liste exhaustive des méthodes pouvant être utilisées. Les équipes d'évaluation sont invitées à se reporter aux ouvrages spécialisés.

enrichir l'expérience avec des techniques différentes au sein d'IOE, mettre de nouvelles techniques à l'essai en parallèle de méthodes bien établies est aussi encouragé (se reporter à l'annexe VI pour des suggestions de lecture sur les techniques de collecte de données). Les documents d'orientation doivent apporter des éclaircissements sur les motifs de l'utilisation de méthodes innovantes ou expérimentales dans la conception d'une évaluation particulière pour que les choses soient claires entre les principales parties prenantes au début du processus.

Des techniques spécifiques sont nécessaires pour la collecte et l'analyse des données. Le Guide pratique de suivi-évaluation des projets du FIDA contient une liste de 34 méthodes différentes, dont bon nombre sont particulièrement pertinentes pour les évaluations du Bureau. Le tableau 2 met l'accent sur certaines techniques fréquemment utilisées²².

Les données peuvent être primaires ou secondaires, qualitatives ou quantitatives, et l'évaluation de l'évaluabilité réalisée dans le cadre de la mission préparatoire aura normalement examiné la disponibilité et la qualité des différents types de données. Les données devant servir à l'évaluation peuvent être tirées de rapports existants compilés par les autorités chargées des projets ou le personnel des services opérationnels du FIDA. Différentes autres sources peuvent aussi être consultées comme l'office de statistiques ou les services administratifs de l'État, les recensements nationaux, les indicateurs du développement calculés par la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement. Par conséquent pendant l'appréciation de l'évaluabilité, il importera d'évaluer la disponibilité et la qualité des données secondaires pour qu'IOE puisse ainsi cibler les efforts visant à rassembler des données supplémentaires. Il faudra en particulier déterminer s'il a été entrepris une enquête de référence et, dans l'affirmative, en déterminer la qualité. Lorsque des enquêtes de référence sont inexistantes ou ne sont pas de la qualité voulue, le document exposant la stratégie à suivre devra indiquer comment les données devront être rassemblées

pour pouvoir, indirectement, mais de façon plausible, déterminer ce qu'était la situation initiale. À cet égard, les recherches sur Internet peuvent être utiles pour localiser les études et bases de données à prendre en compte pour établir la "situation initiale".

Pour établir des bases de référence, les évaluateurs pourront par exemple interroger en détail les bénéficiaires d'un projet et leur demander de reconstituer – par mémorisation, entrevues structurées ou discussions thématiques en groupe – l'enchaînement logique des changements de comportement, de structures productives ou d'organisation entraînées ou encouragées par le projet, et les hypothèses sous-jacentes. Les évaluateurs procéderont avec prudence et vérifieront par triangulation les informations obtenues de différentes sources. Cela devra être fait avant d'arrêter la série de variables considérées comme représentant la situation initiale et la situation résultant du projet; ce point est particulièrement important dans le cas des indicateurs de revenus et de coûts, qui peuvent être sujets à des erreurs de mesure lorsque l'on a recours à la mémorisation²³.

IOE a souvent recours à des études de cas dans ses évaluations, mais elles présentent un certain nombre de défis méthodologiques²⁴, en particulier en ce qui concerne la validité et la généralisation. Pour ce qui est de la validité interne, le problème est de savoir comment garantir la qualité, la fiabilité et la robustesse des méthodes et de la conception. Concernant les généralisations, le problème est la validité externe, c'est-à-dire la mesure dans laquelle il est possible de généraliser et dans quelles circonstances. Et, enfin, des questions se posent à propos de l'agrégation et de la synthèse à des fins d'apprentissage. Un débat sur ce point est en cours sur la scène internationale²⁵ et différentes façons d'analyser les données tirées des études de cas sont envisageables, y compris l'analyse comparative qualitative, qui met l'accent sur des configurations dans chaque cas et applique l'algèbre de Boole pour étayer les conclusions plus solides à partir d'un petit nombre de cas. La modélisation systémique qui s'appuie sur des méthodes

22 Voir l'annexe D du Guide pratique de S&E (2002). Pour plus d'informations sur ces techniques voir: Yin, R. K., 2013, *Case Study Research: Design and Methods (Fifth Edition)*; Yin, R. K., 2011, *Applications of Case Study Research (Third Edition)*; Hancock, D., et Algozzine, B., 2011, *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers, Second Edition* (aucun document électronique) et Stake, R.E., 1995, *The Art of Case Study Research*.

23 Les problèmes que soulèvent habituellement les méthodes de mémorisation sont notamment: i) un souvenir inexact; et ii) un télescopage, c'est-à-dire la projection d'un événement en amont ou en aval. Par exemple, l'achat d'un bien durable effectué il y a sept ans (avant le début du projet) peut être projeté à quatre ans en arrière seulement, pendant l'exécution du projet.

24 Voir par exemple http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_9.pdf.

25 Pour un examen approfondi, voir les documents préparés pour l'Atelier International: études de cas dans les évaluations de développement, validité. Généralisation et apprentissage, Copenhague, 2012. <http://um.dk/en/danida-en/results/eval/>.

qualitatives et quantitatives et permet d'incorporer les connaissances existantes dans les modèles, puis de "faire fonctionner" dans différentes conditions est également une option.

En règle générale, deux méthodes permettent de tirer plus facilement des conclusions et de proposer des explications à partir d'un nombre de cas relativement limité: i) en étudiant les relations internes dans le cas à l'étude et en effectuant des comparaisons entre différentes variables; et ii) en examinant le rôle de la théorie, qu'il s'agisse d'évaluer des programmes par rapport à une théorie ou de formuler des théories du changement au cours d'une évaluation.

Lorsqu'il faut rassembler des données primaires, il convient habituellement d'avoir recours à une combinaison de méthodes (mixtes) pour garantir l'exactitude des données et faciliter leur interprétation. Ainsi, des données quantitatives sur le schéma de production agricole, les revenus et les moyens de subsistance peuvent être obtenues au moyen d'enquêtes, voire de statistiques nationales; tandis que pour avoir un aperçu de la performance des partenaires de développement on aura plutôt recours à des discussions thématiques en groupe. Celles-ci peuvent examiner par exemple la mesure dans laquelle l'État a tenu compte des besoins des communautés, la disponibilité d'intrants de source privée ou l'utilité de l'intervention du FIDA; toutes contribueront à l'interprétation des données.

Lorsque les déplacements sont rendus difficiles par le manque de sécurité ou lorsqu'il faut tenir compte de considérations éthiques ou relatives à l'efficacité, il peut être plus difficile d'adopter systématiquement des méthodes aléatoires. Plusieurs moyens peuvent néanmoins être utilisés dans la pratique pour réduire les risques de distorsion, par exemple: i) une sélection des sites du projet couvrant différentes zones agroécologiques; ii) la réalisation d'enquêtes parmi les bénéficiaires à des distances diverses d'un axe routier pour assurer que soit bien rendu compte des impacts directs et indirects du projet sur les communautés; iii) une analyse des résultats obtenus dans des localités où les activités du projet sont parvenues à différents stades de maturité; iv) le ciblage de communautés et d'organisations dotées de capacités diverses (par exemple différentes mutuelles rurales de crédit combinant des taux de remboursement élevés, modérés ou faibles); v) des entrevues avec de grands et de petits exploitants, des métayers et des paysans sans terre; et vi) des

enquêtes axées sur les femmes et les hommes relativement âgés ou relativement jeunes.

Il faudra adopter une approche judicieuse pour déterminer l'échelonnement dans le temps des opérations de collecte de données. Par exemple, dans le cas où plus d'une mission est prévue, l'interprétation des résultats des enquêtes quantitatives obtenus avant la première mission pourra être utilement vérifiée ou analysée par le biais d'entrevues avec les participants au cours des missions ultérieures. Ou, quand une seule mission est prévue, on pourra utiliser une approche d'"échantillonnage séquentiel" de validation progressive des constatations initiales.

Analyse et interprétation des données

Dans ce manuel, une "preuve" est définie comme l'ensemble des données factuelles ou informations disponibles indiquant si une croyance ou une proposition est vraie ou valable. Maintenir la qualité des éléments probants au centre de l'évaluation est essentiel pour en garantir la rigueur et la crédibilité; c'est au cours de la phase d'analyse que la solidité et la validité des éléments de preuve sont évaluées et que toutes les lacunes ou les faiblesses dans les données sont corrigées. L'assurance qualité est essentielle à ce stade, et les évaluateurs doivent veiller à ce que les conclusions s'appuient sur des données probantes suffisantes. Ces derniers évalueront la qualité des éléments présentés et la clarté de l'analyse, en identifiant toutes lacunes ou faiblesses dans les données.

La qualité de la preuve est le fondement d'une évaluation crédible.

Agréger et synthétiser des résultats d'évaluation de manière crédible pose un certain nombre de problèmes méthodologiques. Différentes techniques sont utilisées pour classer, nettoyer, systématiser, coder et analyser les données. On peut réaliser une analyse qualitative en effectuant une simple catégorisation sous format Excel en utilisant des modèles de filtres par exemple, suivie d'une synthèse. Dans d'autres

TABEAU 3 Différents types de triangulation utilisés dans les évaluations associant plusieurs méthodes

Méthode	Exemples
Différents cadres conceptuels	Comparer des cadres d'analyse féministe, des droits de l'homme, d'exclusion sociale ou économique (par exemple coûts-avantages).
Différentes méthodes de collecte des données	Comparer une enquête structurée, une observation directe, des données secondaires, des artefacts.
Différentes personnes interrogées	Comparer le sexe, l'âge, l'ethnicité, la situation économique, la langue, etc., des personnes interrogées.
Différents moments	Comparer des réponses ou observations à différents moments de la journée, de la semaine ou de l'année.
Différents lieux et contextes	Comparer des réponses et observations quand les entrevues se déroulent dans la maison lorsque d'autres personnes sont présentes, dans des endroits où la personne interrogée peut s'exprimer plus librement, dans la rue et d'autres lieux publics, au travail, en classe, etc.

Source: Introduction aux méthodes mixtes dans l'évaluation d'impact (N° 3), InterAction, août 2012.

cas, les données quantitatives auront besoin d'une analyse statistique rigoureuse, par exemple pour pouvoir distinguer entre corrélation et causalité. Il conviendra de prendre en considération des méthodes telles que l'analyse comparative qualitative²⁶ et d'autres techniques, et le document d'orientation devra indiquer les méthodes envisagées, avec la réserve toutefois que les données disponibles au bout du compte peuvent ne pas soutenir ces méthodes et d'autres solutions devront donc être trouvées.

Tout en veillant à ce que des évaluations indépendantes soient un moyen de renforcer l'obligation redditionnelle, des efforts concertés doivent être entrepris pour comprendre quelles sont les causes immédiates d'une bonne performance ou pour identifier les aspects des opérations du FIDA qui appellent des améliorations ou une attention accrue. Les rapports d'évaluation feront par conséquent une place adéquate à la question du "pourquoi" et veilleront à ce que la note numérique attribuée à chaque critère d'évaluation corresponde aux informations factuelles dégagées lors de l'évaluation. Les évaluations devront non seulement rendre compte du "quoi", c'est-à-dire de la nature des résultats, mais aussi permettre de mieux comprendre le "pourquoi" des résultats enregistrés. Cela, à son tour, permettra d'identifier et de regrouper plus facilement les enseignements à prendre en considération lors de la formulation de la stratégie pour le pays considéré ainsi que de la conception et de l'exécution des projets.

Rassembler des données et d'autres types d'information auprès de sources et au moyen de méthodes différentes²⁷ (approche associant plusieurs méthodes) permettra aux évaluateurs de parvenir à des conclusions bien fondées sur les aspects les plus importants de l'impact du projet et de vérifier par triangulation les informations et données rassemblées. Selon le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, la triangulation consiste à utiliser trois ou plusieurs sources ou types d'information ou types d'analyse pour vérifier et documenter une appréciation. Cela permet aux évaluateurs de parer au biais découlant de l'utilisation d'informateurs, de méthodes ou d'observations uniques et contribue ainsi à garantir la solidité et la fiabilité des conclusions de l'évaluation.

Dans le contexte d'un projet du FIDA, la triangulation pourrait consister par exemple à s'enquérir des vues et des perceptions: i) des bénéficiaires du projet (en utilisant, par exemple, une combinaison d'entrevues et de techniques participatives); ii) du chargé de programme de pays (CPP) pour le pays en question ou du personnel des départements responsables de l'exécution du projet (en utilisant à cette fin un questionnaire semi-structuré); et iii) de sources d'informations secondaires telles qu'elles sont reflétées dans des rapports d'autoévaluation liés au projet, par exemple rapports de situation périodiques, rapports d'examen à mi-parcours et rapports d'achèvement de projet (RAP). La triangulation peut également utiliser d'autres

²⁶ Voir par exemple Rihoux, B. et Ragin, C., 2009, *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques*; Schneider C. et Wagemann, C., 2012, *Set-theoretic methods for the social sciences. A Guide to QCA*.

²⁷ Voir A. Tashakkori et C. Teddlie, 1998, *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*.

données statistiques nationales, lorsqu'elles sont disponibles sous forme désagrégée.

Étalonnage (*Benchmarking*)

L'étalonnage permet de comparer la performance du FIDA avec celle d'autres organisations de développement. Il consiste à utiliser un point de référence ou une norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus²⁸. Cependant, l'étalonnage des performances présente des difficultés, car deux organisations ne sont jamais exactement les mêmes, et il arrive fréquemment que les méthodes et processus d'évaluation qu'utilisent les organisations de développement soient différents.

Malgré tout, l'étalonnage est un élément clé des évaluations d'IOE. Situer la performance par rapport à celle des IFI et des banques régionales de développement est plausible pour IOE, étant donné que le FIDA et ces types d'organisation ont des modèles opérationnels (c'est-à-dire qu'ils accordent des prêts d'investissement, supervisent eux-mêmes leurs opérations, etc.) et une structure de gouvernance similaires et qu'elle se sont engagées à adopter des méthodes d'évaluation harmonisées en tant que membres de l'ECG.

L'étalonnage est réalisé au plan interne en se référant aux opérations du FIDA et au plan externe en se référant aux activités des autres institutions compétentes. Au plan interne, les résultats des évaluations des projets et des ESPP seront comparés aux données figurant dans le RARI²⁹, mais aussi aux données concernant la région géographique spécifique dans laquelle l'évaluation du projet ou l'ESPP a été réalisée. L'analyse comparative de la performance des opérations du FIDA dans les cinq régions géographiques du Fonds sera également l'une des caractéristiques du RARI.

Dans toute la mesure possible, les évaluations devront également comparer les résultats aux indicateurs et objectifs reflétés dans le cadre global de mesure des résultats du Fonds. Au plan externe, s'agissant des ESPP, il conviendra de rassembler des données et de comparer la performance du FIDA à celles d'autres IFI (en particulier la Banque mondiale et les banques régionales de développement appropriées) et d'autres institutions internationales, y compris les organismes des Nations Unies qui s'emploient également à promouvoir le développement agricole et rural, de préférence dans le même pays.

IOE utilisera également l'étalonnage comme un moyen de tirer des enseignements des processus ou des démarches d'autres organisations de développement y compris des agences spécialisées, programmes et fonds des Nations Unies, ainsi que des ONG internationales et des organismes d'aide bilatérale. Par exemple, un grand nombre de ces organisations ont une présence établie dans le pays depuis bien plus longtemps que le FIDA, et tirer parti de leurs expériences et bonnes pratiques présentant un intérêt pour le FIDA est une autre forme d'étalonnage qui sera un élément régulier des travaux d'évaluation d'IOE, en tant que de besoin. Cette forme d'étalonnage peut être remarquablement utile lorsque la propre expérience du FIDA dans une approche de développement ou un processus opérationnel particuliers est relativement limitée au moment de l'évaluation.

Questions d'évaluation et variabilité entre les évaluateurs

Les questions d'évaluation sont le point de départ d'une évaluation solide. Et bien formuler les questions d'évaluation est essentiel pour garantir l'utilité et une forte adhésion en faveur du processus.

Les questions d'évaluation sont élaborées à différents niveaux et aident à centrer les travaux d'évaluation sur un nombre limité de questions clés, permettant ainsi une meilleure réflexion sur les critères d'évaluation, une collecte des données plus ciblée, une analyse plus approfondie et une évaluation plus utile globalement. Dans un souci de cohérence et de comparabilité, certaines questions sont obligatoires dans toutes les évaluations des projets et programmes. En l'absence de questions, les choix sont susceptibles d'être implicites et risquent d'être

“Les plus graves erreurs ne sont pas commises à la suite de mauvaises réponses. Le plus grand danger est de poser la mauvaise question.”

Peter Drucker

²⁸ Voir le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD de l'OCDE.

²⁹ Établi chaque année, le RARI reflète l'appréciation globale portée sur les résultats sur la base de toutes les évaluations menées pendant une année donnée. Il porte normalement sur les cinq régions géographiques du FIDA.

biaisés; ils peuvent être guidés par les informations les plus facilement disponibles, par l'importance des diverses parties prenantes ou par les idées préconçues de l'équipe d'évaluation. Les évaluateurs se demanderont: "Que devrions vraiment savoir?"

Une série limitée de questions d'ordre supérieur guidera l'évaluation pour assurer qu'elle remplit ses objectifs; celles-ci sont souvent génériques et liées à certains types d'évaluations particuliers (évaluation de l'impact, synthèses d'évaluations, etc.). Au niveau suivant, des questions spécifiques sont adaptées en fonction de l'aspect évalué. Les questions seront encore approfondies sous forme de questions de recherche dans le cadre d'évaluation. Lorsque les évaluations sont axées sur la théorie, une série de questions plus précises sera développée pour informer l'analyse de la théorie du changement. Une série de questions génériques, y compris des questions obligatoires liées aux critères d'évaluation, informera également l'évaluation, comme l'explique le chapitre 3.

Quand le cadre d'évaluation s'appuie sur une théorie du changement sous-jacente, deux types de questions d'évaluation sont pertinentes: celles qui visent à découvrir un "échec de mise en œuvre" et celles qui s'intéressent à un "échec de la théorie". La première série de questions traite de questions touchant à ce qui a été accompli et évalue la mise en œuvre de l'approche, en permettant de savoir pourquoi ou pourquoi pas. La deuxième série porte sur la théorie sous-jacente et ses hypothèses et examine dans quelle mesure celles-ci peuvent être confirmées. Elle répond à diverses questions permettant de savoir comment, pourquoi et dans quelles conditions elle a atteint ses objectifs, ce qui est essentiel aux fins de reproduction et de transposition à plus grande échelle. Dans tous les cas, l'une des principales caractéristiques d'une évaluation axée sur la théorie est une solide analyse de l'environnement externe susceptible de déboucher sur des observations sur l'influence et les implications de facteurs exogènes sur l'obtention des résultats.

Les questions d'évaluation doivent répondre à certains critères. Tout d'abord, elles doivent être pertinentes. Si l'évaluation ne répond pas aux questions clés pour les principales parties prenantes, elle perdra en crédibilité et pertinence; si elle ne pose pas les bonnes questions pour explorer la théorie du changement, elle peut aboutir à de fausses hypothèses et donc déboucher sur des conclusions

et des recommandations hors de propos; et si elle ne pose pas les questions obligatoires qui sont communes à toutes les évaluations d'un certain type, elle compromettra la capacité d'IOE à établir des comparaisons. Deuxièmement, les questions d'évaluation doivent être réalisables, ce qui se rattache à la portée de ce travail, aux limites de l'évaluation et à la disponibilité des ressources pour l'évaluation; les questions doivent être à la mesure des ressources, y compris de temps. Poser les bonnes questions d'évaluation assure que l'évaluation repose sur des bases solides. Les évaluateurs ne pourront y parvenir seuls. Le troisième critère se rapporte donc au processus; pour mettre au point des questions pertinentes et utiles pour les parties prenantes, un processus participatif doit être engagé, lequel laissera le temps suffisant à un dialogue approfondi.

Enfin, il est essentiel que les évaluations d'IOE minimisent la variabilité interne des évaluations. L'expression "variabilité interne des évaluations" désigne les différences qui caractérisent les appréciations et les jugements portés sur les résultats obtenus, lesquels tiennent essentiellement à la façon différente dont les collaborateurs d'IOE et les consultants conçoivent et appliquent les méthodes d'évaluation. C'est là un motif de préoccupation légitime – qu'il s'agisse d'une évaluation spécifique ou de l'ensemble des évaluations – étant donné que la variabilité interne limite le degré de fiabilité des résultats globaux ainsi que de la comparaison des résultats d'une évaluation à l'autre.

IOE s'emploie actuellement non seulement à définir des indications concernant l'utilisation des notes numériques, mais aussi à minimiser cette variabilité, bien qu'il faille admettre que l'éliminer complètement est impossible en raison du facteur humain. À cette fin, il est notamment organisé une réunion obligatoire d'information de tous les chefs d'équipes de consultants et des membres sélectionnés des équipes concernant les méthodes d'évaluation et processus à suivre; il est entrepris de manière systématique des examens internes par les pairs des principaux résultats³⁰ des évaluations; les membres de chaque équipe d'évaluation sont invités à commenter les notes attribuées et à participer à la rédaction finale d'évaluation; et IOE organise périodiquement des ateliers pour tenir son personnel et ses consultants au fait des méthodes à suivre et de leurs modalités d'application. En outre, IOE introduit l'utilisation d'appréciations pour

appuyer la notation, qui contribueront à renforcer la comparabilité et la robustesse (voir le tableau 6).

Théorie du changement

En particulier pour les évaluations fondées sur la théorie, il est essentiel de comprendre la théorie du changement³¹. La théorie du changement peut être énoncée explicitement ou, comme c'est souvent le cas, être implicite et donc devoir être exposée clairement. Une théorie du changement énonce la façon dont les activités sont liées aux effets directs et à l'impact, en formulant clairement les hypothèses sous-jacentes, y compris les hypothèses implicites. Ces hypothèses se rapportent aux influences extérieures, par exemple, ou l'effet supposé de telle ou telle intervention sur le comportement du groupe cible. La théorie du changement doit aussi bien mettre en évidence les hypothèses concernant les effets distributifs des interventions en ce qui concerne les avantages attendus du projet pour les différents groupes, selon le sexe, l'âge, le lieu géographique, etc.

L'objet d'une théorie du changement est de décrire comment une intervention aboutit à des résultats. Elle illustre, généralement sous forme narrative et sous forme de tableau, la série des hypothèses et des liens qui sous-tendent les relations causales présumées depuis les ressources jusqu'à l'impact; elle décrit les voies du changement. Une théorie du changement doit aussi tenir compte du contexte, élément qui fait souvent défaut dans les cadres logiques classiques, mais qui est essentiel pour comprendre quand, comment, pourquoi et dans quelles conditions certaines actions produisent certains effets, ou non, c'est-à-dire qu'elle est, dans une très large mesure, adaptée dans un but d'apprentissage. À cet égard, il faut opérer une distinction entre le changement au niveau d'un programme et au niveau d'un projet. Le premier s'applique par exemple à des initiatives visant à mettre en œuvre des réformes susceptibles de faciliter l'entrée dans des domaines de production à plus forte valeur ajoutée, d'améliorer la résilience systémique au changement climatique, etc., alors que le second vise par exemple à fournir un ensemble d'intrants à un groupe bénéficiaire d'agriculteurs qui ne les utilisaient pas auparavant. Dans le premier cas, les outils d'évaluation doivent pouvoir rendre compte du changement systémique et institutionnel, alors que dans le second, les outils d'évaluation

doivent indiquer dans quelle mesure la technologie ou les intrants sont utilisés, si les bénéficiaires les comprennent et leur font confiance et s'ils disposent de connaissances et de compétences suffisantes.

On peut mettre au point une théorie du changement en s'appuyant sur des évaluations antérieures ou sur des travaux de recherches théoriques et empiriques sur les processus de changement dans des interventions similaires. Elle peut aussi découler du cadre logique existant de l'intervention; toutefois elle ne doit pas être formulée en s'appuyant simplement sur un document décrivant le cadre logique, mais à partir d'entretiens avec les parties prenantes qui donnent un aperçu et révèlent les attentes sur la façon présumée dont les groupes cibles sont touchés. Dans tous les cas, il est important de rechercher et de proposer avec un recul critique des explications plausibles pour les changements anticipés qui puissent être vérifiées par les questions d'évaluation et pour lesquelles on puisse recueillir des éléments de preuve.

Bien formuler la théorie du changement est l'une des conditions fondamentales pour une bonne évaluation; on doit y consacrer suffisamment de temps, d'efforts et de ressources.

Cela dit, on doit aussi garder présent à l'esprit que le recours à une théorie du changement est un phénomène relativement récent au FIDA. Par conséquent, il est possible qu'une théorie du changement explicite ne soit pas disponible dans nombre de politiques, de stratégies ou d'opérations, et reconstruire cette théorie peut s'avérer difficile. Dans les nouveaux projets, on peut s'attendre à ce qu'une théorie du changement explicite ait été développée, car il ne s'agit pas seulement d'un outil d'évaluation; elle est aussi reconnue comme un excellent outil de dialogue entre les parties prenantes pour la préparation des projets.

La pleine participation des parties prenantes et des bénéficiaires est nécessaire et, par conséquent, le processus débouchant sur la formulation de la

31 Mayne, J., 2015, *Useful Theory of Change Models*.

théorie du changement est important. Un solide dialogue avec les parties prenantes contribuera à favoriser l'appropriation, à préciser les hypothèses, à confirmer la plausibilité de la théorie du changement et à mettre en évidence les hypothèses implicites; il peut attirer l'attention sur le décalage éventuel entre les déclarations de divers documents et la réalité.

Ce processus exige du temps, il peut être coûteux et n'est pas applicable dans tous les cas. Il conviendra donc de faire preuve de jugement pour déterminer la nécessité et la portée de l'exercice. Dans certains cas, il sera souhaitable de garder la théorie du changement simple, d'utiliser le cadre logique et de clarifier les hypothèses implicites et de mettre en évidence les divergences. Toutefois, il est également à noter qu'au fur et à mesure de l'expérience acquise et avec un partage systématique des expériences, la démarche prendra moins de temps et la théorie du changement des documents du FIDA pourra s'améliorer en qualité.

On a beaucoup écrit sur la théorie du changement et comment la formuler clairement. L'annexe VI fournit des suggestions de lecture et des sources d'apprentissage, et de plus amples détails sont donnés au chapitre 8 relatif à l'évaluation de l'impact, où la construction d'une théorie du changement est essentielle.

Évaluation et recul

Les évaluateurs sont souvent confrontés à quatre dilemmes:

- Comment évaluer les résultats donnés par une stratégie ou par une opération si le contexte, par exemple le cadre politique du pays ou les arrangements institutionnels, a changé?
- Comment évaluer les résultats si la théorie du développement a changé depuis la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une opération?
- Comment évaluer les résultats si les politiques, les processus ou les caractéristiques du modèle opérationnel du FIDA ont changé au cours de la mise en œuvre?
- Comment évaluer des opérations dont les objectifs originaux, approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre de la conception, ont changé en cours de mise en œuvre?

Le bon sens paraîtrait porter à penser que les résultats passés doivent être évalués à la lumière des critères passés et qu'il faut ne pas tenir compte

de l'avantage qu'apporte le recul. Cependant, il va également de soi que les résultats doivent être jugés à la lumière d'informations à jour touchant des réalisations réelles et des normes effectivement applicables en matière de politiques. La performance ne peut pas être jugée comme si la conception d'un projet ou d'un programme était immuable et n'était pas affectée par les ajustements apportés pendant son exécution. Étant donné l'aspect apprentissage des opérations du FIDA, l'adaptabilité de ses instruments d'intervention et de ses pratiques doit être un aspect important de l'évaluation. Par ailleurs, les révisions apportées à la conception d'un projet ou d'un programme ont un coût et exigent l'assentiment des partenaires, et en particulier des emprunteurs. Pour formuler une appréciation équitable sur la performance, les évaluateurs doivent donc porter un jugement adéquat sur les possibilités d'ajustement.

Autrement dit, l'apprentissage doit être distingué de l'obligation redditionnelle. L'apprentissage est maximisé lorsqu'il est évalué au regard des normes d'aujourd'hui. Cependant, tenir les directeurs de programme pour responsables du non-respect des normes d'aujourd'hui avant que celles-ci ne soient connues peut être injuste. Par exemple, porter un jugement sur la pertinence et la qualité de la conception d'un projet sans se référer aux limites des connaissances qui existaient lorsque le projet a été conçu serait injuste. De même, on ne peut pas attendre d'un projet de finance rurale qui doit s'achever à la fin de 2015 qu'il soit modifié pour être adapté aux dispositions d'une nouvelle politique de finance rurale introduite par le Fonds en 2014. Lorsque les normes ou les politiques ont changé vers la fin d'un projet, c'est-à-dire trop tard pour que celui-ci puisse être adapté, la performance des gestionnaires doit être évaluée sans tenir compte de l'avantage apporté par le recul.

Il faut tenir compte aussi du coût des modifications qu'une telle adaptabilité peut entraîner dans le cas, par exemple, d'une composante ou d'un projet qui ne peut pas être modifié aisément sans conséquences prohibitives (comme c'est le cas de systèmes d'irrigation ou de routes rurales). D'un autre côté, lorsque la conception d'un projet ou d'un programme aurait pu être modifiée à peu de frais et en temps opportun de sorte qu'elle demeure pertinente avec le passage du temps et malgré les changements de circonstances, il est à la fois légitime et juste d'évaluer les résultats sans tenir compte des

enseignements qu'apporte le recul. Pour résumer, l'utilisation judicieuse de la perspective actuelle lors de l'évaluation³² permet de porter une appréciation sur la performance et l'impact d'un projet à la lumière des normes actuelles, lesquelles doivent être clairement définies dans le document d'orientation. Cela est particulièrement pertinent s'agissant de l'évaluation de la performance du FIDA. Dans ce cas, une évaluation tenant compte des enseignements qu'apporte le recul est importante pour l'apprentissage et pour l'obligation redditionnelle de la supervision du FIDA et doit servir à faciliter et encourager l'adaptation des interventions du FIDA.

L'expérience montre que le contexte du développement dans son ensemble (facteurs politiques, agroécologiques, institutionnels et autres) propre au pays et à la région où un projet est exécuté influe beaucoup sur ses résultats. Cela signifie que les équipes chargées de la conception d'un projet devront d'emblée tenir compte du contexte et que la stratégie devra être affinée selon que de besoin pendant son exécution pour être adaptée à l'évolution du contexte. Les équipes d'évaluation détermineront donc la nature du contexte du développement au stade de la conception et suivront son évolution ainsi que les ajustements apportés au projet, y compris les objectifs, et détermineront la pertinence, la faisabilité et le bien-fondé des ajustements apportés en cours de mise en œuvre, y compris au stade de l'examen à mi-parcours. Les objectifs pourront être modifiés jusqu'à l'examen à mi-parcours pour autant que celui-ci se déroule au plus tard au milieu du projet. L'examen à mi-parcours constitue l'échéance pour modifier de façon substantielle les objectifs du projet/programme. Les équipes sont donc encouragées à déterminer la nature du contexte du développement dès la conception et au moment de l'évaluation, afin de déterminer la pertinence des ajustements apportés au cours de l'exécution du projet. Ainsi le recul permettra-t-il de tirer parti de l'expérience et de répondre à la question importante de savoir ce qui aurait pu être fait différemment pour maximiser les résultats.

Transparence et traçabilité des informations factuelles

La crédibilité et la qualité de chaque évaluation dépendent de la robustesse des éléments d'information et à la rigueur de l'analyse; il importe à

cet égard de veiller à la transparence et à la traçabilité des informations factuelles. Pour ce qui est de la transparence, les sources sur lesquelles se fondent les conclusions doivent être claires et leur fiabilité et leur validité évaluées de manière transparente. Le compte rendu des entretiens sera conservé pour être en mesure de remonter jusqu'aux sources ayant permis d'aboutir à une conclusion donnée. Et les constatations et conclusions issues d'une évaluation devront découler logiquement de l'analyse et être documentées dans les rapports d'évaluation. Chaque recommandation devra trouver sa source dans les conclusions de l'évaluation. De plus, pour faciliter la traçabilité, les rapports d'évaluation contiendront des références croisées aux sections et paragraphes pertinents du document pour aider le lecteur à identifier facilement les constatations qui ont conduit à une recommandation spécifique et l'analyse qui a débouché sur une conclusion donnée.

Formulation des recommandations

Les paragraphes qui précèdent expliquent comment assurer la crédibilité et l'utilité des évaluations. À cet égard, le Conseil d'administration a indiqué qu'il ne faut pas attendre d'IOE qu'il formule des recommandations sans incidences budgétaires; c'est au Conseil qu'il appartient de décider avec la direction du FIDA du compromis final entre les incidences budgétaires et l'impact de recommandations spécifiques³³.

On veillera à ce que les recommandations soient appropriées pour atteindre les objectifs des interventions, qu'elles soient positionnées de manière stratégique et, une fois mises en œuvre, qu'elles apportent une valeur ajoutée à l'organisation.

Les recommandations se fonderont sur des conclusions s'appuyant sur des données solides et découleront logiquement des conclusions. Il doit être possible de remonter d'une recommandation aux éléments probants qui l'appuient et, avec la transparence décrite ci-dessus, d'être assuré que la recommandation est solidement étayée par une analyse cohérente.

Toute l'utilité d'une évaluation repose sur la diffusion, l'apprentissage et le suivi. Par conséquent, les recommandations seront présentées sous une forme qui permet aux différents décideurs d'identifier clairement leurs responsabilités et d'assurer le suivi des mesures prises dans le système du FIDA aux

32 Les documents d'orientation d'évaluations doivent préciser dans quels cas la perspective actuelle de l'évaluation doit s'appliquer pour évaluer une politique ou une opération donnée.

33 Voir le procès-verbal de la session de décembre 2014 du Conseil d'administration : <https://webapps.ifad.org/members/eb/113/docs/french/EB-113.pdf>.

fins du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) (voir aussi la section ci-dessous). L'annexe VI contient une référence à la note des bonnes pratiques de l'UNEG sur le suivi approprié des évaluations.

Obligation de prendre en compte les recommandations et de les mettre en œuvre

Étant donné le mandat qui a été confié au FIDA en matière d'apprentissage, l'estimation de la performance menée par IOE doit comporter une évaluation des mécanismes d'assurance qualité et des systèmes de gestion des risques du Fonds, ainsi que de l'adaptabilité de ses instruments et de ses pratiques. En particulier, les évaluations d'IOE doivent analyser la mesure dans laquelle les recommandations issues d'évaluations passées, de rapports d'achèvement de projet, d'examen à mi-parcours et de missions de supervision et d'appui à l'exécution ont été prises en compte dans les projets, programmes ou politiques dont il s'agit. Les évaluations doivent déterminer si les enseignements tirés des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité³⁴ du FIDA ont été intégrés aux phases suivantes de l'élaboration des projets, programmes, stratégies ou politiques.

Dans cette perspective, IOE entreprendra des évaluations plus d'une fois dans le même pays (par exemple en répétant des ESPP dans les mêmes pays, un certain nombre d'années après la précédente ESPP) ou sur le même thème (par exemple, IOE a réalisé en 2010 une ENI sur l'égalité entre les sexes et pourrait procéder à une évaluation similaire sur le même sujet dans un avenir proche). À cet égard, de telles évaluations supposeront précisément d'évaluer avec soin la manière dont la direction du FIDA ou les gouvernements (pour les ESPP) ont donné suite aux enseignements et aux recommandations de la ou des évaluations précédentes. Un traitement plus approfondi de la façon dont les résultats de l'évaluation renforcent l'enchaînement apprentissage-

retour d'information est inclus dans le chapitre 10 sur la communication, la diffusion et l'apprentissage.

Comme le prévoit la Politique de l'évaluation au FIDA, le PRISMA contient un tableau des mesures prises par la direction et le gouvernement (le cas échéant) pour donner suite aux recommandations formulées par des évaluations indépendantes. Cet instrument essentiel pour promouvoir l'apprentissage et l'amélioration est présenté chaque année au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration assorti des observations formulées par IOE y afférentes. Le PRISMA inclut les mesures prises pour donner suite aux recommandations contenues dans le RARI, les ENI, les ESPP, les EvPP et les synthèses d'évaluations. Le PRISMA inclut également un compte rendu de la manière dont les observations formulées par IOE dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ont été prises en compte par la direction.

Pour le RARI, cela inclut les recommandations convenues avec le Conseil d'administration. Les recommandations issues d'ESPP proviennent des accords conclusifs élaborés à l'issue du processus d'évaluation. Les recommandations issues des ENI et des synthèses d'évaluations sont présentées dans les réponses apportées par la direction ou les plans d'action présentés au Conseil d'administration et acceptés par celui-ci après les évaluations. Pour ce qui est des EvPP, le PRISMA n'inclut que les observations adressées à la direction du FIDA.

En termes de processus, une fois les évaluations sélectionnées, les recommandations en sont extraites, inventoriées et classées par thèmes sélectionnés à des fins de suivi. La liste est préparée par le secrétariat du Département gestion des programmes (PMD), puis revue par IOE. Les critères de classification retenus incluent le niveau (pays, projet, etc.), la nature (opérationnelle, stratégique, politique) et le thème³⁵.

Évaluations conjointes

Les évaluations conjointes³⁶ peuvent contribuer à favoriser l'application des dispositions de la

34 Ces processus, introduits dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer la qualité au point d'entrée, sont nouveaux. Le processus d'amélioration de la qualité relève de PMD, tandis que les mécanismes d'assurance qualité sont appliqués en dehors des structures de ce département, sous la direction du Bureau du Vice-Président.

35 Actuellement classés en six grandes catégories: ciblage et égalité entre les sexes; domaines techniques; gestion de projet; activités hors prêts; thèmes intersectoriels et questions au niveau de l'institution, principalement les technologies de l'information et des communications et les questions en rapport avec les ressources humaines.

36 IOE a travaillé en 2007-2008 avec la Banque africaine de développement à une importante évaluation conjointe des efforts de développement agricole et de développement rural en Afrique. Une page consacrée à cette évaluation conjointe figure sur le site web d'IOE du portail du FIDA (www.ifad.org/evaluation).

Déclaration de Paris qui visent à promouvoir l'efficacité de l'aide au développement et peuvent aider à surmonter les problèmes d'attribution en évaluant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des contributions des partenaires, la qualité de la coordination de l'aide, etc. Il va de soi que les évaluations peuvent être plus ou moins "conjointes", selon la mesure dans laquelle les divers partenaires coopèrent au processus d'évaluation, mettent à la disposition des autres partenaires les ressources dont ils disposent et combinent leurs rapports d'évaluation.

Les évaluations conjointes permettent de mettre en commun les ressources et d'améliorer ainsi l'efficacité des études internes et du travail sur le terrain et, par conséquent, d'accroître très certainement la portée, la qualité et la crédibilité de l'évaluation. Elles constituent aussi une occasion de combiner la masse substantielle de résultats d'évaluation, de données d'expérience et de connaissances accumulées par plusieurs organisations. Si elles sont judicieusement gérées, elles peuvent aussi aider à réduire les coûts de transaction que doivent prendre à leur charge le pays ou les pays intéressés. D'un autre côté, les évaluations conjointes sont plus risquées que les évaluations individuelles, car il existe un risque accru de désaccord sur les méthodes, les priorités, les conclusions ou la gestion des ressources, et aussi en raison des inquiétudes que peuvent éprouver les organisations touchant l'atteinte pouvant être portée à leur réputation. De même, il peut être difficile de coordonner des activités conjointes, ce qui a fréquemment accru le coût et la durée de l'exercice d'évaluation, des efforts considérables ayant dû être consacrés à la coordination sous forme d'investissement de temps et de déplacements du personnel, de la longueur des processus de gestion et d'autres facteurs³⁷.

Compte tenu des changements apportés à l'architecture de l'aide et du renforcement des capacités d'évaluation dans certains pays, ainsi que de l'utilisation croissante des approches de partenariat, il est probable qu'une évaluation sur une échelle dépassant celle des traditionnels niveaux thématiques, sectoriels ou de projet soit nécessaire, non seulement pour évaluer les résultats au niveau national, mais aussi pour examiner de plus près le rôle des différentes institutions dans le processus. Les évaluations conjointes ou associant plusieurs agences

d'aide peuvent apporter cette perspective plus large tout en favorisant l'apprentissage interinstitutions et en réduisant des coûts d'opération de l'évaluation pris en charge par les parties prenantes dans le pays; il peut donc se produire un transfert des coûts d'opération du pays partenaire au FIDA, ce qui va tout à fait dans le sens de la Déclaration de Paris et de l'engagement du FIDA en faveur des partenariats.

IOE examinera attentivement les évaluations conjointes et participera à certaines d'entre elles, notamment avec les agences ayant leur siège à Rome, avec lesquelles de telles évaluations ont déjà été réalisées. IOE continuera à contribuer au débat qui se poursuit au sujet des évaluations conjointes dans le cadre de l'UNEG, de l'ECG et du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement.

Participation

L'une des normes de qualité pour l'évaluation du développement du CAD³⁸ concerne la participation des parties prenantes: "Les parties prenantes sont impliquées tôt dans le processus d'évaluation et ont la possibilité de contribuer à la conception de l'évaluation, y compris à l'identification des problèmes à aborder et des questions à poser." La recherche suggère à son tour que cela semble favoriser l'utilisation des résultats issus de l'évaluation et que l'apprentissage et l'utilisation des constatations sont améliorés quand le lien entre les utilisateurs et producteurs du savoir est court. Cela est renforcé par l'intermédiaire de l'un des principes fondamentaux de la Politique de l'évaluation au FIDA, à savoir le "partenariat", la politique stipulant que les procédures et instruments d'IOE visent la participation appropriée des partenaires dans le processus d'évaluation tout en préservant le rôle indépendant d'IOE.

La participation des bénéficiaires est particulièrement importante, notamment au stade de la conception où ils peuvent apporter une perspective différente de celle des décideurs. Associer les bénéficiaires dès l'amorce du processus d'évaluation peut en élargir le cadre, mais est également perçu comme un moyen d'en renforcer l'équité et d'en favoriser l'équilibre; de plus, les parties prenantes du programme ont souvent connaissance de considérations d'ordre contextuel dont les évaluateurs n'ont pas conscience. Par conséquent, quand les parties prenantes sont incluses dans le processus d'évaluation, celle-ci est plus susceptible d'identifier

³⁷ Pour un examen plus approfondi de ces questions, voir *Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes*, Collection CAD Évaluation, CAD de l'OCDE, Paris, 2006.

³⁸ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/37681798.pdf>.

les sujets de préoccupation importants³⁹ et donc, au bout du compte, d'accroître la crédibilité et l'utilité.

Les évaluations d'IOE accorderont à la promotion de la participation des principaux intervenants dans le processus d'évaluation l'attention qu'elle mérite, mais elles garantiront dans le même temps que l'indépendance de l'analyse et des conclusions finales de l'évaluation n'est pas compromise. Les principales parties prenantes dont l'IOE recherchera la participation – à différentes étapes d'une évaluation, lesquelles varieront en fonction du type d'évaluation concerné – incluent la direction et le personnel du FIDA, les gouvernements bénéficiaires, les cofinanceurs et, enfin, les bénéficiaires et leurs organisations.

La participation pourra être encouragée de plusieurs façons. Par exemple, les principales parties prenantes se verront proposer la possibilité de faire part de leurs observations à un stade précoce de l'évaluation pour qu'il soit tenu compte de leurs préoccupations et de leurs priorités (par exemple sous la forme de questions clés) dans sa conception. Les évaluations garantiront que différentes parties prenantes ont la possibilité de collaborer avec l'IOE à certains moments pour qu'elles puissent partager leurs expériences, données et informations aux fins d'assurer que l'évaluation repose sur des informations fiables. Ils auront également l'occasion de présenter des observations sur le projet de rapport final, et l'IOE étudiera avec attention leurs avis et observations avant d'en établir la version définitive, en tenant dûment compte de l'indépendance d'IOE. Les bénéficiaires seront également associés à d'autres étapes de l'évaluation, par exemple, au moment où des ateliers finaux sont organisés au niveau national par l'IOE pour discuter des principales conclusions et recommandations formulées dans les ESPP.

Gestion de l'évaluation

Gérer une évaluation consiste à s'entendre sur la façon dont les décisions seront prises pour chaque groupe de l'évaluation (de la conception de l'évaluation aux rapports et au soutien à l'utilisation) et de s'assurer qu'elles sont mises en œuvre comme il se doit. Trois aspects sont particulièrement importants: transparence, appropriation et optimisation de l'apprentissage.

Pour faire preuve de transparence, les processus et la méthodologie de l'évaluation doivent être discutés avec ses principaux partenaires⁴⁰, tandis que les rapports d'évaluation doivent inclure des données et informations qui appuient de façon adéquate les conclusions ainsi que les descriptions pertinentes du processus d'évaluation, la documentation consultée et les documents de travail produits à l'appui des conclusions et des recommandations du rapport. Le rapport d'évaluation complet et les documents de travail à l'appui sont présentés en même temps que le document d'orientation.

Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, l'évaluateur principal d'IOE désigné sera responsable de la qualité et du contenu du rapport d'évaluation final. Conformément à cette politique, le personnel d'IOE conduit l'évaluation avec les contributions techniques requises des consultants. L'IOE s'efforcera de faire appel à des experts locaux, en particulier pour les évaluations de projet et les ESPP et veillera en outre à ce qu'ils satisfassent à toutes les dispositions de la politique d'IOE en matière de conflit d'intérêts (voir l'annexe IV) applicables aux consultants. L'IOE s'efforcera également de veiller à une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des équipes d'évaluation.

En ce qui concerne l'apprentissage, le processus d'évaluation donne en fait lieu à un apprentissage informel important quand les évaluateurs dialoguent avec les parties prenantes et les bénéficiaires et leur posent des questions, ce qui donne souvent naissance à de nouvelles idées et façons de voir et d'apprécier les choses. L'apprentissage formel est plutôt incorporé dans les "chaînes d'assimilation" et systèmes de retour d'information appropriés; cela exige que les enseignements tirés soient intégrés de manière systématique, structurée et efficace dans les politiques et les pratiques. Cette question est examinée plus avant dans le chapitre 10 sur la communication, la diffusion et l'apprentissage.

³⁹ Voir A.E. Cullen, C.L.S. Coryn et J. Rugh, *The Politics and Consequences of Including Stakeholders in International Development Evaluation*, American Journal of Evaluation, 2011.

⁴⁰ Les principaux partenaires peuvent inclure, par exemple, la direction du FIDA, les autorités gouvernementales et le personnel du projet qui forment les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation.

3. Critères d'évaluation, questions clés et notations

Informations générales

Conformément aux normes de bonnes pratiques dans le domaine de l'évaluation des activités de développement internationales, IOE utilise un ensemble de critères d'évaluation pour évaluer la performance des politiques, stratégies, opérations et processus opératoires du FIDA. Dans les différents types d'évaluations qu'il entreprend, IOE évalue (c'est-à-dire note) la performance au regard de chaque critère en utilisant un barème de notation en six points. Il utilise aussi deux critères d'évaluation spécifiques (performance du projet et résultats globaux du projet) qui fournissent une estimation intégrée de la performance des interventions du FIDA.

Les critères d'évaluation appliqués dans les évaluations d'IOE assurent l'harmonisation des méthodes d'évaluation du FIDA entre les organisations internationales de développement. Les critères d'évaluation retenus sont conformes aux pratiques définies dans le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD de l'OCDE⁴¹, aux normes et règles de l'UNEG et aux normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'évaluation des opérations du secteur public. La conjugaison de ces critères permet d'évaluer de manière rigoureuse les principaux aspects des initiatives du FIDA et d'effectuer des comparaisons avec les pairs qui appliquent des critères similaires pour juger de la performance.

IOE a introduit d'autres critères d'évaluation⁴² qui permettent d'évaluer certaines dimensions clés qui sont propres aux travaux et au modèle opérationnel du FIDA. Les critères utilisés, leur définition et le barème de notation seront détaillés plus loin dans le chapitre.

Pour aider à la réalisation des estimations de la performance et assurer l'uniformité de la notation, IOE utilise un certain nombre de questions de base pour chaque critère d'évaluation. Ces questions de base ont été soigneusement formulées à partir de la définition internationalement reconnue de chaque critère d'évaluation. Elles sont donc essentielles et les évaluateurs viseront à répondre à chacune d'elles

et à noter chaque critère d'évaluation. Les réponses à ces questions doivent être clairement définies dans chaque rapport d'évaluation. Les éléments complémentaires pour chaque question doivent pouvoir être consultés, éventuellement sous forme synthétique, dans la documentation de l'évaluation conservée à des fins de transparence, mais ils n'ont pas besoin d'être présentés dans le rapport. L'utilisation des questions de base permettra d'assurer la cohérence et la comparabilité et d'agrèger les notes au regard des évaluations d'IOE.

Outre les questions de base, les évaluateurs peuvent également introduire d'autres questions pour chaque critère, afin d'offrir une évaluation plus complète de l'intervention visée par l'évaluation. Ces questions complémentaires ont pour but d'approfondir l'examen et de fournir d'autres éléments à l'appui de la conclusion et de l'évaluation. Les documents d'orientation, rédigés au début de chaque évaluation, préciseront les critères, la manière dont ils sont appliqués et les questions à poser pour évaluer chaque critère. Des questions complémentaires sont présentées à l'annexe II à titre d'exemple.

Les critères d'évaluation et leurs définitions

Les critères d'évaluation utilisés par IOE et leurs définitions figurent au tableau 4. Toutefois, il convient de garder présent à l'esprit que tous les critères ne sont pas nécessairement adaptés à tous les types d'évaluations.

Questions d'évaluation par critère

Cette section fournit une vue d'ensemble des questions de base auxquelles doit répondre chaque critère d'évaluation figurant dans le tableau 4. Comme il en a été fait mention précédemment, l'annexe II fournit à titre indicatif une série de questions complémentaires par critère.

⁴¹ <http://www.oecd.org/development/evaluation/2754804.pdf>.

⁴² Innovation et reproduction à plus grande échelle, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et changement climatique.

TABLEAU 4 Définition et notation des critères d'évaluation utilisés par IOE

Critères	Définition*	Obligatoire	À noter
Impact sur la pauvreté rurale	Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres.	X	Oui
	<i>Quatre domaines d'impact</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> Revenus et avoirs nets des ménages: Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs, alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique. L'analyse doit inclure une évaluation des tendances en matière d'égalité observées au fil du temps. 		Non
	<ul style="list-style-type: none"> Capital humain et social et autonomisation: Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres, et en particulier la mesure dans laquelle certains groupes spécifiques comme les jeunes sont inclus ou exclus du processus de développement. 		Non
	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité alimentaire et productivité agricole: Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité, la stabilité, l'accessibilité économique et l'accès à la nourriture et à la stabilité de cet accès; l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement; la nutrition est liée à la valeur nutritionnelle de la nourriture et la malnutrition infantile. 		Non
	<ul style="list-style-type: none"> Institutions et politiques: Conçu pour évaluer les changements survenus sur le plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres. 		Non
Performance des projets	Moyenne des notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité des avantages.	X	Oui
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Il suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception du projet dans la perspective de la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'évaluer si les objectifs et la conception abordent le problème de l'inégalité entre les sexes, par exemple, en évaluant la pertinence du ciblage des stratégies adoptées.	X	Oui
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.	X	Oui
Efficience	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences spécialisées, temps, etc.) en résultats est économique.	X	Oui

Critères	Définition*	Obligatoire	À noter
Durabilité des résultats	Probabilité de pérennisation des effets bénéfiques résultant d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.	X	Oui
Autres critères de performance			
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple, en ce qui concerne l'accès et les droits des femmes aux actifs, ressources et services; la participation au processus décisionnel; l'équilibre de la charge de travail et l'impact sur les revenus des femmes, la nutrition et les moyens de subsistance.	X	Oui
Innovation et reproduction à plus grande échelle	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.	X	Oui
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA contribuent à des moyens de subsistance et des écosystèmes résilients. L'accent est mis sur l'utilisation et la gestion du milieu naturel, y compris les ressources naturelles prises au sens des matières premières remplissant une fonction socioéconomique et culturelle, et des écosystèmes et de la biodiversité comprenant les biens et les services qu'ils fournissent.	X	Oui
Adaptation au changement climatique	Contribution du projet à réduire les répercussions négatives du changement climatique grâce à des actions spécifiques d'adaptation ou de réduction des risques.	X	Oui
Évaluation globale du projet	Fournit une évaluation d'ensemble de l'intervention, s'inspirant de l'analyse et de la notation concernant l'impact sur la pauvreté rurale, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des avantages, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, ainsi que la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique.	X	Oui
Performance des partenaires			
• FIDA	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation du projet. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet.	X	Oui
• Gouvernement		X	Oui

* Ces définitions s'appuient sur le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD de l'OCDE; le Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003, la première édition du Manuel de l'évaluation discutée avec le Comité de l'évaluation en décembre 2008 et d'autres discussions avec le Comité de l'évaluation en novembre 2010 sur les questions clés et les critères d'évaluation d'IOE.

Impact sur la pauvreté rurale

Compte tenu de l'accent mis au niveau international sur la mesure de l'impact des interventions d'aide et l'engagement du FIDA d'avoir un impact significatif sur la pauvreté, il est indispensable de disposer d'une base de données bien conçue et riche de données probantes sur l'impact. IOE applique un critère spécifique pour évaluer l'impact sur la pauvreté rurale, qui doit être traité avec la plus grande rigueur. On évaluera le critère pour pouvoir effectuer des comparaisons et suivre les tendances au fil du temps. Toutes les évaluations doivent s'efforcer de répondre aux questions de base suivantes pour évaluer l'impact sur la pauvreté rurale:

- L'initiative a-t-elle eu l'impact prévu sur le groupe cible⁴³?
- Dans quelle mesure les revenus des bénéficiaires ont-ils changé du fait du projet?
- Comment les avoirs nets des ménages ont-ils changé du fait de l'intervention?
- Quels changements ont été apportés à la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages et comment s'expliquent ces changements?

En outre et compte tenu du mandat du FIDA, quatre domaines d'impact constituent des domaines prioritaires pour la transformation du monde rural promue par le FIDA: i) revenus et avoirs des ménages; ii) capital humain et social et autonomisation; iii) sécurité alimentaire et productivité agricole; et iv) institutions et politiques. Couvrir ces quatre domaines n'est pas une obligation dans chaque évaluation, et la performance des opérations dans chacun de ces domaines ne doit pas être évaluée. Les documents d'orientation de l'évaluation doivent préciser quels domaines seront examinés et pourquoi.

Performance des projets

Il s'agit d'un critère composite constitué de quatre critères de performance de base: pertinence, efficacité, efficacité et durabilité des avantages. Ils sont obligatoires et sont toujours appliqués et notés dans les ESPP et les évaluations de projet. Toute exception doit être clairement justifiée dans le document d'orientation et le rapport d'évaluation final. Chacun de ces quatre critères est évalué et noté individuellement. Les évaluations détermineront la performance globale des projets en faisant la

moyenne des quatre notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficacité et à la durabilité des avantages.

Les critères d'efficacité et d'impact, bien que distincts, sont étroitement liés. Le critère d'efficacité porte sur la question de savoir si l'intervention a atteint (ou atteindra probablement) ses objectifs. En revanche, le critère lié à l'impact sur la pauvreté rurale tient compte de tous les effets, délibérés ou involontaires, directs ou indirects, positifs ou négatifs, et doit par conséquent être analysé attentivement pour qu'il puisse éclairer le rôle joué par le FIDA en tant que moteur du changement rural. Le risque de chevauchement lors de l'évaluation est atténué par le fait que le critère d'efficacité met l'accent sur la réalisation des objectifs immédiats du projet et sur ses premiers effets, tandis que tous les effets indirects et à plus longue échéance sont reflétés dans le critère d'impact. L'utilisation de ces critères permet par conséquent de mieux comprendre les liens en amont et en aval d'une opération financée par le FIDA, et aide ainsi à guider les efforts visant à reproduire de telles opérations à plus grande échelle et à orienter la conception des futurs projets du FIDA.

Durabilité des avantages

Il s'agit d'un concept multidimensionnel, comme le reconnaît le document occasionnel 8: *Sustainability of Rural Development Projects* (durabilité des projets de développement rural) (FIDA, 2009), qui mérite d'être évalué avec soin. Conformément à la définition du CAD de l'OCDE, la durabilité comporte deux aspects: i) évaluer la probabilité que les avantages générés par une activité persistent après la fin du financement des donateurs; et ii) déterminer si les avantages sont durables d'un point de vue environnemental et financier, c'est-à-dire analyser la probabilité dans laquelle les résultats obtenus et prévus résisteront aux risques identifiés une fois le projet achevé. (Les aspects environnementaux sont abordés séparément dans le paragraphe consacré au critère "gestion de l'environnement et des ressources naturelles".) Ce critère doit être évalué dans toutes les évaluations d'IOE. Les évaluations de la stratégie et du programme de pays et les évaluations de projet doivent inclure une note pour ce critère.

Les questions de base permettant d'évaluer et de noter la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des avantages sont les suivantes:

⁴³ Il s'agit d'essayer de déterminer et d'indiquer le nombre approximatif de personnes (ventilées par sexe) qui ont été touchées par l'initiative évaluée.

- **Pertinence:** i) Les objectifs du projet sont-ils conformes aux principaux objectifs du FIDA et du gouvernement visant à promouvoir le développement agricole durable ainsi que les besoins des populations rurales pauvres? ii) La conception du projet était-elle appropriée (par exemple, en ce qui concerne les composantes, les allocations financières, les arrangements institutionnels, etc.) pour atteindre les objectifs de l'intervention? et iii) Le projet a-t-il été modifié pendant la mise en œuvre pour tenir compte des changements du contexte et assurer qu'il conserve sa pertinence?
- **Efficacité:** i) Dans quelle mesure les objectifs du projet et de ses composantes ont-ils été atteints d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif? ii) En particulier, quels changements du contexte global (par exemple, cadre légal, situation politique, dispositif institutionnel, chocs économiques, troubles civils, etc.) ont affecté ou sont susceptibles d'affecter l'exécution du projet et ses résultats globaux? et iii) Quels sont les facteurs relatifs à la conception et à l'exécution du projet qui expliquent les résultats estimatifs en termes d'efficacité? Existe-t-il des alternatives valides?
- **Efficience:** i) Le taux de rentabilité économique au moment de l'évaluation est-il comparable à celui qui avait été calculé lors de la conception⁴⁴? ii) Quel est le coût du prêt par bénéficiaire (tant au moment de la préévaluation qu'à celui de l'évaluation) et est-il comparable à celui d'autres opérations financées par le FIDA (ou par d'autres donateurs) dans le même pays ou dans d'autres pays? et iii) Quels sont les coûts totaux de gestion du projet par rapport aux coûts totaux du projet et sont-ils comparables à ceux de projets similaires?
- **Durabilité des avantages:** i) Les activités du projet bénéficient-elles de l'engagement, de la participation et de l'appropriation des communautés locales, des organisations de base et de la population rurale pauvre, et les démarches retenues sont-elles techniquement viables? ii) Existe-t-il une indication claire de l'engagement du gouvernement après la date de clôture du prêt, en ce qui concerne par exemple

l'allocation de fonds à certaines activités, les ressources humaines disponibles, la continuité des politiques favorables aux pauvres, les approches de développement participatives et l'appui institutionnel? et iii) Quelle est la probabilité que les avantages apportés par le projet persistent après sa clôture et quelle est la résistance probable des activités économiques aux risques après la fin du projet?

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

Ce critère est également évalué dans toutes les évaluations conduites par IOE; par conséquent, les évaluations de la stratégie et du programme de pays et les évaluations de projet doivent inclure une note pour ce critère. Une section spéciale dans tous les rapports d'évaluation fournira une évaluation globale des efforts déployés par le FIDA pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Chaque évaluation mesure la performance au regard des principaux objectifs énoncés dans la conception de stratégies et projets de pays pertinente, et de la politique institutionnelle sur l'égalité des sexes de 2012⁴⁵ ou toute révision qui sera apportée à cette politique à l'avenir⁴⁶. Les évaluations porteront également sur les mesures prises par le FIDA pour intégrer les principales dispositions du manuel publié par l'UNEG des questions de parité hommes-femmes et les droits de l'homme⁴⁷.

Les questions de base que doivent poser les évaluations pour juger des efforts déployés en faveur de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes sont les suivantes:

- Quelles sont les réalisations du projet en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes? Il s'agit de déterminer si des changements ont été apportés: à l'accès des femmes aux ressources, avoirs et services; à l'influence des femmes sur la prise de décision; à la répartition de la charge de travail au sein du ménage; à la santé des femmes, aux compétences, aux revenus et à la nutrition; aux relations entre les sexes au sein des

⁴⁴ À évaluer uniquement lorsque les éléments disponibles sont suffisants et en utilisant les directives internes suivantes: https://xdesk.ifad.org/sites/pt/FAME/EFA/Economic%20%20Fiancial%20Analysis%20Documents/Guidelines/EFA_guidelines_Aug2013.pdf (lien interne).

⁴⁵ http://www.ifad.org/gender/policy/gender_f.pdf.

⁴⁶ En 2014, le service responsable des questions de parité hommes-femmes au sein de la Division des politiques et du conseil technique a élaboré un système de marqueurs de l'égalité des sexes visant à fournir une méthode uniforme permettant d'évaluer la prise en compte des questions d'égalité entre les sexes dans les projets du FIDA à différents stades de leur cycle. Voir <http://www.slideshare.net/GenderSecretariat/ifad-gender-markers>.

⁴⁷ Voir le document "Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation" (2012) qui se trouve sur le site web: <http://www.uneval.org/document/detail/980>.

ménages, des groupes et des collectivités dans la zone du projet; etc.

- Quel pourcentage des ressources du projet a été investi dans des activités visant à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et est-il comparable à d'autres projets financés par le FIDA?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il défini et suivi des résultats ventilés par sexe pour s'assurer que les objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes étaient atteints?
- La structure d'exécution du projet était-elle adéquate pour soutenir la mise en œuvre effective des objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes?

Innovation et reproduction à plus grande échelle

Le FIDA consacre une attention prioritaire à promouvoir les innovations en faveur des pauvres et reproduire à plus grande échelle les approches innovantes réussies, introduites dans le cadre des opérations du FIDA. L'évaluation de l'innovation doit être fondée sur la stratégie du FIDA en matière d'innovation⁴⁸ ou sur les révisions qui y seront apportées à l'avenir, ainsi que sur les conclusions et les recommandations issues de l'ENI en matière d'innovation et de reproduction à plus grande échelle⁴⁹, et sur le document présenté lors de la Consultation sur la dixième reconstitution de 2014 et consacré spécifiquement à la reproduction à plus grande échelle des résultats⁵⁰.

À propos de ce dernier point, les évaluations tiendront également compte du "Cadre opérationnel pour la reproduction des résultats à plus grande échelle" du FIDA (2015), en particulier en s'assurant que la conception et la mise en œuvre ont prêté l'attention qu'ils méritent aux "parcours, éléments moteurs et cadres" nécessaires à la reproduction à plus grande échelle des résultats des opérations du FIDA. Le cadre opérationnel précise que: i) la définition du concept d'élargissement d'échelle adoptée par le FIDA est la suivante: "Il s'agit d'amplifier, d'adapter et de soutenir des politiques, des programmes et des savoirs couronnés de succès, en vue de mobiliser des ressources et des partenaires qui produiront, de façon plus durable, des résultats à plus grande échelle au bénéfice d'un plus grand nombre de ruraux pauvres"; et ii) reproduire des résultats à plus grande échelle ne

signifie pas que les interventions du FIDA consisteront à transformer de petits projets pour en faire de vastes projets. Elle signifie que ses interventions s'attacheront avant tout à s'appuyer sur les initiatives locales réussies pour déclencher une évolution des politiques publiques, mobiliser des ressources supplémentaires et développer l'apprentissage, et ce, de façon durable, afin d'obtenir des résultats à grande échelle.

Pour évaluer ce critère, les évaluateurs ne donneront qu'une seule appréciation globale finale. Cette notation finale sera déterminée en plaçant sur un pied d'égalité l'innovation et la reproduction à plus grande échelle dans leur analyse, descriptif et jugement. Il est important que chaque composante soit accompagnée d'un descriptif, même s'il s'agit d'une notation conjointe, pour citer des exemples où des approches novatrices ont été introduites, mais n'ont pas été reproduites à plus grande échelle, par exemple, ou des approches novatrices n'ont pas été introduites, mais une reproduction à plus grande échelle a bien eu lieu. Les questions de base qui suivent doivent être posées par les évaluateurs pour évaluer l'innovation et la reproduction à plus grande échelle.

- **Innovations:** i) Quelles sont les caractéristiques de l'innovation ou des innovations promues par l'intervention? ii) Sont-elles cohérentes avec la définition de ce concept adoptée par le FIDA? iii) Les actions en question sont-elles réellement novatrices ou sont-elles déjà bien établies ailleurs, mais nouvelles dans le pays ou la zone du projet? et iv) A-t-on eu recours à des dons pour promouvoir l'innovation?
- **Reproduction à plus grande échelle:** i) Quels sont les éléments qui ont été utilisés pour justifier la reproduction à plus grande échelle et les innovations promues avec succès ont-elles été documentées et partagées pour faciliter la reproduction à plus grande échelle? ii) Le FIDA a-t-il pris les devants en s'engageant dans des activités de partenariat et de concertation sur les politiques pour faciliter l'adoption des innovations réussies? et iii) D'après les éléments dont on dispose, ces innovations ont-elles été reproduites à plus grande échelle et, dans l'affirmative, par qui? Dans le cas contraire, quelles sont les perspectives au moment de l'évaluation qu'elles puissent être et soient effectivement reproduites à plus grande échelle par le gouvernement, d'autres donateurs ou le

48 <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91/f/EB-2007-91-R-3-REV-1.pdf>.

49 http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/scalingup.pdf.

50 <https://webapps.ifad.org/members/repl/10/3/docs/french/IFAD10-3-R-2.pdf>.

secteur privé? Quelles étaient/sont les modalités de reproduction à plus grande échelle?

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

Ce critère doit aussi être évalué dans toutes les évaluations conduites par IOE⁵¹. Les évaluations de la stratégie et du programme de pays et les évaluations de projet doivent inclure une note pour ce critère. Une section spéciale dans tous les rapports d'évaluation fournira une évaluation globale des efforts déployés par le FIDA pour promouvoir la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Chaque évaluation évaluera la performance au regard des principaux objectifs énoncés dans la stratégie de pays et la conception des projets correspondants et la Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA⁵².

Les questions de base que doivent poser les évaluations sont:

- Dans quelle mesure, le projet a-t-il adopté des approches/mesures en faveur de la restauration ou de la gestion durable des ressources naturelles (par exemple renforcement des services écosystémiques, appui à la formation et à la vulgarisation en faveur d'une gestion efficace de l'environnement et des ressources naturelles, adoption de technologies appropriées/nouvelles)?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé la capacité des institutions et des groupes communautaires à gérer les risques environnementaux (par exemple comment les facteurs liés à la gouvernance façonnent la gestion des ressources naturelles, influence des incitations et des mesures de dissuasion en faveur de l'utilisation durable des ressources naturelles et de l'amélioration des moyens de subsistance reposant sur les ressources naturelles)?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à réduire la vulnérabilité environnementale de la communauté et a-t-il renforcé la résilience pour une gestion durable des ressources naturelles contribuant à la réduction de la pauvreté (par exemple certains facteurs comme l'accès aux technologies, l'information/sensibilisation)?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la durabilité environnementale et sociale à long terme (par exemple en évitant la surexploitation des ressources naturelles, la perte de biodiversité

ou la réduction des moyens de subsistance de la communauté; par l'autonomisation et le renforcement des capacités des groupes de gestion communautaire des ressources naturelles; et en garantissant la participation active des parties prenantes, en particulier les groupes vulnérables, aux processus décisionnels ayant une incidence sur l'utilisation des ressources naturelles)?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il respecté les procédures d'évaluation des risques environnementaux et sociaux requises (par exemple les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique), notamment une réelle consultation avec les communautés affectées et vulnérables et s'est-il conformé aux normes environnementales et sociales applicables du pays ou du FIDA, de manière à garantir que tout effet préjudiciable soit évité ou géré/atténué, le cas échéant par la mise en œuvre de plans efficaces de gestion environnementale et sociale, y compris un suivi et une supervision efficaces?

Adaptation au changement climatique

La contribution du projet à l'amélioration de la résilience face au changement climatique et au renforcement de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques à court et à long terme sera évaluée dans toutes les évaluations menées par IOE selon les éléments d'appréciation disponibles. Cette dimension n'est une priorité du FIDA que depuis récemment; par conséquent, les projets plus anciens peuvent ne pas y avoir prêté attention et l'on disposera donc de peu de données. Les évaluations de programmes et de projets comprendront une note, et une section spéciale dans tous les rapports d'évaluation fournira une appréciation globale des efforts du FIDA. Chaque évaluation analysera la performance au regard des principaux objectifs énoncés dans la stratégie de pays et la conception des projets correspondants et la Stratégie du FIDA sur le changement climatique⁵³.

Les questions de base que doivent poser les évaluations sont:

- Quelles activités relevant spécifiquement de l'adaptation l'initiative (c'est-à-dire le COSOP ou le projet) prévoyait-elle, le cas échéant, et quels ont été leurs effets sur les populations rurales pauvres?

51 Pour les projets et programmes antérieurs à la politique du FIDA en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, ce point est facultatif et dépend de la disponibilité de résultats d'évaluation suffisants.

52 Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA (2012).

53 <http://www.ifad.org/climate/strategy/f.pdf>.

- Quels étaient les montants et la nature des fonds alloués à l'adaptation aux risques liés au changement climatique?
- Quels sont les facteurs les plus importants qui ont aidé les populations rurales pauvres à restaurer la base de ressources naturelles et l'environnement qui ont été ou ont pu être affectés par le changement climatique?

Performance des partenaires

La performance de chaque partenaire (FIDA et gouvernement) fait l'objet d'un examen et de rapports distincts étant donné que chacun est investi de fonctions spécifiques et a son propre rôle à jouer. Toutes les évaluations de programmes et de projets doivent analyser et noter la performance du FIDA et du gouvernement.

S'agissant de la performance du gouvernement concerné, il y a lieu de noter qu'IOE évalue la performance du gouvernement dans le secteur agricole, en faisant spécifiquement référence aux opérations du FIDA. Les évaluations d'IOE ne visent pas à déterminer la performance du gouvernement de manière générale.

En outre, il est à noter que différents ministères, départements et organismes techniques (aux échelons national, provincial et local) peuvent être associés à l'exécution du projet. De ce fait, l'évaluation devra déterminer la performance des différents organismes en cause et, en définitive, attribuer une note globale à la performance du gouvernement dans son ensemble. Étant donné qu'il s'agit d'une question délicate, il faudra s'attacher tout particulièrement à discuter l'évaluation et la notation de la performance du gouvernement avec les principaux organismes intéressés et rechercher ensemble les moyens d'améliorer la performance future du gouvernement si besoin est.

Les questions de base qui suivent doivent être posées pour évaluer et noter la performance du FIDA et du gouvernement, respectivement.

- **FIDA:** i) Dans quelle mesure les observations et les recommandations formulées à la suite des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, y compris des évaluations, ont-elles été intégrées à la conception finale du projet? ii) Le FIDA disposait-il d'un système d'autoévaluation efficace? En particulier, la supervision et l'appui à l'exécution étaient-ils suffisants et un examen à mi-parcours a-t-il été

entrepris en temps voulu, et la performance du portefeuille a-t-elle fait l'objet d'un suivi continu? iii) Le FIDA a-t-il exercé ses responsabilités fiduciaires et de développement de manière appropriée, en veillant à ce que les projets aient de solides systèmes de gestion financière, à ce que les rapports d'audit soient présentés en temps opportun, à ce que les dispositions des accords de financement soient pleinement appliquées, etc.? iv) Quel soutien le bureau de pays du FIDA (le cas échéant) a-t-il offert au programme de pays et aux différentes opérations? et v) Le FIDA a-t-il prêté une attention suffisante à la coopération et au dialogue avec les agences des Nations Unies ayant leur siège à Rome?

- **Gouvernement:** i) Le gouvernement a-t-il veillé à ce qu'une enquête de référence soit réalisée en temps voulu et que des systèmes de S&E performants soient correctement mis en place? ii) Comment les rapports périodiques sur l'état d'avancement du projet ont-ils été utilisés et le rapport d'achèvement du projet a-t-il été fourni en temps opportun et était-il de la qualité voulue? iii) Les ressources de contrepartie (fonds et personnel) fournies étaient-elles conformes à l'accord au stade de la conception? iv) Des rapports d'audit ont-ils été réalisés et soumis selon les besoins? v) Les procédures de circulation des fonds et de passation des marchés ont-elles permis de respecter les délais d'exécution? et vi) Le gouvernement avait-il la capacité requise à tous les niveaux pour mettre en œuvre le projet conformément au calendrier?

La section qui suit explique comment utiliser les critères d'évaluation pour différents types d'évaluations d'IOE.

Évaluation au niveau de l'institution

Ce sont les évaluations les plus complexes et difficiles que conduit IOE; elles portent sur différents types de politiques, de stratégies, d'opérations et de processus opérationnels du FIDA. Par conséquent, selon la nature et la portée de l'évaluation, les critères d'évaluation utilisés seront définis dans le document d'orientation, à partir des critères figurant au tableau 4. Dans certains cas, des critères supplémentaires, non inclus dans le présent chapitre, pourront également être utilisés dans certaines ENI.

Évaluation de la stratégie et du programme de pays

Ces évaluations mettent l'accent sur trois aspects interdépendants: i) une analyse du portefeuille de projets financés par le FIDA inclus dans le cadre de l'ESPP; ii) des activités hors prêts, notamment dans les domaines comme la concertation, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats; et iii) la performance des partenaires (c'est-à-dire le FIDA et le gouvernement) dans la gestion du programme de pays, y compris les aspects se rapportant aux processus.

À partir de l'évaluation composite de ces trois composantes, les ESPP offriront une note agrégée pour l'action du partenariat FIDA-gouvernement en faveur de la transformation du monde rural. Les critères d'évaluation, leurs définitions et les questions clés sont décrits au chapitre 6, consacré à la méthodologie et au processus utilisés pour les ESPP.

En ce qui concerne l'évaluation du portefeuille de projet, chaque projet inclus sera évalué et noté au regard des critères suivants: pertinence, efficacité, efficacité et durabilité des avantages, performance du projet (sous forme d'une moyenne des quatre critères mentionnés plus haut), impact sur la pauvreté rurale, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, innovation et reproduction à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation des petits exploitants face au changement climatique, ainsi que la performance du FIDA, et celle du gouvernement en tant que partenaire. Si un critère n'est pas appliqué dans une ESPP donnée, les motifs doivent être indiqués explicitement dans le document d'orientation.

En s'appuyant sur ces notes, à l'exclusion de la performance du FIDA et de celle du gouvernement, on attribuera également une note globale de la performance du portefeuille de projet. Toutefois, il est à noter que, pour les projets en cours évalués dans le cadre d'ESPP, il ne sera pas possible d'évaluer et de noter tous les critères. En effet, certains projets en cours peuvent n'avoir été mis en œuvre que peu de temps avant l'ESPP, et par conséquent il n'aura pas été possible d'évaluer leur performance au regard de tous les critères d'évaluation adoptés par IOE (par exemple pour ce qui concerne l'efficacité ou l'impact). Les critères à évaluer en profondeur seront énoncés dans le document d'orientation pour les ESPP.

Chacune des activités hors prêts sera notée au regard de la pertinence et l'efficacité, mais une seule note doit être fournie pour la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats. En fonction de ces trois notes, les ESPP généreront également une note composite pour les activités hors prêts.

Évaluations et validations des projets: VRAP, EvPP et évaluations de l'impact

Ces évaluations sont effectuées pour les opérations achevées et couvriront donc tous les critères d'évaluation qui seront notés et que présente le tableau 4. Dans certains cas, il est possible que tous les critères d'évaluation ne puissent pas être évalués ou notés. Par exemple, il est possible qu'IOE ne soit pas en mesure d'évaluer ou de noter l'"adaptation au changement climatique" dans un projet s'occupant principalement de microfinance en faveur du développement de la microentreprise, ou des projets conçus il y a dix ans n'ayant pas explicitement mis l'accent sur le changement climatique. Dans ce cas, le rapport d'évaluation attribuera la mention "sans objet" (s.o.) à ces critères.

Synthèses d'évaluations

IOE utilise principalement ces produits du savoir pour faire la synthèse des enseignements tirés et des bonnes et des moins bonnes pratiques. L'analyse présentée dans un rapport de synthèse inclut l'examen de quatre critères d'évaluation: pertinence, efficacité, efficacité et durabilité des avantages. Toutefois, ces critères ne seront pas notés. Le document d'orientation d'une synthèse d'évaluation précisera si d'autres critères doivent être examinés et en indiquera la raison.

Le barème de notation

Depuis 2005, conformément à la pratique adoptée par de nombreuses autres IFI et organisations des Nations Unies, IOE est passé à un barème de notation en six points⁵⁴ qui permet de porter une appréciation plus nuancée sur les résultats des projets.

Indépendamment de cette notation des résultats sur un barème en six points, IOE a introduit en 2007 deux

54 La meilleure note étant 6 et la plus basse 1.

grandes catégories, "satisfaisant" et "insuffisant" pour évaluer la performance au regard des divers critères d'évaluation (voir le tableau 5)⁵⁵.

En règle générale, les évaluateurs devront faire appel à leur jugement pour évaluer les notes, en justifiant leurs arguments par des explications factuelles. À cet égard, et sur la base des éléments disponibles, les évaluateurs sont encouragés à tirer pleinement parti de tous les points du barème de notation, plutôt que de se contenter d'attribuer des notes dans le milieu de la fourchette. Il est essentiel que le descriptif des résultats soit conforme à la note attribuée. Les notes devront être attribuées en

chiffres ronds, sans décimales, sauf dans le cas de la performance du projet. En conformité avec la plupart des autres bureaux d'évaluation (exception faite de la Banque asiatique de développement) et pour simplifier le système, aucune pondération ne sera appliquée aux notes pour déterminer la note finale de la performance du projet ou des résultats globaux du projet. Les évaluateurs sont encouragés à consulter les appréciations détaillées de notation des directives relatives aux RAP. En outre, IOE a mis au point les orientations suivantes pour aider les évaluateurs à noter chaque critère d'évaluation.

TABLEAU 5 **Barème de notation**

Note	Appréciation	Catégorie
6	Très satisfaisant	SATISFAISANT
5	Satisfaisant	
4	Plutôt satisfaisant	
3	Plutôt insuffisant	INSUFFISANT
2	Insuffisant	
1	Très insuffisant	

TABLEAU 6 **Appréciations de notation**

Échelle de notation	Appréciation
Très satisfaisant (6)	Du point de vue du critère concerné, l'activité (projet, programme, hors prêt, etc.) a atteint ou dépassé tous les principaux objectifs, cibles, attentes, résultats (ou effets) et pourrait être considérée comme un modèle dans sa typologie de projets.
Satisfaisant (5)	Du point de vue du critère concerné, l'activité a atteint la quasi-totalité (à titre indicatif, plus de 80 à 95%) de ses principaux objectifs, cibles, attentes, résultats (ou effets).
Plutôt satisfaisant (4)	Du point de vue du critère concerné, l'activité a atteint la majorité (à titre indicatif, entre 60 et 80%) de ses principaux objectifs, cibles, attentes, résultats ou effets. Toutefois, un nombre important d'entre eux n'a pas été atteint.
Plutôt insuffisant (3)	Du point de vue du critère concerné, l'activité n'a pas atteint ses principaux objectifs (à titre indicatif, moins de 60%), cibles, attentes, résultats ou effets.
Insuffisant (2)	Du point de vue du critère concerné, l'activité a atteint seulement une minorité de ses objectifs, cibles, attentes, résultats ou effets.
Très insuffisant (1)	Du point de vue du critère concerné, l'activité (projet, programme, hors prêt, etc.) n'a atteint pratiquement aucun de ses objectifs, cibles, attentes, résultats ou effets.

⁵⁵ Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale utilise un système similaire de catégorisation pour l'Examen annuel de l'efficacité du développement.

4. Validation du rapport d'achèvement de projet

Informations générales

L'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA effectué en 2010 par l'ECG a recommandé qu'IOE modifie son approche de l'évaluation des projets. En particulier, il a recommandé qu'IOE abandonne la manière dont les évaluations de projet étaient menées par le passé et introduise à la place les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP) et les évaluations de la performance du projet (EvPP).

L'objet de cette recommandation était d'accroître l'efficacité d'IOE et de permettre à la division de couvrir et d'évaluer l'ensemble du portefeuille des projets clos financés par le FIDA pour une année donnée. En outre, entreprendre des VRAP et des EvPP permettrait de mieux faire cadrer la fonction d'évaluation indépendante du FIDA avec des fonctions similaires dans d'autres IFI, qui toutes valident aussi les rapports d'achèvement de projet et conduisent des EvPP.

Les VRAP et les EvPP sont inscrites dans la Politique de l'évaluation au FIDA (2011). Outre les EvPP, IOE conduit également un autre type d'évaluation de projet: des évaluations de l'impact. Le chapitre 5 contient des directives relatives aux EvPP, tandis que le chapitre 8 décrit la méthodologie et le processus d'évaluation de l'impact.

En 2010, IOE a élaboré des directives sur les VRAP, qui ont été mises à jour ensuite en 2013. Ce chapitre s'appuie sur l'expérience d'IOE dans la conduite de VRAP et remplace les précédentes directives publiées par IOE sur ce sujet.

Définition

Une VRAP est la validation documentaire d'un rapport d'achèvement de projet, qui contient une évaluation des résultats et de l'impact d'un projet ou programme financé par le FIDA, y compris la notation pour chaque critère d'évaluation évalué dans la validation. Les RAP sont préparés par les gouvernements bénéficiaires, en utilisant les directives élaborées par la direction du FIDA dans les six mois qui suivent la date d'achèvement du projet.

Objet et utilisation

Conformément aux grands principes de la Politique de l'évaluation au FIDA, l'objectif principal des VRAP est de promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage pour améliorer l'efficacité en matière de développement. Les VRAP sont en effet des éléments importants pour l'apprentissage, et l'on doit veiller à maintenir l'équilibre entre la notation et l'apprentissage pour éviter qu'accorder trop de place aux notes ne se traduise par des occasions manquées pour l'apprentissage.

Les VRAP incluent des conclusions sur la performance et les notes attribuées pour les divers critères d'évaluation adoptés par IOE. Les VRAP contribuent à renforcer une composante essentielle (c'est-à-dire le RAP) du système d'autoévaluation d'un projet, dans la mesure où elles incluent également une appréciation globale de la qualité des RAP. Les VRAP n'incluent aucune recommandation; aucune réponse de la direction du FIDA n'est donc requise.

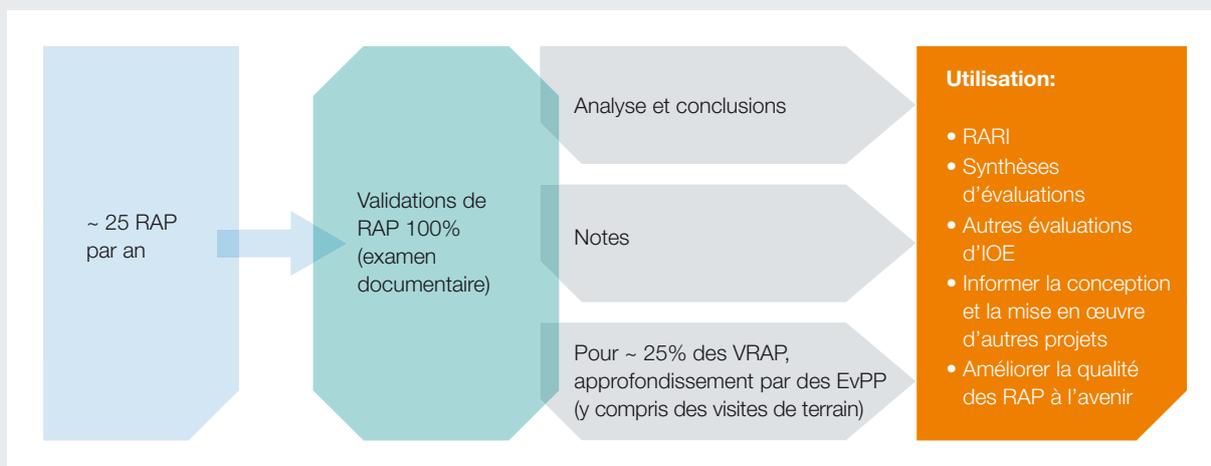
Les VRAP guident et informent la conception des nouveaux projets, ainsi que la mise en œuvre des projets en cours. À ce titre, elles contribuent à améliorer la qualité globale des opérations du FIDA. Elles fournissent également des éléments essentiels pour la préparation de principaux produits d'évaluation d'IOE, par exemple le RARI, les synthèses d'évaluations et d'autres évaluations comme les ESPP et les ENI.

Les VRAP sont normalement effectuées par le personnel d'IOE sans l'aide de consultants et IOE est entièrement responsable du processus sous-jacent d'élaboration des VRAP aussi bien que de leur contenu. En moyenne, 11 jours-personnes sont consacrés à une VRAP.

Sélection

On prépare des VRAP pour toutes les opérations achevées dans une année donnée. La fonction d'évaluation indépendante du FIDA peut ainsi dresser un bilan de la performance de toutes les opérations achevées pour lesquelles on dispose d'un RAP. À partir des dossiers, IOE prépare environ 25 à 30 VRAP

FIGURE 1 Les VRAP, les EvPP et leur utilisation



par an, ce qui correspond au nombre de projets dans le portefeuille de projets du FIDA. Cependant, le nombre de VRAP peut varier d'une année sur l'autre, selon le nombre d'opérations achevées et des RAP disponibles pour une année donnée.

Objectifs et méthodologie

Les objectifs des VRAP sont les suivants: i) évaluer les résultats des opérations du FIDA, y compris le caractère justifié des notes contenues dans le RAP⁵⁶ pour chaque critère d'évaluation examiné; ii) valider les conclusions et les enseignements tirés; iii) mettre en évidence les éventuels conclusions, enseignements et problèmes systémiques d'importance pour la conception et la mise en œuvre du projet; et iv) évaluer la qualité du processus d'élaboration du RAP et du rapport final, dans le but d'identifier les domaines d'amélioration possible du RAP comme instrument d'autoévaluation.

Cette section fournit des orientations sur la conception de l'évaluation et les éléments constitutifs des VRAP, sur les critères d'évaluation et sur la façon de valider et d'attribuer les notes.

Conception et éléments constitutifs de la VRAP

La base des VRAP est un examen documentaire approfondi, qui doit inclure un examen du COSOP pertinent, tous les documents pertinents du projet et rapports de suivi, ainsi que les principaux documents de politique et de stratégie pour évaluer les critères

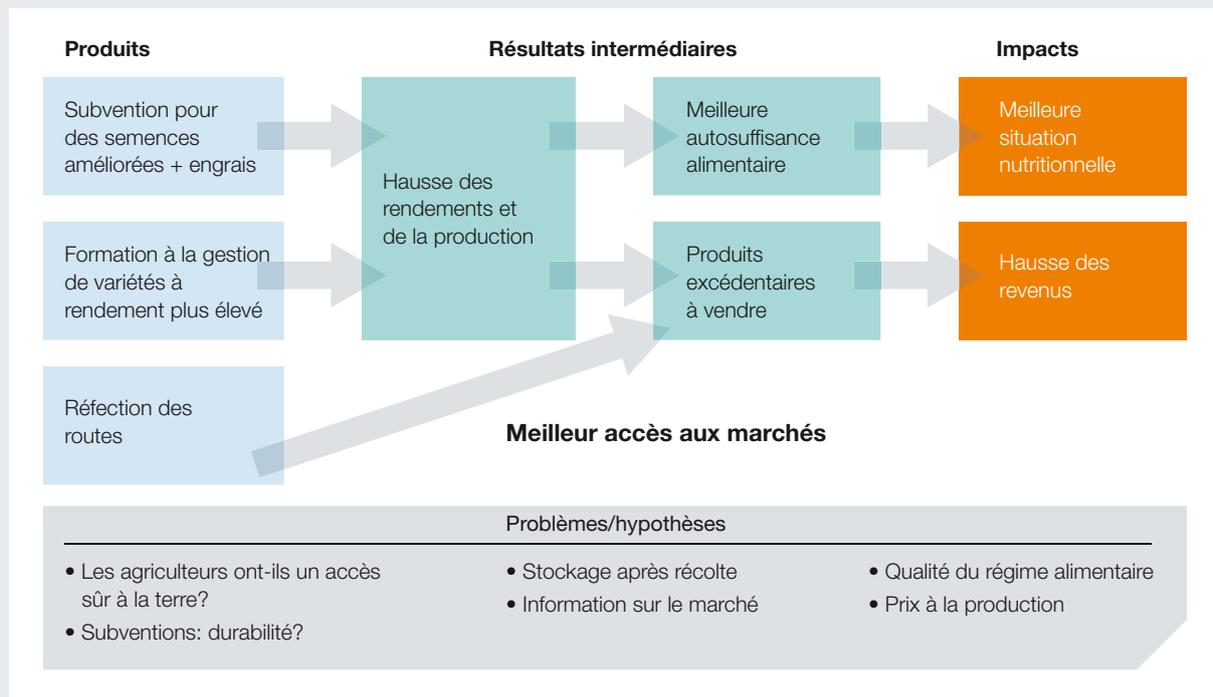
de pertinence. La validation commence généralement par la mise au point du cadre conceptuel du projet (c'est-à-dire, la théorie du changement, ou le cadre logique), s'il n'a pas été inclus explicitement dans la conception. Pour cela, il convient de revoir la conception du projet final pour comprendre quels sont les objectifs d'ensemble du projet, le type de composantes que le projet vise à soutenir, les hypothèses sous-jacentes, la structure de coûts, les arrangements institutionnels et la stratégie globale pour la réalisation des objectifs du projet.

Il peut se révéler utile d'établir un schéma de projet simple suivant les indications fournies à la figure 2, qui présente un cadre simplifié avec un certain nombre d'hypothèses simples. Toutefois, il est possible qu'un cadre de projet soit plus complexe et que les relations entre les ressources, les effets, les résultats intermédiaires et l'impact ne soient pas linéaires. Aux fins de la VRAP, il est souhaitable de garder un schéma court et simple. Si le projet semble ne pas avoir de cadre logique clair et cohérent, cela doit être souligné dans la VRAP.

Il est essentiel d'évaluer les niveaux inférieurs de la chaîne des résultats (c'est-à-dire, les résultats et les activités), car c'est le fondement qui permet d'expliquer la performance, y compris en ce qui concerne les flux de fonds et la gestion financière. Ce dernier point est important pour veiller à la gestion et la mise en œuvre correctes et ponctuelles du projet, ce qui est essentiel pour aboutir à de bons résultats. La logique d'intervention ou théorie du changement,

56 Il s'agit des notes attribuées par PMD à chaque critère d'évaluation du RAP.

FIGURE 2 Schéma logique linéaire simplifié d'un projet



qui tient compte des complexités découlant de facteurs contextuels et des interventions des acteurs autres que le FIDA, pourrait contribuer à mieux cibler les évaluations et à renforcer l'assise pour l'analyse des facteurs liés aux effets observés. L'un des aspects essentiels de l'évaluation consiste à vérifier si le cadre logique initial du projet a été interprété d'une manière cohérente et si les hypothèses clés ont été validées ou contredites.

En s'appuyant principalement sur des informations secondaires, les VRAP vérifient la cohérence logique des RAP, ainsi que les données à l'appui des notes attribuées par la direction aux différents critères d'évaluation.

Les VRAP peuvent avoir du mal à vérifier certaines informations, en particulier concernant l'impact du projet. Bien qu'il n'existe aucune "solution miracle" au problème, les travaux publiés en matière d'évaluation reconnaissent un ensemble de stratégies visant à renforcer la validité. Elles incluent:

- L'analyse du contenu des RAP et la vérification de la cohérence logique;
- Le contrôle croisé et la triangulation avec d'autres documents (par exemple, les examens à mi-parcours, les études d'impact et les rapports

- de supervision), avec les sites web du FIDA (par exemple, le site x-Desk) et avec d'autres sources (par exemple un rapport de la Banque mondiale sur un projet du FIDA qu'elle cofinance); le contrôle croisé avec les rapports d'évaluation indépendante (s'ils sont disponibles), des entretiens avec les membres concernés du personnel du projet, y compris les CPP actuels et anciens; et
- L'adoption d'approches fondées sur la théorie, compte tenu du modèle conceptuel et du cadre logique du projet ou programme et la vérification de la solidité des hypothèses principales.

Le surcroît d'attention accordé à l'échelle internationale à l'impact pose un problème pour toutes les évaluations, et pour le FIDA. Fournir des éléments suffisants pour être en mesure d'attribuer un impact à un projet donné est difficile en effet sur le plan méthodologique, et il existe une vaste documentation sur les méthodes et approches permettant de mesurer un impact (voir aussi chapitre 8 sur les évaluations de l'impact). La plupart exigent de meilleures données de S&E que ce qu'on trouve habituellement dans les projets financés par le FIDA, en particulier dans les projets plus anciens, et

davantage de ressources que ce dont dispose une VRAP ordinaire; il faut donc faire preuve de prudence en formulant des conclusions sur l'impact.

Critères et questions

Les VRAP suivent les critères d'évaluation décrits dans ce manuel; chaque VRAP validera et notera a priori tous les critères d'évaluation adoptés par IOE, conformément au chapitre 3. La version finale de la VRAP expliquera clairement pourquoi certains critères n'ont pas été évalués ou notés.

Le manuel inclut une série de questions pour aider les évaluateurs à se faire un jugement. En particulier, chaque VRAP doit utiliser les questions de base pour chacun des critères, comme l'explique le chapitre 3, qu'on pourra consulter à titre de référence pour l'analyse. Le résultat de l'analyse servira de base pour noter la performance du projet au regard de chaque critère. La cohérence et la comparabilité entre les évaluations effectuées par IOE seront ainsi assurées, et cela permettra l'agrégation des notes dans le RARI et d'autres évaluations. En outre, les évaluateurs pourront utiliser d'autres questions d'évaluation pour renforcer un peu plus le fondement analytique de l'évaluation, en particulier pour en tirer des enseignements (on trouvera des suggestions à l'annexe II).

Les VRAP évalueront également la qualité du RAP, en fonction de cinq critères liés entre eux: i) portée (par exemple si le RAP a respecté les directives du FIDA pour l'élaboration des RAP); ii) données (concernant la qualité, etc.); iii) enseignements (par exemple l'inclusion des enseignements tirés sur la conception et la mise en œuvre du projet); iv) processus (par exemple l'utilisation d'une approche participative au cours du processus d'élaboration du RAP); et v) franchise (en termes d'objectivité dans la description, et si les résultats, tant positifs que négatifs, sont mis en évidence). Chacun de ces critères sera évalué et une note globale sur la qualité du RAP sera également attribuée dans la validation effectuée par IOE. Une liste de contrôle pour chacun de ces critères figure dans l'encadré 2 à des fins de référence.

Notes

Comme mentionné ci-dessus, les VRAP attribuent une note à chaque critère d'évaluation examiné, en utilisant le barème en six points adopté par IOE (où 6 représente la note la plus élevée et 1 la note la plus faible). Tous les critères seront notés individuellement.

Une fois qu'un RAP a été établi par le gouvernement et par conséquent soumis au FIDA, PMD attribue une note (autoévaluation) pour chaque

ENCADRÉ 2 Liste de contrôle d'une VRAP

Portée

- Dans quelle mesure tous les chapitres, y compris les annexes pertinentes prévues dans les Directives relatives aux rapports d'achèvement de projet ont-ils été couverts?

Données

- Dans quelle mesure le rapport d'achèvement de projet repose-t-il sur des données fiables?
- Les données rassemblées conviennent-elles à l'usage auquel elles sont destinées et leur fiabilité a-t-elle été évaluée?
- Si les données de S&E et du SYGRIS étaient limitées, des recherches et enquêtes complémentaires ont-elles été effectuées?
- Les données sont-elles systématiquement analysées pour répondre aux besoins d'information de manière valide?

Enseignements tirés

- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés a) de la conception du projet et b) de la mise en œuvre du projet?
- Les enseignements tirés reposent-ils sur des éléments d'évaluation explicites?

Processus

- Dans quelle mesure le processus du rapport d'achèvement de projet a-t-il été associé, sans exclusive, toutes les parties prenantes concernées?

Franchise

- Dans quelle mesure la description est-elle objective?
- Dans quelle mesure a-t-il été rendu compte de résultats tant positifs que négatifs?
- Dans quelle mesure la notation est-elle cohérente avec la description?

critère d'évaluation examiné. À des fins d'obligation redditionnelle, les notes de PMD et celles de la VRAP indépendante attribuées par IOE doivent figurer dans un tableau spécialement annexé à la fin du rapport de la VRAP. Les différences entre les notes du RAP et de la VRAP sont aussi indiquées pour chaque critère et la différence moyenne est affichée. En cas d'écart entre les notes de PMD et d'IOE, la VRAP fournira les facteurs expliquant la différence dans le jugement de l'évaluation.

Les notes de l'évaluation indépendante sont importantes, car elles sont la base sur laquelle s'appuiera l'évaluation de la performance dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse et le RARI. La direction du FIDA utilisera également les notes d'IOE pour rendre compte des résultats au regard de certains critères et indicateurs dans le Cadre de mesure des résultats et le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

En règle générale, l'évaluateur exerce son propre jugement en attribuant les notes et fournit, à l'appui de ses arguments, toutes les informations recueillies et analysées au cours du processus de validation. Il est possible que, dans certains cas et en raison de l'insuffisance des informations et données, IOE ne soit pas en mesure d'évaluer un critère d'évaluation spécifique et réalise une solide évaluation indépendante. Ce peut être le cas même dans des circonstances où le RAP contient une note pour les critères d'évaluation concernés. Dans de telles situations, IOE utilisera la mention "sans objet" (s.o.), et la VRAP devra clairement expliquer les raisons de ce choix.

Processus

En vertu des accords de financement passés entre le FIDA et les gouvernements bénéficiaires, les RAP doivent être présentés au FIDA dans les six mois qui suivent l'achèvement du projet⁵⁷. PMD est chargé de transmettre le rapport à IOE; une fois qu'il a été reçu ainsi que la notation correspondante, la VRAP est effectuée immédiatement.

Le processus d'une VRAP, de la version préliminaire à la mise au point définitive, se compose de quatre grandes phases, décrites ci-dessous. On trouvera des orientations plus détaillées dans les Directives du processus d'évaluation.

Phase 1: Préparation

La première phase consiste à identifier et recueillir les informations, données et documents pertinents. Sont inclus: la version finale du document de conception du projet, le rapport du Président résumant la conception du projet soumis à l'approbation du Conseil d'administration, l'enquête de référence, le rapport d'examen à mi-parcours, le rapport de supervision, les données du SYGRI, le rapport sur l'état d'avancement du projet, l'étude d'impact et le RAP. Les autres documents justificatifs incluent le COSOP, les études spéciales disponibles et la documentation générale sur le pays et la zone du projet. Les évaluations du projet, de la stratégie et du programme de pays et les ENI pourront être consultées, le cas échéant. PMD communiquera à IOE les données et documents pertinents.

Phase 2: Examen documentaire, analyse et rédaction

L'examen documentaire prend en compte les suggestions figurant dans la section méthodologique ci-dessus et aux chapitres 2 et 3. Pour ce qui est de la rédaction, en règle générale, la VRAP est préparée par un membre du personnel d'IOE. Il lui incombe d'examiner les documents concernés et de produire un projet de rapport de la VRAP dans les délais convenus avec son supérieur. Toutes les VRAP sont uniquement produites en anglais pour minimiser les coûts.

Phase 3: Processus de révision

Tous les projets de VRAP feront l'objet d'un examen interne rigoureux au sein d'IOE par le supérieur direct de l'évaluateur principal chargé d'effectuer la VRAP. L'examen interne suivra les directives d'IOE pour les examens internes par les pairs⁵⁸, qui peuvent être mises à jour à tout moment. Les observations formulées à propos du projet de VRAP peuvent être transmises par écrit, oralement ou sous les deux formes. L'examen portera principalement sur la rigueur globale de l'analyse, la robustesse de la traçabilité des informations et la justification de la notation.

Après l'examen interne et la révision, la version révisée de la VRAP sera transmise au Directeur adjoint d'IOE pour un examen et des commentaires plus approfondis. Son rôle consiste à examiner la qualité globale du produit, à promouvoir la cohérence entre l'analyse et la notation et à veiller à ce que la variabilité interne des évaluations d'IOE soit minimisée.

⁵⁷ Les RAP soumis par les gouvernements au FIDA n'incluent pas de notation.

⁵⁸ FIDA, 2012, Internal Peer Review Process and Procedures.

Une fois que les observations du Directeur adjoint ont été incluses, la version révisée de la VRAP est envoyée à PMD pour qu'il l'analyse et formule des observations, conformément au protocole de communication interne établi par IOE (voir les Directives du processus d'évaluation). La division régionale compétente de PMD sera invitée à formuler un avis dans les 15 jours ouvrables suivant la soumission de la VRAP par IOE.

Phase 4: Finalisation, diffusion et suivi

Dès réception des observations formulées par PMD, le projet est mis au point et une piste de vérification est élaborée, puis la piste de vérification et la version définitive sont approuvées par le supérieur direct de l'évaluateur principal. Si des notes ont été modifiées par IOE pour tenir compte des observations formulées par PMD, le Directeur adjoint d'IOE passera en revue la VRAP révisée avant sa mise au point définitive.

Si aucun retour d'information n'est reçu de PMD sur le projet de VRAP, IOE enverra un rappel à PMD, et si aucune observation n'est reçue dans le nouveau délai, IOE considérera le rapport comme finalisé et informera PMD en conséquence.

La version finale de la VRAP ainsi que la piste de vérification sont transmises à PMD suivant le protocole de communication établi et, à ce stade, ces documents sont considérés comme définitifs. Pour tirer le meilleur parti de l'exercice, il est possible d'organiser une réunion avec le personnel de PMD et d'autres personnes concernées pour partager et examiner les conclusions et leurs implications pour les futures stratégies ou opérations. En outre, la VRAP est transmise au service chargé de la communication en matière d'évaluation d'IOE aux fins d'être diffusée comme le décrit le chapitre 10.

Rapports

La VRAP doit être concise (maximum 9-11 pages sans les annexes) et les examinateurs doivent limiter leur présentation aux informations essentielles tant pour ce qui est de l'analyse que de la validation des notations. Comme il s'agit d'une validation, et comme indiqué précédemment, elle n'inclut aucune recommandation.

ENCADRÉ 3 **Grandes lignes d'une VRAP**

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| I. Données de base du projet | C. Autres critères de performance |
| II. Aperçu du projet | D. Évaluation globale du projet |
| III. Examen des conclusions | E. Performance des partenaires |
| A. Impact sur la pauvreté rurale | IV. Évaluation de la qualité du RAP |
| B. Critères fondamentaux | V. Remarques finales et enseignements |

5. Évaluation de la performance du projet

Informations générales

IOE a introduit les évaluations de la performance du projet (EvPP) à la suite de l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA effectué en 2010 par l'ECG recommandant qu'IOE abandonne la manière dont les évaluations de projet étaient menées par le passé et a introduit les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP) et les évaluations de la performance de projet (EvPP). Cela signifie qu'IOE est maintenant en harmonie avec des fonctions similaires dans d'autres IFI qui effectuent également des évaluations de projet similaires aux EvPP.

En 2010, IOE a élaboré des directives sur les EvPP, qui ont été mises à jour en 2013. Ce chapitre s'appuie sur l'expérience d'IOE dans la conduite d'EvPP et remplace les précédentes directives publiées par IOE sur ce sujet. La préparation des EvPP est également inscrite dans la Politique de l'évaluation au FIDA, qui précise: "IOE entreprendra des évaluations de projet [aujourd'hui, évaluation de la performance du projet] pour un certain nombre de projets dont le rapport d'achèvement de projet a déjà été validé par IOE."

Définition

Conformément aux grands principes de la Politique de l'évaluation au FIDA, l'objectif général d'une EvPP est de promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage pour améliorer l'efficacité en matière de développement.

Une EvPP est une évaluation de projet dont la portée et les ressources sont limitées. Elle s'appuie généralement sur la VRAP, mais son analyse est plus complète, puisqu'elle repose sur les informations et données supplémentaires collectées par IOE au niveau du pays dans le cadre d'une mission de courte durée. Elle comprend également une notation d'IOE pour chaque critère d'évaluation examiné.

Les EvPP incluent des conclusions sur la performance et les notes attribuées pour les divers critères d'évaluation adoptés par IOE, ainsi que des conclusions reposant sur des données probantes et des recommandations. Outre les notes pour chaque

critère évalué, les EvPP s'attachent à comprendre les causes immédiates des bonnes ou des moins bonnes performances. Les EvPP contiennent des recommandations, adressées respectivement à la direction du FIDA et aux gouvernements concernés.

Les EvPP guident et informent la conception des nouveaux projets, ainsi que la mise en œuvre des projets en cours. À ce titre, elles contribuent à améliorer la qualité globale des opérations du FIDA et constituent un élément important pour la préparation des principaux produits d'évaluation d'IOE, par exemple le RARI, les synthèses d'évaluations et d'autres évaluations comme les ESPP et les ENI.

Les EvPP sont conduites par le personnel d'IOE et requièrent généralement l'assistance d'un ou de plusieurs consultants, mais à une échelle plus modeste que pour les précédentes évaluations de projet. Il faut en général 35 jours-personnes et un ou deux consultants pour effectuer une EvPP. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE est entièrement responsable du processus sous-jacent d'élaboration des EvPP, ainsi que de leur contenu.

Sélection

IOE prend en considération un certain nombre de facteurs dans la sélection des projets à évaluer par l'intermédiaire des EvPP; mais en règle générale et pour faire des choix éclairés et stratégiques, IOE effectuera des EvPP sur les projets qui ont fait l'objet d'une VRAP l'année précédente. D'autres facteurs peuvent être pris en considération, notamment: i) la disponibilité des RAP; ii) les lacunes d'information mises en évidence dans les RAP par les VRAP; iii) les projets d'importance stratégique offrant de meilleures possibilités d'apprentissage; iv) le besoin d'accumuler des éléments pour des ENI, des ESPP ou des synthèses d'évaluations à venir; v) assurer un équilibre régional au programme d'évaluation d'IOE; vi) les projets innovants méritant une analyse et une documentation plus approfondies; et vii) les notes de RAP ne correspondant pas au descriptif. IOE effectue en général une dizaine d'EvPP dans une

année donnée, mais cela peut varier, en tenant compte des priorités de la division d'IOE et des ressources disponibles.

Objectifs et méthodologie

Les objectifs d'une EvPP sont les suivants: i) évaluer les résultats du projet examiné; ii) produire des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir dans le pays concerné; et iii) identifier les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire.

Cette section fournit des orientations sur la conception de l'évaluation et les éléments constitutifs des EvPP, sur les critères d'évaluation et sur la façon de valider et d'attribuer les notes.

Conception de l'évaluation et éléments constitutifs

Les bonnes pratiques recommandent que les évaluateurs commencent par analyser le contexte de l'évaluation, puis élaborent une stratégie d'évaluation adaptée à la situation; cela s'applique aussi aux EvPP.

Les deux principaux éléments d'une EvPP sont la VRAP (voir le chapitre 4) et une visite de terrain, qui inclura des discussions avec plusieurs parties prenantes (représentants du gouvernement, personnel du projet, bénéficiaires, cofinanceurs, etc.) et des visites de certains sites d'exécution du projet.

Pour préparer la mission de l'EvPP, de simples collectes de données peuvent être effectuées par un consultant local, lorsqu'on dispose de suffisamment de ressources et de temps. Celles-ci peuvent inclure des mini-enquêtes (voir le tableau 2, chapitre 2 pour plus d'information) ou des contrôles ponctuels de fourchettes de données types décrits dans le RAP par le biais d'études de cas.

La collecte de données réalisée dans le cadre des missions d'EvPP fournit souvent des indications et des références en complément des données d'examen documentaires. Les sites des visites de terrain sont sélectionnés par IOE en consultation avec le gouvernement concerné et des mesures doivent être prises pour organiser des visites de sites autres que ceux couverts par le RAP. Le personnel du gouvernement peut accompagner la mission d'EvPP lors de ses visites en qualité d'observateurs.

S'il est vrai que les missions fournissent aux EvPP des informations et des éléments supplémentaires, elles rencontrent aussi des problèmes. En particulier, les visites de pays obéissent souvent à des contraintes temporelles et budgétaires; par conséquent, il peut être difficile de recueillir de nouvelles données primaires relatives à l'impact.

C'est pourquoi il est important de rappeler le but des EvPP et de noter qu'elles sont censées surtout combler d'importantes lacunes d'information; on n'attend pas d'elles qu'elles enquêtent sur toutes les activités financées dans le cadre des projets ou programmes ou qu'elles entreprennent des études d'impact approfondies.

Par le biais des travaux d'évaluation indépendante, le FIDA vise à établir dans quelle mesure certains résultats sont dus à une intervention de développement plutôt qu'à des facteurs exogènes. Cela nécessite des données très complètes sur les indicateurs d'impact sur les ménages ou au niveau communautaire, d'une qualité et d'une rigueur méthodologique suffisantes. C'est souvent une tâche difficile et les EvPP peuvent aider à combler ces lacunes en:

- i) suivant la chaîne logique du projet, en identifiant les principales hypothèses et en réévaluant la chaîne de plausibilité;
- ii) réalisant des entrevues auprès de non-bénéficiaires partageant certaines caractéristiques clés (par exemple, situation socioéconomique, moyens d'existence, système agricole), ce qui donnerait à la mission une idée de ce qui se serait passé en l'absence de projet (contrefactuel);
- iii) se concentrant, durant les visites de terrain, sur les éléments et les critères qui doivent être vérifiés, qui sont de nature innovante ou qui posent problème;
- iv) réalisant des études de cas⁵⁹ sur un nombre limité de sites, par exemple en visitant les régions qui n'ont pas été suffisamment couvertes dans le RAP, lors de l'examen à mi-parcours ou lors des missions de supervision;
- v) se concentrant, durant les visites sur le terrain, sur l'interaction avec les bénéficiaires et leurs communautés. Les instruments utiles à cette interaction (entretiens individuels, groupes thématiques, informateurs clés avec des savoirs thématiques, observations des participants, techniques d'évaluation rurale participatives) sont destinés à combler les lacunes d'information mises en évidence dans la VRAP; et

⁵⁹ Stake, R.E., 1995, *The Art of Case Study Research*; Hancock, D. et Algozzine, B., 2011, *Doing Case Study Research: A practical Guide for Beginning Researchers*, Second Edition.

- vi) prenant en compte des “explications concurrentes”, à savoir les autres facteurs qui ont pu aboutir à des résultats similaires, pour étudier les problèmes d’attribution.

Critères et questions d'évaluation

Les EvPP suivront les critères d'évaluation décrits dans ce manuel; chaque EvPP validera et notera tous les critères d'évaluation adoptés par IOE. Le document d'orientation d'une EvPP expliquera clairement pourquoi tel ou tel critère a été abandonné (c'est-à-dire non évalué et/ou non noté) et pourquoi certains critères spécifiques ont été privilégiés.

Le manuel inclut une série de questions pour aider les évaluateurs à se faire un jugement. En particulier, chaque EvPP inclura une analyse à partir d'une série de questions de base pour chaque critère, que l'on trouvera au chapitre 3. Le résultat de l'analyse servira de base pour l'évaluation de la performance du projet au regard de chaque critère. La cohérence et la comparabilité entre les évaluations effectuées par IOE seront ainsi assurées, et cela permettra l'agrégation des notes dans le RARI et d'autres évaluations. En outre, les évaluateurs pourront utiliser d'autres questions d'évaluation pour renforcer un peu plus le fondement analytique de l'évaluation, en particulier pour en tirer des enseignements (on trouvera des exemples à l'annexe II).

Les EvPP évalueront également la qualité du RAP, en fonction de quatre critères liés entre eux: i) portée (par exemple si le RAP a respecté les directives du FIDA pour l'élaboration des RAP; ii) qualité (des données, des méthodes et des processus participatifs mis en œuvre); iii) inclusion des enseignements tirés sur la conception et la mise en œuvre; et iv) franchise (en termes d'objectivité dans la description, et si les résultats, tant positifs que négatifs, sont mis en évidence). Chacun de ces critères sera noté et une note globale sur la qualité du RAP sera également attribuée par IOE.

Notes

Comme mentionné ci-dessus, les EvPP attribuent une note à chaque critère d'évaluation examiné, en utilisant le barème en six points adopté par IOE (où 6 représente la note la plus élevée et 1 la note la plus faible). Tous les critères seront notés individuellement.

Une fois que les RAP ont été établis par les gouvernements et par conséquent soumis au FIDA,

PMD attribue une note (autoévaluation) pour chaque critère d'évaluation examiné. À des fins d'obligation redditionnelle, les notes de PMD, celles de la VRAP indépendante et celles de la nouvelle EvPP attribuées par IOE doivent figurer dans un tableau spécialement annexé à la fin des rapports d'EvPP. Les différences entre les notes du RAP et celles de l'EvPP sont aussi indiquées pour chaque critère, avec la différence moyenne entre la notation de PMD et celle de la nouvelle EvPP. Au cas où un écart serait constaté entre la notation de PMD et celle d'IOE, l'EvPP devra souligner clairement les facteurs explicatifs à l'origine de la différence dans le jugement de l'évaluation.

La notation de l'évaluation indépendante est importante, car elle est la base sur laquelle s'appuiera l'évaluation de la performance, par exemple dans les ENI, les ESPP, les synthèses et le RARI. À cet égard, il convient de noter que les notes de l'EvPP (mais pas celles de la VRAP) seront considérées comme la notation finale par IOE d'un projet financé par le FIDA, dans la mesure où les EvPP bénéficient du travail réalisé dans le pays et reposent sur une analyse plus approfondie des données et informations. La direction du FIDA utilisera également des notes d'IOE pour rendre compte des résultats au regard de certains critères et indicateurs dans le Cadre de mesure des résultats et le RIDE.

En règle générale, l'évaluateur exerce son propre jugement en attribuant les notes et fournit, à l'appui de ses arguments, toutes les informations recueillies et analysées au cours du processus d'évaluation. Il est important de noter que, dans certains cas, IOE peut ne pas être en mesure de noter certains critères d'évaluation précis en raison de l'insuffisance des informations et des données disponibles à partir desquelles réaliser une solide évaluation indépendante. Ce peut être le cas même dans des circonstances où le RAP contient une note pour les critères d'évaluation concernés. Dans de telles situations, les évaluateurs utiliseront la mention “sans objet” (s.o.), et l'EvPP devra clairement expliquer les raisons de cette mention.

Processus

En vertu de l'accord de financement passé entre le FIDA et les gouvernements bénéficiaires, les RAP doivent être présentés au FIDA dans les six mois qui suivent l'achèvement du projet⁶⁰. Les EvPP

60 Les RAP soumis par les gouvernements au FIDA n'incluent pas de notation.

sont généralement effectuées un à trois ans après l'achèvement d'un projet. Bien que ces délais puissent poser certaines difficultés pour rechercher d'anciens membres du personnel du projet et d'autres informateurs clés, ils permettent néanmoins de mieux discerner l'impact et la viabilité de l'opération.

La réalisation d'une EvPP exige au maximum six mois, du début à la fin. Ce délai inclut, entre autres, les travaux préparatoires, la mission sur le terrain, l'analyse et la rédaction du rapport, l'examen interne au sein d'IOE, les observations de la direction et du gouvernement, la préparation de la réponse de la direction du FIDA sur le rapport final, enfin la publication et la diffusion.

Le processus d'une EvPP est guidé par les Directives du processus d'évaluation. Une fois qu'IOE a informé le gouvernement concerné et PMD de son intention de mener une EvPP, le processus suit les six grandes phases ci-dessous.

Phase 1: Préparation

Au début du processus, IOE informe officiellement PMD et le gouvernement à propos de l'EvPP, en indiquant les principaux objectifs, le processus et le calendrier provisoire de l'évaluation. Il est important que ce calendrier tienne compte de la disponibilité du CPP, qui doit participer en personne à la réunion récapitulative de l'EvPP dans le pays, à la fin des travaux menés sur le terrain par IOE. Le CPP et le bureau de pays du FIDA (le cas échéant) aident IOE en lui fournissant les coordonnées des principaux responsables gouvernementaux.

L'évaluateur principal utilisera la VRAP comme point de départ pour identifier les problèmes exigeant un complément d'enquête et pour élaborer le projet de document d'orientation pour l'EvPP, en utilisant le modèle d'IOE. Les EvPP suivent une évaluation fondée sur des objectifs et appliquent tous les critères d'évaluation adoptés par IOE (voir le chapitre 3). La préparation du document d'orientation est essentielle, car elle offre la possibilité d'adapter l'EvPP, en fonction des circonstances particulières du pays et du projet. Le document d'orientation est d'abord examiné par le supérieur direct de l'évaluateur principal. Une fois que ses observations ont été ajoutées, la version révisée du document d'orientation est transmise au Directeur adjoint d'IOE pour qu'il l'analyse et formule des observations.

Après l'inclusion des observations du Directeur adjoint d'IOE, la version révisée du projet de

document d'orientation est transmise à PMD et au gouvernement concerné pour qu'ils l'analysent et formulent des observations, conformément au protocole de communication établi. PMD et le gouvernement ont dix jours ouvrables pour faire part de leurs observations. Après quoi, IOE révisera le document d'orientation, qui sera considéré comme définitif.

L'évaluateur principal contactera alors PMD et les autorités gouvernementales pour établir un calendrier de mission. IOE informera le bureau de pays du FIDA pertinent à propos de l'évaluation et prendra contact directement avec les autorités concernées pour convenir des réunions et élaborer un programme pour la visite de terrain. L'évaluateur principal restera en contact étroit avec le CPP concerné et avec le bureau de pays du FIDA; cependant, toutes les communications avec les gouvernements au sujet de l'EvPP seront envoyées directement par IOE.

Bien qu'il soit possible que le CPP et le bureau de pays du FIDA offrent des suggestions pour le programme de la réunion, il ne doit pas leur être demandé de préparer le programme des réunions ni déterminer quelles visites de terrain seront entreprises par la mission de l'EvPP, responsabilité qui revient à IOE. Bien préparer la mission d'EvPP est essentiel et peut exiger des entretiens par téléphone avec les principales parties prenantes avant la mission, et d'identifier d'anciens partenaires et membres du personnel du projet.

Si un consultant est recruté pour aider l'évaluateur principal d'IOE, il conviendra d'organiser des réunions d'information au siège du FIDA, si possible. Cela inclut une ou plusieurs réunions avec le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE, le directeur de la division régionale et le CPP, ainsi que les autres membres du personnel du FIDA concernés (par exemple, des conseillers techniques de la Division des politiques et du conseil technique).

Phase 2: Examen documentaire

Cette phase fait suite à la préparation du projet de document d'orientation. L'examen documentaire informe d'autres activités, permettant d'identifier les questions qui seront analysées au cours de la mission sur le terrain, ainsi que la disponibilité des données et les lacunes d'information que l'évaluation devra combler.

Phase 3: Mission sur le terrain et collecte des données

La mission d'EvPP menée sur le terrain durera de sept à dix jours dans le pays, et comportera des réunions dans la capitale et la zone du projet dans le but de collecter des données primaires à l'aide de techniques qualitatives et quantitatives. Il est important qu'une réunion se tienne au début des travaux sur le terrain avec l'homologue gouvernemental principal dans la capitale. De même, une réunion de synthèse se tiendra avec l'homologue du gouvernement et les autres autorités concernées à la fin de la mission. L'évaluateur principal d'IOE participera à la réunion récapitulative avec le CPP et le personnel du bureau de pays du FIDA. Le but de la réunion récapitulative est de partager les conclusions qui émergent de l'EvPP et de fournir des informations sur les prochaines étapes. Aucun aide-mémoire n'est préparé, mais le délégué d'IOE fait une présentation PowerPoint pour résumer les premières conclusions de la mission sur le terrain.

Phase 4: Analyse

Une fois la mission sur le terrain achevée, l'évaluateur principal, en collaboration avec le ou les consultants, analysera les données et les informations recueillies sur le terrain et les commentaires des informateurs clés au niveau du pays, y compris les bénéficiaires. Cette phase critique repose sur une triangulation. IOE formulera ses jugements d'évaluation à partir des éléments recueillis tout au long du processus, y compris l'examen des principaux documents du projet.

Phase 5: Préparation du projet de rapport final et processus de révision

Après l'analyse, le rapport d'EvPP est rédigé sous la responsabilité générale de l'évaluateur principal d'IOE. Il ou elle recevra les contributions écrites du ou des consultants pour les parties retenues du rapport principal, en fonction de leur spécialisation. Comme pour les VRAP et tous les produits d'IOE, l'évaluateur principal d'IOE est entièrement responsable de la préparation du rapport final et de son contenu. Le tableau indicatif du contenu de l'EvPP est présenté dans l'encadré 4.

Le même processus sera suivi pour les examens internes des EvPP que pour les VRAP. Se reporter au chapitre précédent.

Après que les observations d'IOE ont été dûment incorporées, le projet est transmis à PMD et au

gouvernement pour qu'ils l'analysent et formulent des observations, comme le décrivent les Directives du processus d'évaluation. Les observations feront ressortir: i) les inexactitudes factuelles; et ii) les divergences d'opinion, avec les éléments pouvant être utiles dans la mise au point définitive du rapport d'évaluation. Si les observations n'ont pas été reçues dans les délais fixés, IOE écrira à PMD et au gouvernement, leur indiquant qu'ils disposent de cinq jours ouvrables supplémentaires pour les lui faire parvenir. Dans cette communication, ils seront informés que si aucune observation n'est reçue avant la date limite, IOE considérera le rapport comme finalisé et procédera à sa publication et sa diffusion.

Phase 6: Finalisation, diffusion et suivi

Dès réception des observations formulées par PMD et le gouvernement, l'évaluateur principal achève la mise au point du projet de rapport et prépare une piste de vérification dans les cinq jours ouvrables. La piste de vérification et la version définitive sont examinées par le supérieur direct de l'évaluateur. Le Directeur adjoint d'IOE passera en revue la version révisée du rapport d'EvPP si des changements ont été apportés à la notation, par rapport au projet de rapport final. Après avoir inclus les observations complémentaires du Directeur adjoint, l'EvPP révisée est considérée comme finale et transmise à PMD et au gouvernement pour information, ainsi que la piste de vérification, conformément au protocole de communication d'IOE. À ce stade, un atelier d'apprentissage pourra être organisé au sein du FIDA pour partager et examiner les résultats et leurs implications éventuelles sur l'assistance future dans le même pays ou domaine thématique. À titre exceptionnel et si les ressources le permettent, un atelier d'apprentissage pourra également être organisé au niveau du pays.

Aucun accord conclusif n'est établi pour une EvPP. Cependant, la direction du FIDA préparera sa réponse écrite au rapport d'EvPP, laquelle sera incluse dans le rapport final au moment de sa publication par IOE. Dans des circonstances normales, la réponse de la direction doit fournir son avis sur les principales conclusions et son accord ou son désaccord avec les recommandations, ainsi qu'une appréciation d'ensemble du processus d'évaluation. En outre, la direction du FIDA rendra compte dans le PRISMA de la mise en œuvre et du suivi des recommandations de l'EvPP adressées au FIDA (et non de celles s'adressant au gouvernement) comme elle le fait

pour les observations du RARI, des ENI, des ESPP et d'IOE sur le RIDE.

Une fois que sa mise au point est achevée, l'EvPP est mise en forme et présentée au service chargé de la communication en matière d'évaluation d'IOE aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion (voir le chapitre 10).

Les EvPP sont rédigées dans la langue officielle du FIDA (arabe, anglais, français ou espagnol) du pays bénéficiaire. Le résumé sera traduit en anglais si la langue utilisée pour l'EvPP est l'arabe, le français ou l'espagnol. La version dans la langue d'origine et la version en anglais du résumé et la réponse de la direction du FIDA seront l'une et l'autre incluses dans le rapport final.

Rapports

L'EvPP doit être concise (30 pages maximum sans les annexes) et contenir des éléments tant descriptifs, analytiques qu'évaluatifs. L'encadré 4 montre un exemple de sommaire d'un rapport d'EvPP.

ENCADRÉ 4 Exemple de sommaire pour les rapports d'EvPP

Résumé

Réponse de la direction du FIDA

I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation

II. Le projet

A. Contexte du projet

B. Mise en œuvre du projet

III. Principaux constats de l'évaluation

A. Impact sur la pauvreté rurale

B. Critères fondamentaux

C. Autres critères de performance

D. Évaluation globale du projet

E. Performance des partenaires

F. Évaluation de la qualité du RAP

IV. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

B. Recommandations

V. Annexes (y compris le tableau de notation de PMD et de l'EvPP)



6. Évaluation de la stratégie et du programme de pays

Informations générales

Le présent chapitre décrit la méthodologie d'IOE pour les évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), autrefois appelées des évaluations du programme de pays (EPP). Ce changement de nom a pour but de montrer que la portée globale et la terminologie ont été alignées sur les règles de bonnes pratiques adoptées par l'ECG applicables aux évaluations au niveau de pays. Étant donné que les projets d'investissement sont parmi les principales composantes des programmes de pays appuyés par le FIDA, le présent chapitre doit être lu en conjonction avec les chapitres 4 et 5, qui sont consacrés à la méthodologie d'évaluation des projets, et avec les chapitres 1 à 3, consacrés aux éléments méthodologiques fondamentaux. Généralement effectuées avant que le FIDA et le gouvernement concerné ne préparent un nouveau COSOP axé sur les résultats⁶¹, les ESPP sont censées fournir une évaluation d'ensemble de la performance de la stratégie et du programme de pays que finance le FIDA. Sont inclus: les opérations de prêts financées par le FIDA, les activités hors prêts et les processus

de gestion des programmes de pays et de gestion du COSOP dans un pays donné. Les ESPP visent également à donner des orientations pour la préparation des futurs COSOP.

La méthodologie proposée tient compte de l'expérience d'IOE dans la conception et la mise en œuvre des ESPP⁶². Elle prend aussi en compte les expériences des autres organismes de développement bilatéraux et multilatéraux⁶³ ainsi que les réflexions les plus récentes engagées au sein de la communauté de pratique internationale en matière d'évaluation des activités de développement⁶⁴.

La méthodologie de l'ESPP s'appuie sur les définitions énoncées dans les directives relatives aux COSOP axés sur les résultats, adoptées par le Conseil d'administration en septembre 2006⁶⁵. Les COSOP étant des documents détenus conjointement par le FIDA et le gouvernement, les ESPP abordent leurs obligations réciproques et responsabilités distinctes dans la conception et la mise en œuvre du COSOP et sont donc un instrument important pour la responsabilité mutuelle.

61 Conformément à la décision du Conseil d'administration, si une ESPP a été entreprise par IOE, son accord conclusif doit être inclus en annexe au COSOP soumis à l'examen du Conseil. Le Conseil peut ainsi déterminer si les conclusions et recommandations de l'ESPP ont été suffisamment prises en compte dans le COSOP. De plus, quand un COSOP est présenté au Conseil d'administration et qu'une ESPP a été réalisée avant ce COSOP, IOE présentera également l'ESPP au Conseil d'administration.

62 La première évaluation de portefeuille de pays entreprise par IOE en 1992 visait spécifiquement à évaluer les résultats des programmes et projets financés par le FIDA. Les évaluations des programmes de pays ont été introduites à la mi-1999 et avaient reçu le mandat plus ambitieux d'évaluer les résultats des programmes et projets financés par le FIDA et, bien que de façon moins détaillée, des activités autres que de prêts.

63 Par exemple, les *Guidelines for the Preparation of Country Assistance Program Evaluation Reports* de la Banque asiatique de développement (février 2006); la *Country Assistance Methodology* de la Banque mondiale (2004); et les *Good Practice Standard for MDB Country Strategy and Programme Evaluation* (juin 2008).

64 Les Normes de bonnes pratiques de l'ECG pour l'évaluation de la stratégie et du programme de pays insistent sur cinq grands avantages des ESPP; elles peuvent: i) mieux identifier et évaluer les problèmes généraux à long terme que d'autres formes d'évaluation; ii) fournir des renseignements précieux sur le processus d'élaboration de la stratégie de pays, sur la question de savoir si la sélection des projets était fondée sur le mérite, l'impact des formes d'assistance hors projets, le regroupement des résultats des activités dans tous les secteurs et y contribuer, et renforcer les stratégies de pays ultérieures; iii) identifier les lacunes générales dans la réalisation des programmes et projets, les difficultés d'ordre institutionnel, les contraintes dans l'utilisation des capacités, l'acceptation de l'emprunteur, l'engagement et la conformité à l'égard des conditions et l'impact des autres organismes d'aide et des facteurs externes; iv) fournir un cadre pour l'évaluation de la performance globale dans la réalisation des buts et objectifs de développement, et mieux évaluer les problèmes d'impact et de durabilité pour l'efficacité de l'aide à long terme; et v) fournir un instrument précieux pour améliorer la coordination de l'aide entre les institutions et les organismes bilatéraux et l'objectif plus général d'un renforcement du rôle des gouvernements nationaux et des autorités locales, de la société civile et du secteur privé dans le processus de développement.

65 EB 2006/88/R.4, approuvé par le Conseil d'administration au cours de sa quatre-vingt-huitième session, en septembre 2006.

Définition

Une ESPP vise à évaluer les résultats du partenariat entre le FIDA et le gouvernement en matière de réduction de la pauvreté rurale et de transformation du monde rural⁶⁶.

Objet

Les ESPP produisent une appréciation d'ensemble du partenariat entre le FIDA et le gouvernement concerné en matière de réduction de la pauvreté rurale. Les ESPP sont donc entreprises à des fins d'obligation redditionnelle et d'apprentissage et pour renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Sélection et calendrier

Une attention particulière est portée à la sélection des pays visés par des ESPP. Pour garantir une transparence totale, les ESPP sont sélectionnées en fonction de la grille d'aide à la sélection (voir l'annexe V). Des facteurs tels que le lien aux COSOP, la couverture régionale et nationale des ESPP, la taille du portefeuille en termes de total des investissements et de nombre d'opérations, les classifications du Cadre pour la soutenabilité de la dette et les modalités de prêt sont pris en considération lors de la sélection.

S'agissant du calendrier, les ESPP sont normalement effectuées avant que le FIDA et le gouvernement concerné ne préparent un nouveau COSOP axé sur les résultats, mais les processus budgétaires et d'élaboration des politiques du pays seront aussi envisagés. Le calendrier des ESPP est également déterminé de façon à ce que les résultats puissent informer les décisions du gouvernement concernant l'utilisation de l'aide extérieure. Les ESPP sont aussi effectuées dans les cas où l'on ne dispose d'aucun COSOP préalable ou si aucun n'est envisagé à l'avenir.

Objectifs, portée et démarche

Objectifs

Les ESPP ont deux objectifs principaux: i) évaluer les résultats et la performance de la stratégie et du programme financés par le FIDA; et ii) produire des conclusions et des recommandations pour le futur partenariat entre le FIDA et le pays concerné visant à renforcer l'efficacité des activités de développement et d'éradication de la pauvreté rurale.

Portée

Les ESPP couvriront toute la gamme des mesures de soutien du FIDA à un pays, y compris les activités de prêts et les activités hors prêts (gestion des savoirs, partenariats et concertation sur les politiques), les dons, la coopération Sud-Sud et triangulaire et l'assistance technique remboursable ainsi que les processus de gestion des programmes de pays et de gestion du COSOP. Une attention particulière sera consacrée à l'évaluation des dimensions stratégiques du partenariat FIDA-gouvernement en faveur de la transformation du monde rural.

Les ESPP couvrent généralement une période de dix ans d'engagement du FIDA dans le pays concerné et incluent une évaluation de toutes les opérations clôturées et des autres activités (par exemple, les activités hors prêts) menées dans cette période. Cependant, ce laps de temps doit être réexaminé si une précédente ESPP (ou EPP, comme elles étaient appelées précédemment) avait été effectuée par IOE dans le même pays. Dans ce cas, la période d'évaluation couvrira toutes les activités suivant l'achèvement de la précédente ESPP/EPP, y compris les opérations qui étaient en cours à l'époque. Dans tous les cas, la période exacte de la couverture d'une ESPP et des activités à évaluer sera établie lors de la préparation du document d'orientation de l'évaluation.

Les ESPP s'attachent principalement à évaluer la performance du programme dans un partenariat entre le FIDA et le gouvernement, plutôt que l'ensemble des mesures générales de développement agricole et rural prises par le pays emprunteur. Si les projets financés par le FIDA ne représentent qu'un seul aspect, certes important, de l'action gouvernementale dans le secteur, une compréhension de ce dernier est nécessaire pour évaluer la contribution du partenariat gouvernement-FIDA à l'efficacité des activités de développement dans le secteur.

Démarche

La démarche d'IOE en matière d'ESPP correspond dans l'ensemble aux principes fondamentaux contenus dans les règles de bonnes pratiques les plus récentes en matière d'ESPP (voir le document de l'ECG, 2008) et aux orientations générales fournies dans le présent manuel.

La principale unité d'analyse des ESPP est la stratégie et le programme de pays. Les ESPP ont pour but d'évaluer ce qui a été réalisé dans un pays donné, tout en concourant à une amélioration prévisionnelle

⁶⁶ Bien que d'autres partenaires comme les organisations internationales, les organisations non gouvernementales et la société civile interviennent aussi, l'accord de coopération général est établi entre le FIDA et le gouvernement.

des opérations et des orientations stratégiques pour le futur partenariat. Selon les circonstances, les ESPP peuvent aussi révéler des questions dignes d'intérêt plus général susceptibles d'avoir des répercussions au-delà du programme de pays évalué.

Par conséquent, les ESPP auront une orientation stratégique s'appuyant sur l'évaluation des activités de prêts et des activités hors prêts. En particulier, tout en reconnaissant que l'aide du FIDA ne représente qu'une petite partie de l'action gouvernementale dans le secteur agricole, les ESPP analyseront les questions de plus grande ampleur relatives au partenariat FIDA-gouvernement, comme le positionnement stratégique du FIDA dans le pays concernant les priorités du gouvernement et l'action des autres partenaires de développement, son rôle dans la promotion de la transformation institutionnelle et politique dans une optique de renforcement de l'impact, mais aussi la coopération Sud-Sud et triangulaire (le cas échéant) et les mesures s'inscrivant dans des démarches novatrices de reproduction à plus grande échelle pour parvenir à un développement durable et sans exclusive de l'agriculture paysanne.

Méthodologie

En suivant ce qui devient rapidement de bonnes pratiques entre pairs, IOE appliquera les principes des évaluations fondées sur la théorie (voir le chapitre 2) et inscrira les ESPP dans une analyse de contexte rigoureuse en veillant à ce qu'elles répondent à la contribution aux résultats du développement et aux problèmes de l'attribution dans la mesure du possible. Cela signifie que la première étape de l'évaluation consiste à examiner l'enchaînement logique qui sous-tend le partenariat du FIDA avec le pays pendant la période considérée et d'identifier les hypothèses sous-jacentes.

Une attention accrue du FIDA sur les résultats a conduit à l'introduction des COSOP axés sur les résultats (depuis 2006), avec plus de résultats, d'informations et un accent sur les bases de référence, les indicateurs et la quantification, ainsi que les rapports annuels⁶⁷. Les nouveaux COSOP axés sur les résultats ont un cadre de gestion des résultats qui maintient une structure logique pour le programme de pays tout en permettant aux objectifs stratégiques du COSOP d'être alignés sur les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et un programme du FIDA en faveur de la concertation

sur les politiques. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une théorie du changement à part entière, il présente néanmoins des éléments de base qui permettent à IOE d'examiner la chaîne logique et d'identifier les principales hypothèses.

Une autre caractéristique d'un COSOP axé sur les résultats qui mérite d'être mise en évidence est l'appropriation conjointe, qui implique une participation accrue des parties prenantes dans le pays à la conception et à la mise en œuvre du COSOP. Autrement dit, le FIDA donne aujourd'hui plus d'importance au processus de consultation avec les principales parties prenantes, à l'harmonisation et à l'alignement avec les politiques et activités nationales de lutte contre la pauvreté d'autres donateurs (y compris l'harmonisation avec les réformes des Nations Unies) et l'appropriation du COSOP tant par le gouvernement que par le FIDA, faisant ainsi appel à des démarches de l'évaluation susceptibles de résoudre la question de l'attribution/la contribution.

En théorie, la mesure la plus précise de la contribution du FIDA serait une comparaison de la situation prévalant avec et sans son aide. Dans la pratique, ces contrefactuels sont difficiles à établir et défendre pour un programme de pays dans son ensemble. Toutefois, il peut être possible de faire dériver des contrefactuels crédibles pour des projets spécifiques, en particulier lorsque des évaluations de l'impact formelles ont été entreprises avant l'ESPP.

Une attribution formelle (c'est-à-dire, isoler le rôle du FIDA de celui des autres acteurs internes ou externes) est extrêmement difficile dans une ESPP en raison de la multiplicité des facteurs qui influent sur les effets directs et l'impact sur le développement au niveau du pays. L'évaluation des résultats s'efforcera donc de déterminer si le FIDA a apporté une contribution, à la fois plausible et significative, aux principaux résultats ou effets directs et d'identifier les principaux facteurs déterminants des résultats. Se reporter à l'annexe VI pour des suggestions de lecture sur la question de l'attribution/la contribution et la théorie du changement.

Structure

Un tableau indicatif du contenu du rapport principal d'une ESPP est présenté dans l'encadré 5.

Le premier chapitre d'une ESPP servira d'introduction. Il exposera brièvement les principales caractéristiques des opérations du FIDA dans le pays (par exemple, le nombre de prêts approuvés,

⁶⁷ Le cadre axé sur les résultats des COSOP devrait aussi être lié à chaque cadre des résultats de projet, qui doit être inclus dans le SYGRI.

ENCADRÉ 5 Exemple de sommaire pour les rapports d'ESPP

Résumé

Accord conclusif

Rapport d'évaluation principal

- I. Introduction, résumé des objectifs, de la méthode et des processus de l'évaluation
- II. Informations générales sur le pays et sur les activités et le programme financés par le FIDA
 - A. Contexte du pays
 - B. Stratégie et opérations du FIDA pour la période de l'ESPP

III. Performance de la stratégie et du programme de pays

- A. Portefeuille de prêts
 - B. Activités hors prêts
 - C. Performance des partenaires dans la gestion du programme
 - D. Synthèse de la performance de la stratégie et du programme de pays
- IV. Conclusions (y compris le fil conducteur) et recommandations
- V. Annexes

les montants, les coûts totaux, le financement de contrepartie du gouvernement et les cofinancements extérieurs, les dons). Il présentera les objectifs, la méthodologie et le processus de l'ESPP, ainsi que sa portée (c'est-à-dire le calendrier, le COSOP et les opérations considérées). Il mettra en évidence les méthodes de collecte des données clés, y compris les principales données d'autoévaluation disponibles et les principales limitations et contraintes dans l'analyse des données. La longueur recommandée est d'environ trois pages. Comme par le passé, les points principaux seront présentés dans un encadré à la fin de chaque chapitre.

Le deuxième chapitre comprendra deux sections principales (informations générales sur le pays et bref exposé de la stratégie et des opérations du FIDA examinées par l'ESPP). Ces sections sont regroupées en un seul chapitre pour garantir que les informations générales sur le pays sont plus concises et directement liées à la stratégie et aux opérations appuyées par le FIDA.

La section sur le contexte du pays sera courte (à titre indicatif, pas plus de cinq pages). Elle inclura: i) un examen synthétique des indicateurs économiques et sociaux du pays, particulièrement ceux qui font référence à la pauvreté rurale et au développement, suivi d'un survol des principaux problèmes de l'agriculture et du développement rural qui sont directement liés à la stratégie et aux opérations du FIDA; et ii) un examen des principales politiques et stratégies de pays présentant un intérêt pour le programme du FIDA dans le délai d'évaluation,

l'ampleur de la coopération internationale dans l'agriculture, une vue d'ensemble des activités des principaux partenaires internationaux travaillant dans le secteur de l'agriculture dans le pays. Si le pays joue un rôle important dans la coopération Sud-Sud et triangulaire, on le décrira brièvement. Enfin, une section doit être incluse concernant les résultats et les enseignements tirés des évaluations des autres partenaires clés du développement travaillant dans le secteur de l'agriculture dans le pays, y compris les agences des Nations Unies ayant leur siège à Rome.

Diverses sources de données peuvent être utilisées pour informer ce chapitre du rapport: en 2013, IOE a développé un kit de sources de données pour le contexte du pays qui est disponible sur l'intranet d'IOE-FIDA⁶⁸.

La section sur la stratégie et les opérations financées par le FIDA se concentrera sur le calendrier de l'ESPP. Un bref historique peut être ajouté pour définir le contexte. Les résultats des précédentes ESPP ou évaluations majeures ayant influé sur la stratégie ou les opérations peuvent aussi être brièvement présentés. Une description de la stratégie présentée dans le dernier COSOP sera fournie. Une description sommaire des principales opérations couvertes par l'ESPP peut être fournie dans cette section ou dans une annexe au rapport principal, selon leur nombre. Cette section comptera généralement quatre ou cinq pages. Comme par le passé, les points principaux seront présentés à la fin de chaque chapitre.

68 Elles incluent généralement les rapports des ministères des finances, de l'agriculture et de la planification; la stratégie d'aide-pays, les bases de données-pays et les indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale; le *Rapport sur le développement humain* et l'indice de développement humain du PNUD; l'Economist Intelligence Unit; le Profil de pays de la FAO; la base de données sur la malnutrition infantile de l'Organisation mondiale de la santé; les COSOP, dossiers nationaux et documents de projet du FIDA; les documents de travail et les études de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires; et d'autres.

Le chapitre 3 présente l'analyse principale de l'évaluation. Les ESPP portent principalement sur les résultats obtenus au niveau de la stratégie et du programme de pays. Ce chapitre sera d'environ 25 à 30 pages. Les questions d'évaluation examinées par l'ESPP sont présentées dans l'encadré 6. Toutefois, pour répondre à ces questions, les ESPP devront généralement entreprendre des évaluations inductives ("de bas en haut"), déductives ("du sommet vers le bas") et des contributions pour recueillir des éléments montrant dans quelle mesure les objectifs stratégiques ont été atteints et pour vérifier la cohérence des conclusions de l'évaluation.

L'évaluation de bas en haut se concentre sur les résultats de toutes les activités financées par le FIDA dans le pays, en s'appuyant sur les précédentes évaluations de projets et d'autres informations

dans le secteur agricole et rural. Il conviendra de réaliser une analyse des orientations stratégiques énoncées dans le COSOP, mais aussi un examen de la façon dont la stratégie a été mise en œuvre dans la pratique. L'analyse du sommet vers le bas doit produire une évaluation systématique des résultats obtenus au niveau du programme dans son ensemble. Enfin, l'évaluation des contributions respectives vise à déterminer quelle a été la performance des principaux partenaires, en particulier le FIDA et le gouvernement. Il s'agira notamment d'examiner leur contribution à la gestion de l'ensemble du programme (pas seulement du portefeuille de prêts) et de voir si des ressources suffisantes ont été allouées à la réalisation des objectifs programmatiques, et le niveau de synergie et de complémentarité avec d'autres partenaires.

ENCADRÉ 6 **Grandes questions d'évaluation pour les ESPP**

- La stratégie du programme de pays a-t-elle fonctionné?
- Les approches et les interventions appliquées étaient-elles les plus appropriées pour atteindre les résultats souhaités?
- Quels facteurs expliquent la performance?
- Qu'est-ce qui explique sa réussite ou son échec?
- Comment pourrait-elle être améliorée?

factuelles rassemblées au cours de l'ESPP telles que les examens à mi-parcours et les rapports de suivi. Elle fait partie de l'analyse de la performance du portefeuille de prêts financés par le FIDA, mais aussi, dans la mesure où les éléments disponibles le permettent, des résultats des activités hors prêts et leurs effets à long terme.

L'évaluation du sommet vers le bas se concentre sur la sélectivité stratégique du Fonds et sur la mesure dans laquelle le positionnement du FIDA a pris suffisamment en considération son avantage comparatif et le rôle joué par d'autres partenaires

Le chapitre 3 de l'ESPP évaluera les trois dimensions dont l'importance est cruciale pour obtenir des résultats sur le terrain:

- Une analyse du portefeuille des projets, passés et actuels, financés par le FIDA inclus dans le cadre de l'ESPP;
- Activités hors prêts: concertation sur les politiques, gestion des savoirs, partenariats. Un échantillon des dons (nationaux, régionaux et mondiaux bénéficiant au pays); la coopération Sud-Sud et triangulaire et l'assistance technique remboursable (le cas échéant) seront également examinées;

Cadre conceptuel du chapitre 3



- iii) La performance des partenaires (FIDA et le gouvernement) dans la gestion du programme de pays, y compris certains aspects du processus.

Le chapitre se terminera par une évaluation au niveau du programme (stratégique) informée par les trois dimensions ci-dessus. Au sein de chaque dimension et au niveau du programme, des notes seront attribuées conformément aux orientations sur la notation (voir le chapitre 3) et ainsi qu'il est expliqué plus bas.

L'évaluation du portefeuille de projets

examinera les projets financés par des prêts qui sont inclus dans le cadre de l'ESPP. Les ESPP consacreront du temps et une attention particulière à l'évaluation du portefeuille de projet, dans la mesure où la majeure partie des activités du FIDA au niveau du pays repose sur le programme et les projets d'investissement financés par des prêts. Les critères au niveau du projet seront adoptés. En règle générale, une ESPP appliquera l'ensemble des critères au niveau du projet soit lorsqu'un projet est achevé (au moment de l'évaluation), soit s'il est sur le point d'être achevé ou s'il se trouve à un stade avancé de mise en œuvre de ses activités principales⁶⁹. Pour les projets qui en sont au stade initial de la mise en œuvre (par exemple pendant les quatre premières années de mise en œuvre) ou qui ont connu des retards, seule la pertinence sera évaluée et l'ESPP examinera le déroulement de la mise en œuvre et les principaux facteurs explicatifs. Dans certains cas, l'ESPP pourra également appliquer un sous-ensemble des

critères. Les questions d'évaluabilité seront d'abord examinées dans le document d'orientation, puis seront expliquées dans le premier chapitre du rapport principal.

L'analyse de l'évaluation du portefeuille dans le rapport sera organisée en suivant les critères d'évaluation au niveau du projet (voir l'encadré 7)⁷⁰. Chaque section propre à un critère pourra être organisée selon des groupements sous-sectoriels, thématiques, chronologiques ou géographiques si cela permet de simplifier la présentation et de faciliter la transmission des messages clés. Les éléments et conclusions propres au projet devront être présentés d'une façon qui justifie la notation finale. Dans des circonstances normales, l'analyse du critère se conclura par une note globale pour toutes les opérations de prêt examinées (par exemple, une note attribuée à l'ensemble du portefeuille pour la pertinence, l'efficacité, etc.)⁷¹. Les notes des différents projets ne seront pas abordées dans le rapport principal, mais présentées dans un tableau en annexe. Toutes les discussions ultérieures sur les notes de chaque projet (si nécessaire) seront présentées dans une annexe.

Évaluation des activités hors prêts

Les ESPP évalueront également le processus, la performance et les résultats des activités hors prêts soutenues par le FIDA et le gouvernement, c'est-à-dire, la gestion des savoirs, l'établissement de partenariats et la concertation sur les politiques. Prises ensemble, les activités hors prêts devraient contribuer

ENCADRÉ 7 Critères à appliquer au niveau du portefeuille de prêts

- Impact sur la pauvreté rurale
- Pertinence
- Efficacité
- Efficience
- Durabilité des avantages
- Égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes
- Innovation et reproduction à plus grande échelle
- Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique (une section avec deux notations distinctes)

69 L'état de décaissement des fonds du FIDA, du gouvernement et des autres grands cofinanceurs pourra être utilisé comme indicateur de l'état d'avancement de la mise en œuvre. Toutefois, ce point devra être examiné avec PMD et avec le gouvernement.

70 La méthodologie d'évaluation des projets énoncée aux chapitres 4 et 5 du manuel servira de référence pour l'évaluation des projets devant être inclus dans l'ESPP. Les évaluations s'effectueront à partir d'un examen documentaire et des travaux sur le terrain. Dans certains cas, il est possible qu'IOE effectue des évaluations de projets spécifiques (par exemple, EvPP ou VRAP) sous forme d'exercices distincts précédant l'ESPP, qui seront résumés dans l'ESPP sans qu'il soit nécessaire d'entreprendre d'autres visites sur le terrain.

71 Les évaluateurs exerceront leur propre jugement en attribuant les notes et en fournissant des éléments à l'appui de ces arguments. Il est essentiel que le descriptif des résultats soit conforme à la note attribuée. Les notes devront être attribuées en chiffres ronds, sans décimales, sauf dans le cas de la performance du projet. Les notes pour toutes les opérations de prêt examinées ne seront pas la moyenne arithmétique des notes de chacun des projets.

TABLEAU 7 **Matrice d'évaluation/d'évaluabilité des activités hors prêts**

Matrice d'évaluation des activités hors prêts	Concertation sur les politiques	Gestion des savoirs	Partenariats
Intrants			
Produits			
Effets directs			

à améliorer l'efficacité du programme en matière de développement dans un pays donné. L'évaluation inclut également l'examen d'un échantillon de dons globaux, régionaux et de pays spécifiques et l'assistance technique remboursable (le cas échéant) ainsi que les réalisations et la synergie avec le portefeuille de prêts.

L'évaluation examinera dans quelle mesure les politiques et stratégies du FIDA, notamment sur les dons (2015), sur la concertation sur les politiques au niveau du pays (2013), le partenariat (2012), la gestion des savoirs (2008) et l'innovation (2007) ont été mises en œuvre dans le pays concerné. Elle s'intéressera aussi au type et au volume des ressources qui ont été engagées dans ces domaines.

La Matrice d'évaluation/d'évaluabilité des activités hors prêt est un outil d'évaluation des activités hors prêts. Elle propose un ensemble de questions clés d'évaluation et facilite l'identification des synergies (par exemple, produits de la gestion des savoirs utilisés pour la concertation sur les politiques). En outre, il convient de noter que, dans la matrice, les dons apparaîtront comme des sources d'intrants pour la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs ou l'établissement de partenariats.

Les questions clés d'évaluation suggérées par la matrice (venant compléter les "questions-guides" ci-après, qui sont formulées en termes de pertinence et d'efficacité) sont les suivantes:

Questions clés d'évaluation sur les activités hors prêts concernant la conception du COSOP

- i) Quels intrants, le cas échéant, ont été affectés dans le COSOP (concertation sur les politiques, gestion des savoirs, établissement de partenariats)?
- ii) Certains de ces intrants devaient-ils être fournis par le biais de dons?

- iii) Quels intrants, le cas échéant, ont été pris en considération dans le COSOP?
- iv) Certains produits ont-ils été conçus sous forme d'intrants pour d'autres activités hors prêts?
- v) Quels effets directs des activités hors prêts, le cas échéant, ont été pris en considération dans le COSOP?
- vi) Le COSOP a-t-il prévu des synergies entre les activités hors prêts et le portefeuille de prêts?
- vii) Quels indicateurs d'activités hors prêts, le cas échéant, ont été pris en considération dans le COSOP?

Questions clés d'évaluation sur les activités hors prêts concernant la mise en œuvre du COSOP

- i) Quels intrants, le cas échéant, ont été utilisés pour des activités hors prêts (concertation sur les politiques, gestion des savoirs, établissement de partenariats)?
- ii) Certains de ces intrants ont-ils été fournis par le biais de dons?
- iii) Quels ont été les produits générés, le cas échéant?
- iv) Certains produits ont-ils été utilisés sous forme d'intrants pour d'autres activités hors prêts?
- v) Quels ont été les effets directs de l'utilisation des produits?
- vi) Des synergies ont-elles été générées entre les activités hors prêts et le portefeuille de prêts?
- vii) Quels indicateurs d'activités hors prêts, le cas échéant, ont été utilisés pendant la mise en œuvre du COSOP?

Si le COSOP incluait des indicateurs pour la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques ou l'établissement de partenariats, ils seront utilisés en comparant ce qui était prévu (le cas échéant) avec

ce qui a été réalisé. Si les indicateurs des activités hors prêts n'étaient pas inclus, les évaluateurs tiendront compte de la "théorie du changement" du COSOP et des informations disponibles pour élaborer des indicateurs d'activités hors prêts pertinents et contextualisés. Pour faciliter la tâche, un ensemble de références est inclus dans la note⁷² et les indicateurs généraux suivants peuvent être utilisés comme point de départ.

Exemples d'indicateurs pour la gestion des savoirs

- Nombre des différents types de produits du savoir générés par le programme de pays (par exemple, rapports de diagnostic, notes de politique)
- Nombre d'activités de partage des savoirs (par exemple, ateliers, réunions)

Exemples d'indicateurs pour la concertation sur les politiques

- Nombre de partenaires participant à la concertation sur les politiques (par exemple, gouvernement central, donateurs, etc.)
- Nombre de politiques ou de mesures connexes adoptées par le gouvernement, et auxquelles a contribué la concertation à laquelle a participé le FIDA

Exemples d'indicateurs pour l'établissement de partenariats

- Nombre de partenariats qui ont été améliorés par la mise en œuvre du programme de pays (par exemple avec les autorités locales, les organisations du secteur privé, etc.)
- Ressources exploitées par le biais de partenariats

Au cours des entretiens, il est important de rechercher des preuves de l'utilisation ou de l'influence des produits du savoir, de la concertation sur les politiques et de l'établissement de partenariats, en incorporant ces éléments, y compris le "retour des bénéficiaires"⁷³ dans le descriptif de l'évaluation (toutes les fois que cela est possible, certains de ces éléments seront présentés sous forme d'encadrés), combinant des informations quantitatives et qualitatives.

Bien qu'elle exige essentiellement une approche qualitative, certains indicateurs de la concertation sur les politiques qui pourraient être utiles sont les suivants (ils complètent et approfondissent ceux présentés dans le paragraphe précédent):

- nombre d'événements de concertation sur les politiques (par exemple, ateliers, réunions politiques de haut niveau), prévus ou effectifs;
- nombre de partenaires de la concertation sur les politiques, prévus ou effectifs, (en indiquant quels partenaires tels que les décideurs politiques nationaux, les décideurs régionaux, les représentants du secteur privé, les représentants d'organisations internationales ou de donateurs bilatéraux); et
- nombre d'études ou de documents de la concertation sur les politiques qui ont été produits (il s'agirait aussi de produits de gestion des savoirs).

Par ailleurs, outre les questions clés d'évaluation indiquées ci-dessus pour toutes les activités hors prêts, dans le cas de la concertation sur les politiques (ou "contribution à l'élaboration des politiques au niveau national"), il est pratique de distinguer entre la concertation sur les politiques qui a été engagée, les politiques du pays, le cas échéant, qui ont été adoptées (ou approuvées) auxquelles a contribué la concertation, et les effets directs éventuels de ces politiques, si elles ont été mises en œuvre.

- Concertation sur les politiques
→ Adoption de politiques
- Adoption de politiques
→ Mise en œuvre de politiques
- Mise en œuvre de politiques
→ Effet direct des politiques

Les documents de référence susceptibles d'être utilisés pour évaluer la concertation sur les politiques sont: Corduneanu-Huci (2013) et Holland (2007)⁷⁴.

S'il est vrai que les activités hors prêts devraient être incluses dans le COSOP au stade de la conception, il peut arriver qu'un CPP, ou le bureau

⁷² Mansfield, Walter et Grunewald, Philipp, 2013, *The use of Indicators for the Monitoring and Evaluation of Knowledge Management and Knowledge Brokering in International Development*, Université de Loughborough et Services de savoirs, Institut d'étude sur le développement. <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Knowledgeindicatorsworkshopreport8thMarch2013.pdf>.

⁷³ Groves, Leslie, 2015, *Beneficiary Feedback in Evaluation*, Ministère britannique du développement international (DFID). http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/Evaluation/Beneficiary_Feedback_in_Evaluation.pdf.

⁷⁴ Corduneanu-Huci, Cristina, Alexander Hamilton et Issel Masses Ferrer, 2013, *Understanding Policy Change: How to Apply Political Economy Concepts in Practice*, Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11879/9780821395387.pdf?sequence=2>. Holland, J., 2007, *Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform*, Banque mondiale, chapitre 3. http://siteresources.worldbank.org/EXTTOPPISOU/Resources/1424002-1185304794278/TIPs_Sourcebook_English.pdf.

ENCADRÉ 8 Questions-guides pour évaluer la pertinence et l'efficacité des activités hors prêts du FIDA

A. Pertinence

- Les objectifs concernant la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs sont-ils clairement énoncés dans le COSOP? Sont-ils pertinents pour le programme du FIDA dans son ensemble? Si des activités qui n'étaient pas initialement prévues ont été mises en œuvre, étaient-elles pertinentes?
- Des ressources ont-elles été affectées aux activités hors prêt et explicitement prévues dans le COSOP (par exemple sous forme de dons ou dans le budget administratif du FIDA)?
- Comment le travail et le rôle des autres partenaires ont-ils été pris en compte lors de la définition du ciblage des activités hors prêts?

B. Efficacité

- Les activités prévues, le cas échéant, ont-elles été réalisées? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?

- Dans quelle mesure et de quelle manière les activités hors prêts ont-elles atteint les objectifs (tels qu'ils ont été définis explicitement ou de manière implicite)? Les mêmes objectifs auraient-ils pu être réalisés avec des moyens différents (moins coûteux)?
- Les activités hors prêt ont-elles contribué à la transposition et à la reproduction à plus grande échelle de l'innovation promue par le FIDA?
- Dans quelle mesure les composantes autres que les prêts ont-elles contribué à assurer une stratégie de programme de pays cohérente, compatible avec les engagements de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement?
- Quel a été le rôle du représentant du FIDA dans le pays, le cas échéant, et des principales institutions gouvernementales dans la bonne mise en œuvre des activités hors prêts?

de pays, entrevoie des possibilités de mener une concertation sur les politiques de concert avec d'autres partenaires de développement qui n'avaient pas été prévus initialement dans le COSOP, ou qu'un nouveau contact fournisse des occasions de s'engager auprès d'une institution de savoir. Ces cas seront inclus et documentés dans l'ESPP. L'encadré 8 fournit une liste de questions-guides pour des activités hors prêts, portant sur les critères

d'évaluation "pertinence" et "efficacité", et qui viennent compléter les questions clés d'évaluation déjà présentées.

Une note unique sera attribuée pour chacune des activités hors prêts: gestion des savoirs, établissement de partenariats et concertation sur les politiques (la pertinence et l'efficacité ne seront pas évaluées séparément), comme l'illustre le tableau 8. Par souci de concision et pour éviter

TABLEAU 8 Exemple de notation de l'ESPP pour les activités hors prêts

Activité hors prêts	Notation
Gestion des savoirs	6
Partenariats	5
Concertation sur les politiques	2

toute redondance, il n'y aura aucune discussion générale sur les activités hors prêts: celles-ci seront présentées à la fin de ce chapitre dans la discussion sur la performance globale du programme, à partir des informations recueillies par le biais de la Matrice d'évaluation/d'évaluabilité des activités hors prêt et des réponses aux questions d'évaluation incluses dans cette section.

Examen des dons

Un échantillon de dons sera également examiné. En règle générale, les dons qui ont appuyé la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats seront évalués comme l'indiquent les paragraphes précédents. Les dons qui étaient sans rapport avec ces activités hors prêts seront abordés dans une section distincte. En règle générale, une ESPP examinera cinq ou six dons; ceux-ci incluent les dons au titre du guichet pays spécifique (le cas échéant) ainsi que des dons régionaux ou mondiaux avec des activités prévues dans le pays. Pour sélectionner les dons à inclure, les évaluateurs créeront une liste des dons avec les activités prévues dans le pays et discuteront avec le CPP, le personnel du bureau de pays et d'autres membres informés du personnel du FIDA (par exemple, de la Division des politiques et du conseil technique de PMD ou du Département de la stratégie et des savoirs) ainsi que les parties prenantes dans le pays. L'échantillon de dons s'efforcera de couvrir les principaux domaines thématiques pour les dons dans le pays (par exemple, recherche agricole, finance rurale, gestion des savoirs).

En 2014, IOE a effectué une ENI sur la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, qui sera une référence utile pour la formulation de questions sur les dons⁷⁵. Les questions suivantes sont applicables à différents dons: i) Cette activité financée par des dons est-elle le résultat d'une demande spécifique du CPP ou de l'un des principaux partenaires dans le pays? ii) Le don a-t-il permis ou devrait-il permettre d'obtenir les résultats attendus? et iii) un plan a-t-il été mis en place pour que le FIDA ou l'un de ses partenaires internalise ou utilise les enseignements tirés, la technologie ou d'autres produits générés par le don, et dans l'affirmative, le plan est-il mis à exécution? Comme par le passé, aucune note distincte n'est attribuée aux dons, mais la discussion sur l'utilisation et l'internalisation des savoirs, de la concertation sur

les politiques, de l'établissement de partenariats, de technologie ou d'autres produits de dons sera incluse dans l'évaluation finale de la stratégie du programme de pays.

L'évaluation de la performance des partenaires

dans la gestion du programme de pays, y compris certains aspects du processus, sera généralement liée au FIDA et au gouvernement (d'autres partenariats seraient normalement pris en considération dans le cadre hors prêts/établissement de partenariats). L'évaluation comportera deux dimensions: i) la performance des partenaires au niveau du projet (cette évaluation se fera à l'aide des questions générales présentées au chapitre 3 pour le FIDA et le gouvernement et attribuera des notes à la performance des partenaires de chaque projet concerné); et ii) les aspects plus généraux se rapportant à la gestion du programme de pays dans son ensemble et aux processus connexes.

L'examen de la gestion de programmes de pays dans son ensemble est crucial, car le modèle opérationnel défini pour le pays⁷⁶ sert à déterminer si les objectifs programmatiques (selon le COSOP), ou d'autres objectifs non prévus au départ ont été réalisés. Par conséquent, l'ESPP évalue, entre autres questions, si le budget administratif était suffisant pour assurer de manière adéquate la supervision et l'appui à l'exécution; le type de présence dans le pays recherché; et si le CPP a bénéficié d'un appui, de temps et de ressources appropriés pour la concertation sur les politiques et la gestion des savoirs.

La contribution du gouvernement à la stratégie du programme de pays et à la gestion du programme de pays est également examinée (voir l'encadré 9). À la fin de cette section, une note composite unique sera attribuée au FIDA et au gouvernement, qui englobera la performance au niveau du projet et de l'ensemble du programme⁷⁷. Les notes au niveau de chaque projet seront présentées dans un tableau en annexe. Si nécessaire, elles seront passées en revue dans une annexe.

Synthèse des conclusions du chapitre 3: évaluation de la performance de la stratégie du programme de pays

Cette section évalue la pertinence et l'efficacité au niveau de la stratégie du pays, en s'appuyant sur l'analyse qui précède dans ce même chapitre.

⁷⁵ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/cle_grants.pdf.

⁷⁶ Par exemple, en matière de supervision et d'appui à l'exécution, le rôle de l'équipe de gestion du programme de pays et les dispositions relatives à la présence dans le pays (le cas échéant).

⁷⁷ Cette note ne sera pas le résultat d'une moyenne.

ENCADRÉ 9 Questions-guides sur la performance des partenaires et la gestion du COSOP

- Des dispositifs appropriés de supervision et d'appui à l'exécution (y compris la présence dans le pays, le cas échéant) ont-ils appuyé la réalisation des objectifs du COSOP?
- Des ressources humaines et administratives suffisantes ont-elles été mises à disposition par le FIDA et le gouvernement pour la mise en œuvre de la stratégie de pays?
- Comment l'examen à mi-parcours du COSOP a-t-il été utilisé pour adapter ou changer le cap, la vitesse ou les démarches de la mise en œuvre (pour les COSOP approuvés après septembre 2006) afin de tenir compte des changements intervenus dans le contexte du pays?
- Quelle est la qualité du cadre de gestion des résultats du COSOP, des rapports sur l'état d'avancement du projet et des rapports du SYGRI et des fiches de programme de pays intégrés, et les mesures prises par la direction concernant ce système d'information ont-elles été appropriées?
- Le S&E du COSOP a-t-il été exécuté convenablement? Les examens annuels du programme de pays ont-ils été entrepris en temps voulu et les recommandations correspondantes ont-elles été appliquées dans les délais impartis?
- Le principe de l'équipe de gestion du programme de pays a-t-il bien fonctionné et a-t-il apporté la contribution nécessaire à la gestion du programme de pays?
- Le Fonds a-t-il systématiquement évalué chaque année les progrès réalisés dans la mise en œuvre du COSOP (pour les COSOP approuvés après septembre 2006)?
- Dans quelle mesure le FIDA a-t-il respecté la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), dont les principes ont été réaffirmés par le Programme d'action d'Accra (2008) et la Déclaration de Busan (2011)? Cela signifie que l'ESPP devra évaluer les progrès réalisés dans cinq grands domaines identifiés dans la Déclaration de Paris: appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle.

La section comprendra deux parties obligatoires (pertinence stratégique et efficacité) et une troisième qui est facultative et qui pourra être utilisée pour examiner toute autre question stratégique plus générale qui ne peut pas être intégrée dans les deux précédentes.

Pour évaluer la pertinence de la stratégie de pays, l'ESPP étudiera le COSOP et ses examens, ainsi que leur mise en œuvre effective. Dans plusieurs cas, il est possible que les éléments clés d'une stratégie ou d'un programme de pays ne soient pas écrits, mais reposent sur un consensus (tacite) et la négociation entre les partenaires principaux. Fait important, l'ESPP, en analysant la logique principale qui sous-tend le COSOP, fera apparaître les principales hypothèses qui ont été développées dans le cadre logique, ce qui est cohérent avec une approche fondée sur la théorie.

En ce qui concerne le COSOP, l'ESPP prendra en considération l'alignement et la cohérence: i) des objectifs stratégiques; ii) de la priorité géographique; iii) du ciblage sous-sectoriel; iv) des principales

institutions partenaires; v) de l'approche de ciblage utilisée, y compris l'accent sur les groupes sociaux choisis; vi) de la gamme des instruments dans le programme de pays (prêts, dons et activités hors prêts); et vii) des dispositions relatives à la gestion du programme de pays et du COSOP. La discussion portera plus particulièrement sur le contenu de la stratégie réelle poursuivie par le programme de pays, qu'elle soit clairement exposée dans le COSOP ou non. Les questions-guides sont présentées dans l'encadré 10.

L'évaluation de l'efficacité de la stratégie de pays détermine dans quelle mesure les objectifs stratégiques globaux (selon le COSOP) ont été atteints et si d'autres résultats significatifs, mais non prévus à l'origine, ont été réalisés au niveau du programme, et si un lien logique crédible peut être établi entre les initiatives soutenues par les partenaires aussi bien que par le FIDA (prêt, activités hors prêts, gestion du programme) et les résultats observés. En particulier, la section portant sur l'efficacité cherchera à expliquer le rôle joué

ENCADRÉ 10 Question-guides pour évaluer la pertinence de la stratégie du programme de pays

A. Analyse de l'alignement des objectifs stratégiques

- Les objectifs stratégiques énoncés dans le COSOP étaient-ils cohérents avec les stratégies et politiques du gouvernement et avec les objectifs fondamentaux du cadre stratégique en cours et les politiques institutionnelles pertinentes du FIDA?
- Dans quelle mesure le FIDA a-t-il favorisé les partenariats avec d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux s'occupant de l'agriculture et du développement rural dans le même pays?

B. Évaluation de la conception et de la cohérence de la stratégie

- La stratégie indiquait-elle succinctement l'avantage comparatif et les compétences du FIDA dans le pays (c'est-à-dire le positionnement pays*) constituait-il un programme de pays cohérent et bien conçu?

- Les éléments de stratégie et les sous-secteurs les plus appropriés pour l'investissement ont-ils été choisis, compte tenu du contexte et de l'analyse de la pauvreté rurale?
- Les priorités géographiques définies dans la stratégie étaient-elles cohérentes avec la définition des groupes cibles?
- Les principales institutions partenaires retenues (pour l'exécution du projet, la supervision et l'appui à l'exécution, la mobilisation communautaire, le cofinancement, etc.) étaient-elles les plus compétentes pour réaliser les objectifs de la stratégie de pays?
- Les objectifs stratégiques et la conception et l'exécution des projets ont-ils bien tiré parti de l'expérience du FIDA dans le pays et ailleurs?

* Le positionnement pays indique dans quelle mesure l'organisation a bien répondu aux problèmes de développement et aux priorités du gouvernement (ou les a même anticipés), grâce à ses avantages comparatifs, et conçu ses stratégies et programmes de pays en prenant en considération l'appui apporté par les autres partenaires du développement.

par le gouvernement et le FIDA dans la gestion du programme de pays dans son ensemble et l'obtention des résultats.

Les problèmes typiques que devront aborder les ESPP sont les suivants: i) les objectifs du COSOP peuvent être identifiés en termes généraux et les indicateurs d'étape ex ante peuvent faire référence à des données qui ne sont pas disponibles au niveau de désagrégation souhaité; et ii) lorsque des données sont disponibles, elles peuvent se concentrer sur les produits (par exemple, le nombre cumulé de clients bénéficiant de services de vulgarisation) et fournir peu d'informations sur les résultats ou d'autres aspects essentiels (par exemple, le pourcentage d'agriculteurs adoptant des techniques de gestion améliorée des cultures et les résultats en matière de rendement et de sécurité alimentaire, etc.).

L'une des manières de résoudre ces problèmes consiste à cartographier les objectifs déclarés du COSOP au regard des activités examinées par l'ESPP: prêt, activités hors prêts et autres activités de gestion du programme. Les indicateurs de

résultats (s'ils sont disponibles) ou d'autres résultats de l'analyse précédente dans le chapitre peuvent alors servir à prouver certains résultats. L'ESPP déterminera le niveau probable de l'influence des activités appuyées par le FIDA sur les indicateurs de résultats. Le tableau 9 présente une vue d'ensemble schématique de ce processus. On notera qu'il est possible qu'une seule activité, de prêt ou autre, concerne plusieurs objectifs stratégiques. De plus, certaines réalisations du programme peuvent correspondre à des objectifs non prévus; enfin, de façon peut-être moins fréquente, il est possible qu'un objectif stratégique du COSOP n'ait aucune opération que l'on puisse tracer pour les poursuivre.

Une fois que l'exercice de cartographie est achevé, l'ESPP sera en mesure d'examiner l'efficacité de la stratégie du programme de pays, notamment:

- Dans quelle mesure les principaux objectifs stratégiques du COSOP ont-ils été atteints?
- D'autres résultats non prévus initialement ont-ils été atteints? Comment?

TABLEAU 9 Schéma d'évaluation de la réalisation des objectifs stratégiques (COSOP)

Énoncé de l'objectif	Cible	Cartographie des activités appuyées par le FIDA	Indicateurs de réalisation (s'ils existent) ou conclusions pertinentes de l'ESPP (activités de prêts et hors prêts)	Niveau de l'influence sur les activités appuyées par le FIDA et les activités de gestion de programme
Objectif stratégique X	Indicateurs d'effet direct	<ul style="list-style-type: none"> • Projet 1 • Projet 2 • Activité hors prêts A • Activités de gestion de programme retenues 		p. ex., bas/partiel/élevé
Objectif stratégique Y	Indicateurs d'effet direct	<ul style="list-style-type: none"> • Projet 3 		p. ex., bas/partiel/élevé
Objectif stratégique Z	Indicateurs d'effet direct	<ul style="list-style-type: none"> • Projet 1 • Projet 4 • Activité hors prêts B 		p. ex., bas/partiel/élevé
Autres résultats significatifs non prévus dans le COSOP	Non disponible (par définition)	<ul style="list-style-type: none"> • Projet 2 • Projet 5 		p. ex., bas/partiel/élevé

- Quels sont les changements du contexte qui ont influé ou qui sont susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs stratégiques? Le COSOP a-t-il été convenablement adapté à mi-parcours pour tenir compte des changements du contexte?
- Quel a été le niveau d'influence des activités financées par le FIDA?
- Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement et le FIDA dans la gestion du programme ont-ils contribué à l'obtention des résultats?

Le chapitre 3 du rapport de l'ESPP se terminera par une synthèse de la performance de la stratégie de pays. Celle-ci réunira les principales conclusions tirées de l'examen du portefeuille de prêts, des activités hors prêts et de la performance des partenaires dans la gestion du programme. Les ESPP fourniront des notes individuelles pour la pertinence et l'efficacité de la stratégie de pays et une note composite pour la performance de la stratégie de pays, qui sera la note finale de l'évaluation. Cette note composite ne sera pas une moyenne arithmétique, mais tiendra compte des conclusions sur les activités de prêts, les

activités hors prêts et la performance des partenaires et sera déterminée suivant le jugement éclairé des évaluateurs (voir le tableau 10).

Finalement, en s'appuyant sur les appréciations et les notes relatives à la performance du portefeuille, aux activités hors prêts et à la performance de la stratégie de pays, l'ESPP générera une évaluation et une note composites pour le partenariat FIDA-gouvernement pour la réduction de la pauvreté rurale. La note finale ne sera pas une simple moyenne arithmétique des différentes notes attribuées, mais appréhendera de façon globale tous les éléments disponibles et les analyses effectuées par IOE. Se reporter au tableau 11 pour un exemple.

Sous-section facultative sur les questions stratégiques, sous-sectorielles ou thématiques plus générales

Les évaluateurs ont la possibilité de conclure la discussion sur la performance de la stratégie du programme de pays par un paragraphe sur les questions en suspens qui, pour une raison ou une autre, peuvent ne pas se ranger dans l'examen de la pertinence de la stratégie du programme de pays

TABLEAU 10 Exemple de notation d'une ESPP pour la performance de la stratégie de pays

Stratégie de pays	Notation
Pertinence	5
Efficacité	3
Performance de la stratégie de pays	4

TABLEAU 11 Évaluation du partenariat FIDA-gouvernement

	Notation
Performance du portefeuille	6
Activités hors prêts	2
Performance de la stratégie de pays	3
Partenariat FIDA-gouvernement	4

ou de l'efficacité. Ce peut être notamment le cas des conclusions portant sur des thèmes ou sous-secteurs particuliers qui n'étaient pas mis en évidence dans les objectifs du COSOP, mais qui ont été jugés importants ou qui ont émergé au cours de l'ESPP.

Comme dans les chapitres précédents, un tableau reprenant les points principaux est également présenté à la fin du chapitre 3.

Méthodes d'évaluation

Conformément aux pratiques internationales d'évaluation et à la pratique d'IOE, une approche associant plusieurs méthodes est appliquée pour une ESPP: i) un examen documentaire de la littérature existante et des documents du FIDA, y compris les évaluations, des informations au niveau du projet et des autoévaluations d'IOE; ii) des entretiens avec des parties prenantes pertinentes au FIDA et dans le pays; et iii) l'observation directe sur le terrain (voir également le chapitre 2 sur les méthodes et la triangulation, ainsi que la section précédente sur l'analyse "de bas en haut et du sommet vers le bas" dans ce chapitre).

Pour ce qui est du travail sur le terrain, une combinaison de plusieurs méthodes est généralement

utilisée pour la collecte de données. Elles incluent: i) des discussions thématiques en groupe avec une série de questions pour les utilisateurs de projet et des groupes de comparaison; ii) des réunions avec les parties prenantes gouvernementales (nationales, régionales/locales, y compris le personnel du projet); iii) un échantillon de visites auprès des ménages en utilisant une série préétablie de questions pour interroger les membres du ménage et obtenir une indication du niveau de la participation au projet et son impact; et iv) des réunions avec les principales parties prenantes non gouvernementales, par exemple, des représentants de la société civile et du secteur privé (voir les chapitres 2 et 3 pour d'autres références). La méthodologie sera approfondie dans le document d'orientation et surtout dans son cadre d'évaluation.

Autoévaluations

Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et aux règles de bonnes pratiques de l'ECG, les autoévaluations réalisées par ceux qui ont participé à la conception et à la mise en œuvre du COSOP et des opérations financées par le FIDA constituent

un aspect important de l'approche suivie par IOE en matière d'évaluation des programmes de pays. En règle générale, les autoévaluations sont réalisées par PMD et le gouvernement intéressé. Le cas échéant, les examens d'achèvement des COSOP⁷⁸ seront traités comme des documents d'autoévaluation pour les ESPP, et il ne sera pas nécessaire d'effectuer une autoévaluation spéciale en pareil cas. Si un document distinct n'est pas requis en pareil cas, les CPP et l'autorité gouvernementale compétente pourront être invités à répondre aux questions visées par le cadre de l'ESPP, mais non traitées par le rapport d'achèvement⁷⁹. Si une enquête auprès des clients a été réalisée récemment, celle-ci pourra également servir d'autoévaluation et pourra être complétée par d'autres questions.

Les autoévaluations sont effectuées avant la mission principale de l'ESPP; il conviendra d'organiser une discussion sur ce sujet au siège du FIDA entre IOE et la division régionale compétente aux fins d'examiner l'orientation et les dimensions à couvrir.

Évaluations spéciales de la performance et de l'impact

Selon la qualité des données de S&E disponibles, surtout dans les pays où il n'existe que peu d'évaluations indépendantes, voire aucune, IOE peut demander qu'il soit entrepris des évaluations spéciales de la performance et de l'impact de projets et de programmes financés par le FIDA sélectionnés, et ce, avant que la principale mission chargée de l'ESPP ne se rende sur le terrain, de sorte qu'elle puisse disposer des informations nécessaires avant d'entreprendre son travail dans le pays⁸⁰. De telles évaluations devront suivre la méthode et les processus d'évaluation de l'impact ou d'évaluation de la performance du projet établis par IOE.

Processus

Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, la première étape d'une ESPP consiste pour IOE à préparer un **document d'orientation**, dont un exemple de sommaire figure dans le tableau 12. Normalement, le document d'orientation d'une ESPP fait environ 15 pages, à l'exclusion des annexes. Le projet de document d'orientation peut être établi

avant ou après la mission préparatoire, mais sera finalisé une fois la mission terminée, de sorte que les informations rassemblées puissent être reflétées dans la conception d'ensemble de l'évaluation. Le document d'orientation donnera l'occasion d'adapter certaines phases du processus, si un examen à l'achèvement du COSOP est disponible dans le pays où IOE envisage d'effectuer une ESPP.

Le document d'orientation de l'ESPP inclura également un cadre d'évaluation en annexe. Cela illustre le lien entre les objectifs de l'ESPP, les critères d'évaluation, les questions clés qui doivent être posées pour atteindre les objectifs de l'évaluation, et les sources et instruments de collecte de données principaux.

La Politique de l'évaluation au FIDA stipule qu'IOE doit indiquer dans le document d'orientation qui sont les **membres du partenariat principal de l'apprentissage (PPA)**, principaux utilisateurs de l'évaluation. Le rôle du PPA est d'améliorer la qualité de l'évaluation, et de favoriser parmi les principaux partenaires l'appropriation du processus d'évaluation et de ses résultats. Plus précisément, en ce qui concerne les ESPP, après l'achèvement du rapport d'évaluation indépendante, IOE "met en place un processus associant l'ensemble des partenaires de l'évaluation, et notamment le Département gestion des programmes et les pays bénéficiaires, afin de permettre aux principaux utilisateurs de l'évaluation d'approfondir leur compréhension de ses conclusions et recommandations et de leur donner une traduction plus opérationnelle". À cet égard, IOE s'engage à organiser une table ronde nationale au sein du pays.

L'équipe de gestion du programme de pays du FIDA doit être représentée de façon appropriée au sein du PPA. On inclura normalement les personnes suivantes: i) le CPP et le directeur de la division de PMD, ainsi que le fonctionnaire dans le pays, selon le cas; ii) les directeurs/coordonnateurs de projets inclus dans le cadre de l'évaluation de l'ESPP; iii) les hauts fonctionnaires du gouvernement (du principal ministère de coordination travaillant avec le FIDA et le ministère technique associé aux opérations du FIDA); iv) les représentants des organisations de cofinancement et des institutions coopérantes (le cas échéant); v) les principales ONG associées aux opérations du FIDA dans le pays, ainsi que des

78 Préparés par le FIDA en collaboration avec le gouvernement.

79 Pour les projets qui sont clôturés, le rapport d'achèvement tiendra lieu d'autoévaluation.

80 Par exemple, lors de l'évaluation du programme élaboré pour le Pakistan entreprise récemment par IOE, celui-ci a retenu les services d'une ONG locale pour réaliser de telles évaluations de deux projets financés par le FIDA dans le pays. Ces activités ont permis de rassembler des données primaires qui se sont avérées extrêmement utiles pour l'équipe chargée de l'EvPP.

TABLEAU 12 Exemple de sommaire du document d'orientation d'une ESPP

Sommaire

- I. Généralités et raison d'être
- II. Contexte du pays
- III. Vue d'ensemble de l'assistance fournie au pays par le FIDA
- IV. Objectifs de l'évaluation, méthodologie et collecte d'éléments d'information
- V. Partenariat principal de l'apprentissage
- VI. Équipe de consultants
- VII. Communication et diffusion
- VIII. Calendrier proposé

représentants des communautés locales et des groupes de plaidoyer concernés; vi) les membres des universités et instituts de recherche retenus; et vii) le directeur d'IOE et l'évaluateur principal de l'ESPP. Cette liste est indicative. La composition réelle du PPA est informée par le biais de consultations avec la division régionale compétente, les autorités gouvernementales et la société civile dans le pays concerné.

Pour assurer que soit représentée la gamme complète des compétences nécessaires, les **équipes chargées d'une ESPP** se composeront de quatre à six membres, dont l'évaluateur principal d'IOE, qui participera à la mission principale pendant toute sa durée. La composition de l'équipe devra être telle que l'on puisse analyser comme il convient les principales questions de stratégie et de politique générale, les questions infrasectorielles et les modalités de conception et d'exécution des projets. Il importera au plus haut point de veiller à ce que l'équipe chargée de l'ESPP comprenne des experts locaux et des femmes, qui doivent en outre satisfaire à toutes les dispositions de la politique d'IOE en matière de conflit d'intérêts (voir l'annexe IV).

IOE pourra solliciter la collaboration d'un **conseiller indépendant de haut niveau** (CIHN) pour la préparation d'une ESPP, au cas par cas⁸¹. Si un CIHN est recruté, son rapport fournira un examen

du processus d'évaluation dans son ensemble, ainsi que les principales conclusions et recommandations contenues dans le rapport final et sur la qualité des éléments à l'appui des résultats.

Le processus de l'ESPP consiste en six phases: i) Préparation; ii) Examen documentaire; iii) Mission sur le terrain et collecte des données; iv) Phase d'analyse; v) Préparation du projet de rapport final et processus de révision; et vi) Finalisation, diffusion et suivi. On trouvera de plus amples détails sur le processus de l'ESPP dans les Directives du processus d'évaluation. Les ESPP seront terminées dans un délai de 12 mois, du début à la fin.

Phase 1: Préparation

C'est dans cette phase qu'est développé le document d'orientation et que l'évaluabilité est vérifiée. Un aspect important de ce travail est la préparation des documents sources, y compris les autoévaluations quand celles-ci doivent être préparées.

Au cours de la mission préparatoire, l'évaluateur principal d'IOE collaborera avec le gouvernement central à la désignation d'un agent de coordination pour les interactions tout au long de l'ESPP concernant les questions principalement liées au programme de la mission, aux problèmes de logistique et à la communication avec les partenaires du projet et d'autres partenaires gouvernementaux.

81 Le CIHN sera une personne possédant des compétences et de l'expérience en matière d'évaluation et à propos du sujet traité par l'ESPP, et il ou elle aura un profil international. Le rôle du CIHN est d'évaluer la qualité du processus d'évaluation et du contenu du rapport final. Il ou elle examinera le projet de document d'orientation et le projet de rapport final, ainsi que tous les principaux résultats du processus. Il ou elle établira un rapport (conjoint) indépendant (de deux ou trois pages) en s'appuyant sur le rapport d'évaluation final, qui sera inclus dans le document final au moment de la publication.

La mission préparatoire permettra à IOE de solliciter des contributions du gouvernement et d'autres partenaires dans le pays qui serviront à affiner le processus et les questions de l'évaluation.

La mission préparatoire est aussi pour l'évaluateur principal d'IOE l'occasion de juger des informations disponibles et d'identifier les lacunes en matière de connaissances. Cela permettra d'apprécier l'évaluabilité de la stratégie et du programme de pays. Par conséquent, après la mission préparatoire, une décision est prise pour déterminer s'il convient d'entreprendre une collecte de données primaires, des enquêtes statistiques, l'organisation de groupes thématiques, des évaluations rurales rapides et d'autres méthodes participatives d'enquête.

La sélection d'un échantillon représentatif de partenaires et bénéficiaires en provenance de la capitale et de la ou des zone(s) du projet retenue(s) est essentielle. Il est tout aussi utile de faire comprendre au gouvernement et aux autorités chargées du projet l'importance d'utiliser des données représentatives concernant les communautés, les ménages et les sites d'exécution du projet. En outre, la mission préparatoire sera aussi le moment opportun pour identifier des consultants nationaux compétents pour l'équipe chargée de l'ESPP.

Les autorités chargées du projet qui sera visité au cours de la mission principale de l'ESPP seront informées à l'avance et donneront leur avis sur la faisabilité concernant le transport et la sécurité. IOE devra obligatoirement prendre contact avec l'agent de sécurité des Nations Unies local afin de mieux comprendre la situation sur le terrain. Une habilitation de sécurité du système des Nations Unies devra être obtenue, le cas échéant, avant d'entamer les visites sur le terrain.

Phase 2: Examen documentaire

Comme dans le cas des évaluations de projet, cette phase fait suite à la préparation du projet de document d'orientation. L'examen documentaire informe d'autres activités, permettant d'identifier les questions qui seront analysées au cours de la mission principale de l'ESPP, ainsi que la disponibilité des données et les lacunes d'information que l'évaluation devra combler. L'examen documentaire s'effectue avant la mission principale de l'ESPP. Il s'agit d'un document interne, conservé dans les dossiers à des fins d'obligation redditionnelle, pour être en mesure de remonter jusqu'aux sources ayant

permis d'aboutir aux conclusions et recommandations formulées à partir de l'examen des données factuelles, de façon à garantir le caractère justifié de l'évaluation.

Phase 3: Mission sur le terrain et collecte des données

L'ESPP inclura une mission principale composée d'experts pluridisciplinaires et dirigée par le membre du personnel désigné d'IOE chargé de l'évaluation. Cette mission passera environ quatre semaines dans le pays concerné pour y procéder à un vaste processus de consultation et à la collecte des informations et des données. Deux à trois semaines seront passées sur le terrain, en particulier pour collecter des données et des informations auprès des bénéficiaires, des organisations communautaires, des autorités locales et d'autres parties prenantes locales. Les visites seront normalement effectuées sur les principaux sites de projet, ou sur les projets présentant un intérêt particulier, selon la détermination de l'examen documentaire. Avant la fin de sa mission, l'équipe d'évaluation préparera une présentation PowerPoint résumant les conclusions émergentes de l'ESPP qui sera présentée par IOE aux autorités gouvernementales et autres parties prenantes dans le cadre d'une réunion récapitulative. Cette présentation PowerPoint ne contiendra ni notes ni recommandations. Le CPP et le personnel du bureau de pays (dans les pays où le FIDA a un bureau de pays) seront également présents à cette réunion. Dans les pays où le FIDA a un bureau de pays, le CPP du FIDA pourra participer à la réunion depuis le siège en utilisant les technologies de télécommunications appropriées, étant entendu que le personnel du bureau de pays assistera à la réunion en personne.

Phase 4: Analyse

Pendant cette phase, les données et éléments factuels tirés des différentes sources sont réunis pour apporter une réponse aux questions générales de l'évaluation. La triangulation de ces éléments, l'identification des lacunes et la collecte de données complémentaires le cas échéant sont les principales activités de cette phase et font partie intégrante d'une analyse rigoureuse. Outre les résultats de l'analyse du contexte, l'examen documentaire des activités de prêts et hors prêts, et de la mission dans le pays, cette phase peut inclure des éléments tirés des

documents de travail thématiques commandés sur des sujets d'intérêt pour le programme de pays.

Phase 5: Préparation du projet de rapport final et processus de révision

L'activité principale de cette phase est la rédaction du rapport. Le projet de rapport final sera évalué par les pairs au sein d'IOE (et par le CIHN, le cas échéant). Une fois que les observations d'IOE (et du CIHN) y ont été incluses, le document est transmis à la direction du FIDA et au gouvernement pour qu'ils l'analysent et formulent des observations, conformément au protocole de communication mis en place. Ils auront environ quatre semaines (vingt jours ouvrables) pour envoyer le récapitulatif des observations formulées sur le projet de rapport final. Dans la communication avec PMD et le gouvernement, IOE pourra suggérer des domaines prioritaires pour les observations, par exemple la correction des informations factuelles ou une mise à jour tenant compte des changements survenus depuis la dernière visite d'évaluation.

Durant cette période, une réunion pourra être organisée avec la division régionale concernée et le Vice-Président adjoint, PMD, pour discuter des principales conclusions et recommandations du rapport. Par ailleurs, dans des circonstances normales, IOE pourra effectuer une courte mission de suivi (deux jours ouvrables) pour discuter avec le gouvernement et les autres principales parties prenantes des conclusions et recommandations essentielles du rapport. Par le passé, il a été jugé utile de mener une telle mission après que le projet a été communiqué au gouvernement, mais avant que celui-ci ne transmette ses observations. Ainsi, la clarté quant au contenu du rapport s'en trouvera renforcée du côté du gouvernement et les observations se concentreront davantage sur un ensemble plus restreint de questions en suspens. Cette courte mission sera aussi l'occasion de s'entendre sur les modalités d'organisation de la table ronde nationale (voir ci-dessous).

Phase 6: Finalisation, diffusion et suivi

L'évaluateur principal d'IOE est responsable de la préparation du rapport final et de son contenu. Les observations formulées par la direction et le gouvernement seront intégrées dans le rapport final, conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, et une piste de vérification de leurs observations sera aussi élaborée par IOE. Le rapport final et la piste

de vérification seront communiqués à la direction du FIDA et au gouvernement.

Une **table ronde nationale** d'une journée est généralement organisée à la fin de chaque ESPP au niveau national pour passer en revue les résultats et recommandations issues de l'évaluation et bien les faire comprendre aux participants. Cette table ronde se tient après la mise en forme du rapport de l'ESPP. Une note conceptuelle sera préparée par l'évaluateur principal, décrivant les objectifs de la table ronde et les activités principales prévues (y compris une visite facultative sur le site d'un projet financé par le FIDA) et fournissant une liste provisoire des participants et toute autre information pertinente. Ainsi que les membres du partenariat principal de l'apprentissage (PPA), des représentants de grandes organisations devront être invités à participer, y compris les participants des gouvernements au niveau fédéral/central et provincial/États fédérés, des ONG et de la société civile, les principaux acteurs du secteur privé, les institutions de recherche et les universités, et les organismes donateurs bilatéraux et multilatéraux.

Par la suite, la direction du FIDA et le gouvernement prépareront un **accord conclusif**. Un accord conclusif est inclus dans chaque ESPP, comme le stipule la Politique de l'évaluation au FIDA. Cet accord conclusif contiendra un résumé des principales conclusions et recommandations issues de l'évaluation que la direction du FIDA et le gouvernement sont convenus d'accepter et d'appliquer dans des délais précis. L'accord conclusif documentera également toutes les recommandations qui sont jugées irréalisables par la direction du FIDA ou le gouvernement.

Les accords conclusifs seront préparés suivant le processus et le modèle acceptés par IOE et PMD (voir annexe III). L'accord conclusif est un instrument de responsabilité mutuelle, conforme aux engagements de la Déclaration de Paris, car il est l'expression de la réponse conjointe du gouvernement et de la direction du FIDA à l'évaluation. Cela est important, parce que le gouvernement du pays concerné est responsable en dernier ressort de l'exécution de l'opération financée par le FIDA.

Tous les rapports finaux d'ESPP, y compris l'accord conclusif, seront présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. La direction du FIDA rendra compte dans le PRISMA de la mise en œuvre et du suivi des recommandations issues de

FIGURE 3 Évaluations de la stratégie et du programme de pays: phases, processus et principaux résultats

Phases	Processus	Résultats
Phase préparatoire	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de l'évaluabilité • Mission préparatoire • Examen par les pairs d'IOE 	<ul style="list-style-type: none"> • Document d'orientation • Documents sources (par exemple, autoévaluations par PMD et le gouvernement)
Phase d'examen documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte et examen des données et documents pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes de l'examen documentaire (à usage interne)
Mission sur le terrain et collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des données primaires • Mission principale: interaction dans la capitale, discussion avec les bénéficiaires et visites de sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations de la performance et de l'impact, le cas échéant • Présentation PowerPoint
Phase d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des lacunes dans les données • Triangulation des éléments factuels • Identification des limitations • Collecte d'éléments complémentaires, si nécessaire 	
Préparation du projet de rapport final et processus de révision	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du rapport • Examen par les pairs d'IOE • Projet de rapport final communiqué au CIHN, pour examen, puis à PMD et au gouvernement pour observations • Mission de suivi dans le pays pour discuter du rapport et de la préparation de la table ronde 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de rapport final • [Observations du CIHN le cas échéant] • Observations de PMD et du gouvernement
Finalisation, diffusion et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'accord conclusif • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final et piste de vérification • Table ronde nationale et accord conclusif final • Distribution du rapport final de l'ESPP • Profil d'évaluation • Enseignements d'évaluation

l'ESPP. Le chapitre 10 résume les principaux produits à générer, y compris le processus de leur diffusion et de leur communication.

Rapports

Un format de présentation standard de l'ESPP sera adopté pour favoriser l'uniformité dans la présentation générale, mais les rapports pourront être adaptés aux besoins de tel ou tel pays en particulier selon la portée et les questions de l'évaluation. Le rapport devra inclure une brève présentation, principalement descriptive, du contexte national, de la stratégie

et du programme de pays. Ensuite, une démarche plus analytique est mise en œuvre pour présenter l'exécution du programme, ses effets directs et son impact, les partenariats et les questions thématiques. Les constatations ressortant d'informations factuelles avérées sont présentées pour étayer les conclusions et recommandations.

Le rapport de l'ESPP sera présenté en termes simples et mettra l'accent sur les principaux points ayant pu être évalués de façon concluante, plutôt que sur l'ensemble des questions examinées; ce point est essentiel pour assurer la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.

Il est recommandé que le rapport principal de l'ESPP fasse environ 55 pages. En outre, un rapport de l'ESPP doit contenir un avant-propos, une vue d'ensemble (environ 5.100 mots)⁸², l'accord conclusif et des annexes. Dans sa table des matières, le rapport énumérera les documents de travail techniques (par exemple sur les questions sous-sectorielles, les questions de politique et de stratégie, les arrangements institutionnels, etc.), qui peuvent être mis à disposition par IOE sur demande: ceux-ci ne figureront pas dans le rapport.

Les CSPE sont habituellement rédigées dans la langue officielle du FIDA du pays concerné (arabe, anglais, français ou espagnol). Les remerciements, la préface, la vue d'ensemble et l'accord conclusif seront traduits en anglais s'ils ont été rédigés dans une autre langue officielle. Tant la langue d'origine et les versions anglaises seront incluses dans le rapport final.

82 À l'issue du processus, toutes les ESPP seront communiquées au Conseil d'administration; une limite de 5.500 mots est imposée au document principal, y compris la table des matières et la page de couverture.



7

7. Évaluation au niveau de l'institution

Informations générales

Depuis environ 2000, IOE a effectué un assez grand nombre d'évaluations au niveau de l'institution (ENI). Ce sont les types d'évaluation les plus complexes et les plus difficiles que conduit IOE et qui contribuent à introduire dans le Fonds des changements et des réformes de grande portée. Elles règlent les problèmes systémiques qui transcendent les opérations individuelles, les programmes de pays ou les régions et contribuent à renforcer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage pour mieux transformer l'institution et améliorer les résultats sur le terrain.

Définition

La Politique de l'évaluation au FIDA précise que: "Les évaluations au niveau de l'institution ont pour objet d'analyser les politiques, les stratégies, les processus opérationnels et les modalités d'organisation du FIDA. Il s'agit de dégager des conclusions et des recommandations qui pourront être utilisées, le cas échéant, pour contribuer à la formulation de nouvelles politiques et stratégies plus efficaces ou à l'amélioration des processus opérationnels du Fonds et de sa structure d'organisation." Les ENI conduites par IOE peuvent être regroupées selon les catégories suivantes, en fonction de leur attention prioritaire: i) les domaines thématiques d'intérêt (par exemple, égalité entre les sexes, finance rurale); ii) les politiques et instruments institutionnels (par exemple, dons, supervision directe); et iii) les processus institutionnels, comme ceux qui concernent l'efficacité institutionnelle (ENI de l'efficacité ou des reconstitutions).

Les ENI de type thématique peuvent présenter quelques similitudes avec les synthèses d'évaluations (voir le chapitre 9). Toutefois, lorsque la synthèse d'évaluation est un produit du savoir reposant sur des résultats d'évaluation plutôt que sur une évaluation, il est clair que l'ENI est une évaluation. Ce qu'elles ont en commun, c'est qu'elles incluent un examen des conclusions d'évaluations, mais lorsqu'il s'agit de l'élément central du rapport dans les synthèses

d'évaluations, ce n'est qu'une des composantes des ENI parmi d'autres. En général, les ENI sont beaucoup plus complexes et nécessitent la collecte et l'analyse de grandes quantités de données. Dans certains cas, une synthèse d'évaluation a précédé une ENI, en fournissant ainsi des bases solides sur lesquelles travailler.

Objectif principal

Les ENI ont pour but de fournir en temps opportun des informations crédibles et utiles susceptibles être utilisées pour améliorer l'efficacité institutionnelle du FIDA, ainsi que son efficacité et son efficacité en matière de développement. Au fil du temps, les ENI ont eu un impact significatif en fournissant des orientations au niveau stratégique et politique et ont fortement influé sur le développement institutionnel du FIDA, ses approches et son modèle opérationnels. Cela a été clairement montré et documenté par exemple dans l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions⁸³.

Déterminer les thèmes des ENI

De nombreuses ENI ont un lien direct avec d'importants processus institutionnels (par exemple, l'efficacité institutionnelle) ou ont été proposées dans le cadre d'exercices de reconstitution des ressources ou entreprises explicitement à la demande du Conseil d'administration (par exemple, politique en matière de dons)⁸⁴. En effet, l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions a conclu qu'il semble qu'on ait affaire à plusieurs éléments se renforçant mutuellement: les réformes sont dans une certaine mesure engendrées par les évaluations et renforcées par le processus de reconstitution, lequel est à son tour informé par les travaux d'évaluation. En outre, les thèmes d'évaluation découlent des tendances observées au niveau mondial qui affectent toutes les banques multilatérales de développement (secteur privé, égalité entre les sexes, États fragiles, etc.) et les ENI peuvent aussi couvrir des sujets susceptibles d'aider le FIDA à identifier et résoudre différents types de

⁸³ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/replenishments_full.pdf, paragraphe 97.

⁸⁴ En ce qui concerne les autres évaluations d'IOE, toutes les ENI sont finalement approuvées par le Conseil d'administration dans le cadre du programme de travail annuel d'IOE.

risques, qu'ils soient opérationnels, financiers, stratégiques, etc.

Pour améliorer la transparence et le niveau de formalité de la sélection des thèmes retenus pour les ENI, un ensemble de critères est développé dans la grille d'aide à la sélection (voir l'annexe V). En s'appuyant en partie sur cette grille d'aide à la sélection, IOE étudiera un thème susceptible de: i) contribuer aux priorités stratégiques et aux engagements de reconstitution du FIDA; ii) contribuer à renforcer la responsabilité institutionnelle du FIDA; iii) contribuer à combler une grave lacune dans les connaissances du FIDA; iv) produire des résultats pour contribuer à élaborer en temps opportun les politiques, stratégies ou processus pertinents; ou v) aider à minimiser les risques institutionnels importants. Un ensemble de critères permettant de hiérarchiser et sélectionner les ENI a été mis au point, qui est inclus dans la grille d'aide à la sélection des évaluations.

Définition et respect du calendrier des ENI

Quel que soit le "facteur de changement" décrit ci-dessus, la définition et le respect du calendrier des ENI sont essentiels, car celles-ci déterminent une politique, une stratégie ou l'élaboration de processus fonctionnels de l'organisation particuliers. Par conséquent, la décision de procéder à une ENI à un moment plutôt qu'à un autre et la durée requise pour mettre au point une ENI devront être considérées soigneusement en consultation avec la direction et les organes directeurs du FIDA. De manière générale, les ENI prennent environ 12 mois du début à la fin (à l'exclusion de la présentation au Conseil d'administration). Cela garantira et améliorera l'utilité de l'ENI.

Qui dirige les ENI?

Compte tenu de leur importance et de leur portée, les ENI sont généralement entreprises sous la direction du Directeur adjoint d'IOE ou d'un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation. Ils reçoivent le soutien d'autres fonctionnaires chargés de l'évaluation et d'une équipe de consultants possédant des compétences et de l'expérience dans certains domaines. Comme pour toutes les autres évaluations, IOE est responsable du contenu du rapport final de l'ENI et de l'ensemble du processus d'évaluation.

Conseillers indépendants de haut niveau

Pour la préparation d'une ENI, IOE recherchera la collaboration d'un ou deux CIHN. Les CIHN seront normalement des personnes possédant des compétences et de l'expérience en matière d'évaluation et à propos du sujet traité par l'ENI, et ayant un profil international. Le rôle du CIHN est d'évaluer la qualité du processus d'évaluation et du contenu du rapport final. Il ou elle examinera le projet de document d'orientation, le projet de rapport final et tous les principaux résultats du processus. Il ou elle établira un rapport (conjoint) indépendant (de deux ou trois pages) en s'appuyant sur le rapport d'évaluation final, qui sera inclus dans le document final au moment de la publication. Dans son rapport, le CIHN livrera ses réflexions sur le processus d'évaluation dans son ensemble ainsi que les principales conclusions et recommandations du rapport final.

Objectifs et méthodologie

Le point de départ d'une ENI est la formulation de la raison d'être, l'objet et l'utilisation prévue de l'évaluation, en expliquant pourquoi il a été décidé de réaliser une évaluation à ce moment précis, pourquoi et pour qui elle est entreprise et comment elle sera utilisée pour renforcer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage.

Objectifs de l'évaluation

Alors que les énoncés d'objet répondent à la question "pourquoi faisons-nous cela?", les objectifs spécifiques apportent des précisions sur ce que l'évaluation vise à découvrir. Par conséquent, tandis que les objets sont de nature générale, les objectifs sont construits spécifiquement pour tenir compte de la question ou du thème particulier évalué.

Les objectifs des ENI incluent généralement trois aspects: i) évaluer la performance et les résultats; ii) tirer des enseignements et déterminer les domaines qui appellent des améliorations; et iii) proposer des recommandations. En somme, leur objectif principal est de renforcer le cadre de responsabilité et les boucles d'apprentissage de l'organisation pour favoriser la transformation du monde rural et l'amélioration des moyens de subsistance.

L'encadré 11 montre comment ces objectifs généraux ont été précisés dans une ENI particulière,

ENCADRÉ 11 Exemple d'objectifs spécifiques

- Apprécier la pertinence et évaluer la mise en œuvre de la stratégie pour le secteur privé adoptée par le FIDA en 2005;
- Évaluer les résultats émergeant des projets appuyés par le FIDA et conçus après l'adoption de la stratégie pour le secteur privé;
- Apprécier les approches évolutives, ainsi que les bonnes pratiques et les pratiques peu satisfaisantes adoptées dans les efforts de développement du FIDA pour le secteur privé;
- Examiner les instruments utilisés par d'autres organismes de développement et leurs expériences en matière de participation du secteur privé dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, en vue de recenser les enseignements qui pourraient être pertinents pour le FIDA; et
- Dégager une série d'observations et de recommandations pouvant servir d'éléments constitutifs d'un futur engagement du FIDA auprès du secteur privé.

en utilisant l'exemple d'une ENI achevée en 2010 sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat.

Portée de l'évaluation

Éclaircir la portée de l'évaluation signifie définir l'unité d'analyse, la période, la zone géographique, les groupes cibles, la structure organisationnelle, les modalités de mise en œuvre, le contexte politique et institutionnel et d'autres aspects qui doivent être couverts par l'évaluation. Il est essentiel de marquer très clairement les limites de l'évaluation pour développer une conception appropriée, prévoir des ressources budgétaires suffisantes et gérer les attentes quant aux informations et aux résultats qu'on peut attendre de l'ENI.

Une attention renforcée sera accordée à la question de savoir jusqu'où il est utile de remonter dans le temps, compte tenu des ressources disponibles: Que peut nous apprendre l'histoire? Quelle est sa pertinence aujourd'hui? Devons-nous, à des fins d'obligation redditionnelle et d'apprentissage, documenter l'évolution suivie par l'approche du FIDA par rapport à la question examinée? Quelle est la pertinence des enseignements tirés par les pairs ou de l'analyse comparative avec les pairs, et quels pairs? Les réponses à ces questions auront des répercussions sur les ressources et méritent donc qu'on y réfléchisse sérieusement. Définir une portée trop large par rapport au temps et aux ressources dont on dispose risque de compromettre la rigueur et donc la crédibilité de l'exercice.

Puisque l'objectif des ENI varie, le cadre analytique et la conception varieront d'une ENI à l'autre et, par conséquent, une conception standard ne pourra pas

s'appliquer; elle devra être développée au cas par cas selon l'objet de l'ENI, des ressources disponibles et du calendrier.

Conception de l'évaluation

Une fois que l'objet, la portée et les objectifs ont été clarifiés, la phase de conception réelle peut commencer. En tenant compte des principaux objectifs d'évaluation, la conception inclura la formulation d'une notion claire de la chaîne de résultats (par exemple sous la forme d'une table des matières), y compris les liens de causalité sous-jacents, les hypothèses et les présupposés. Le cadre analytique sera mis au point et examiné avec les parties prenantes pour assurer le maximum de participation et tenir compte des vues et des perceptions les plus importantes.

Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, la première étape de chaque ENI consiste pour l'IOE à préparer un document d'orientation, qui exposera le contexte de l'évaluation et sa raison d'être, ses objectifs, les questions clés, la méthodologie et la démarche, le calendrier, les ressources humaines et les modalités de communication et de diffusion. La réalisation d'une évaluation de l'évaluabilité fait également partie de l'élaboration du document d'orientation et les conclusions de cette évaluation sont une contribution importante à la conception.

Au moment de l'élaboration du document d'orientation, les critères d'évaluation qui seront utilisés dans une ENI donnée devront être définis avec soin. Les critères d'évaluation spécifiques devront être décidés en fonction de la question évaluée; il faudra faire preuve de jugement pour définir les critères à

partir des questions d'évaluation (voir le paragraphe suivant et le chapitre 3 pour des orientations détaillées sur les critères et les questions relatives aux critères). Les trois critères standard (pertinence, efficacité et efficacie) doivent toujours être appliqués dans les ENI, sinon, il faut clairement expliquer pourquoi. Des critères supplémentaires peuvent être appliqués, et la raison d'être sera indiquée dans le document d'orientation.

Il conviendra de prévoir suffisamment de temps et d'efforts, y compris pour le dialogue avec les parties prenantes et les experts, pour identifier clairement les questions d'évaluation, car elles détermineront l'utilité ultime de l'évaluation. Les questions d'évaluation sont énoncées dans le document d'orientation et précisées dans la phase de démarrage (voir la section suivante sur le processus de l'ENI) et seront généralement composées d'un ensemble de questions de plus haut niveau, avec des sous-questions (voir le chapitre 3 sur les questions d'évaluation).

Chaque document d'orientation comprendra un cadre d'évaluation (sous la forme d'une matrice). Celui-ci permettra de cartographier de manière cohérente les objectifs d'évaluation avec les questions d'évaluation et illustrera les principales activités à entreprendre et les instruments qui seront utilisés pour répondre aux questions d'évaluation.

Composantes de l'évaluation

Une fois que les critères d'évaluation et les questions clés ont été définis, les évaluateurs choisiront les méthodes et activités (ou composantes) spécifiques qui seront mises en œuvre durant

l'évaluation pour collecter les données et les informations nécessaires aux analyses. Les ENI exigent généralement différents types d'activités qui permettent la collecte de différents types de données et d'informations (qualitatives et quantitatives).

Ces composantes peuvent avoir un cadre de référence et des résultats distincts sous la forme de documents de travail séparés. L'encadré 12 montre un exemple de composantes utilisées dans l'ENI de 2010 sur l'égalité entre les sexes.

L'une des composantes est l'autoévaluation, inscrite dans la Politique de l'évaluation au FIDA, qui stipule qu'avant d'entreprendre une analyse indépendante pour une ENI, IOE invitera la direction du FIDA à fournir une autoévaluation. Le but de l'autoévaluation est de permettre à la direction de donner à IOE au début du processus d'évaluation son point de vue sur le sujet évalué. Compte tenu des différences dans la portée et l'objet des ENI, il n'existe aucun format de présentation standard pour l'autoévaluation.

Diverses méthodes et techniques sont utilisées pour la collecte et l'analyse des données. Dans l'évaluation sur l'égalité entre les sexes mentionnée ci-dessus, les méthodes d'investigation employées englobent des examens documentaires, une enquête quantitative et qualitative, des entrevues et des discussions thématiques en groupe avec des membres du personnel du FIDA au siège et des partenaires dans les pays emprunteurs, ainsi que des visites sur le terrain conformes aux recommandations formulées au chapitre 2 pour appliquer une approche associant plusieurs méthodes.

ENCADRÉ 12 Exemple de composantes

Performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes

- Une analyse de l'évolution des approches de développement et des concepts relatifs à la parité hommes-femmes, ainsi qu'un examen exhaustif des documents d'orientation et d'évaluation produits par d'autres organismes de développement (une étude comparative);
- Une analyse des principaux documents d'orientation et de stratégie du FIDA;
- Une méta-évaluation des opérations financées par le FIDA dans le passé reposant sur des résultats

d'évaluation, un examen des récentes stratégies de pays et conceptions de projet et cinq visites de pays pour connaître les points de vue des partenaires sur place et recueillir des données de terrain sur les approches évolutives et les résultats des projets bénéficiant de l'appui financier du FIDA;

- Un examen de certains processus institutionnels qui influent sur la performance du Fonds pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans les pays partenaires.

Le chapitre 2 contient des orientations plus détaillées sur ces méthodes et techniques. Les méthodes qui suivent sont parmi les plus couramment utilisées dans une ENI:

- Examen documentaire, qui inclut un examen des rapports d'évaluation et de recherche tirés des sources pertinentes, des documents provenant des donateurs et des pairs, des travaux de recherche le cas échéant et les documents du FIDA (cadre stratégique et politique, et directives, COSOP, résultats des évaluations d'IOE, rapports de la direction, documents du Conseil d'administration, données du SYGRI, etc.);
- Entrevues et groupes thématiques pour valider et trianguler les conclusions de l'examen documentaire (avec le personnel du FIDA et les parties prenantes ainsi qu'avec les pairs, s'il y a lieu et si cela est possible);
- Enquêtes et autoévaluations;
- Études comparatives des institutions comparables et des pairs; et
- Études de cas.

Optimisation des ressources

Pour optimiser l'utilisation des ressources dans chaque ENI, il est important de tenir compte du coût de chaque composante et des instruments d'évaluation suggérés et leur contribution pour répondre aux questions de l'évaluation. En particulier, quand des visites de pays sont proposées, on pèsera soigneusement leur coût par rapport au caractère décisif des données factuelles qui seront générées, et il faudra toujours envisager des méthodes alternatives. La raison d'être des visites de pays et les critères ayant présidé à leur sélection doivent être clairement expliqués dans le document d'orientation.

Limites

Toutes les évaluations comportent des limites et des risques. Ceux-ci doivent être clairement identifiés dans le document d'orientation et traités dans la mesure du possible dans la conception de l'évaluation. Ils concernent souvent les groupes de problèmes suivants:

- Méthodologie: complexité, manque de normes;
- Ressources: temps et ressources par rapport à la portée et au calendrier;
- Données factuelles: accès aux informateurs, faible taux de réponse aux enquêtes et questionnaires,

données insuffisantes (par exemple sur les coûts); et

- Décalages dans le temps: activités trop récentes pour montrer un impact clair.

Dans le rapport final, on veillera à clairement reconnaître l'implication des limites constatées lors de l'évaluation, ainsi que tout changement par rapport au document d'orientation. En effet, les évaluations sont dynamiques et, au fur et à mesure de leur déroulement et de l'acquisition de nouveaux savoirs, il s'avère souvent nécessaire d'adapter les questions d'évaluation ou certains aspects du cadre; ces adaptations sont souhaitables pour que les résultats de l'évaluation soient les plus utiles et les plus pertinents, mais à des fins d'obligation redditionnelle, elles doivent être expliquées dans la section du rapport final consacrée aux limites.

Processus

Conformément à la définition, les ENI ont des implications à l'échelle de l'institution et, par conséquent, reçoivent souvent plus d'attention au sein de l'organisation que d'autres types d'évaluations avec une portée plus limitée. Le processus devra donc accorder une place importante à l'inclusion, au dialogue, au retour d'information et à la gestion des parties prenantes. Il est généralement admis que plus les parties prenantes ont le sentiment d'avoir été consultées pendant l'évaluation, plus elles sont susceptibles d'utiliser les résultats de l'évaluation et de mettre en œuvre des recommandations. Quand il y a une étroite coordination tout au long du processus avec les utilisateurs les plus immédiats, comme ce fut le cas par exemple avec l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions, les enseignements tirés tôt dans le processus peuvent également être mis en pratique avant même que le rapport d'évaluation soit achevé, ce qui accroît l'utilité ultérieure.

En termes de processus, une ENI consiste généralement en six phases, énumérées ci-dessous (voir aussi la figure 4). On trouvera de plus amples informations sur le processus de l'ENI dans les Directives du processus d'évaluation.

Phase 1: Préparation et conception

Cette phase inclut la préparation du document d'orientation de l'évaluation et une phase de

FIGURE 4 **Évaluation au niveau de l'institution: phases, processus et principaux résultats**

Phases	Processus	Principaux produits
Préparation et conception	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du document d'orientation <ul style="list-style-type: none"> - Projet de document d'orientation - Examen par les pairs d'IOE et du CIHN - Examen par la direction du FIDA - Examen du Comité de l'évaluation • Phase de démarrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de document d'orientation • Observations formulées par IOE et le CIHN • Observations formulées par la direction du FIDA • Atelier de démarrage destiné au personnel d'IOE
Phase d'examen documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation et collecte des données • Entrevues internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes de l'examen documentaire (à usage interne) • Rapport d'autoévaluation par la direction du FIDA
Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données propres au pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes sur le pays (à usage interne)
Phase d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses des informations et des données • Triangulation des constats 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier sur les premières conclusions
Préparation du projet de rapport final et processus de révision	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du rapport • Examen par les pairs d'IOE et du CIHN • Projet de rapport final communiqué à la direction du FIDA pour qu'elle formule des observations 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de rapport final • Observations d'IOE et du CIHN • Observations formulées par la direction du FIDA
Finalisation, diffusion et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point définitive du rapport • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final et piste de vérification • Réponse de la direction • Distribution du rapport final de l'ENI • Profil d'évaluation • Enseignements d'évaluation

démarrage. Le document d'orientation est préparé suffisamment à l'avance afin de se mettre d'accord sur les objectifs, la portée et la conception de l'évaluation (y compris la formulation de la théorie du changement, si cette approche est utilisée dans l'ENI) et les questions clés, les processus et les délais. Le projet de document d'orientation sera évalué par les pairs au sein d'IOE et par les CIHN. Après quoi, le document (y compris les observations d'IOE et des CIHN) est transmis à la direction du FIDA pour qu'elle l'analyse et formule des observations. La direction aura deux semaines (dix jours ouvrables) pour envoyer le récapitulatif des observations formulées sur le projet de document d'orientation. Une fois que les observations formulées par la direction du FIDA ont été incluses, le document est discuté avec

le Comité de l'évaluation et enrichi par les contributions des membres.

La phase de démarrage a pour but d'affiner la conception de l'évaluation, les questions clés, les instruments de collecte des données, les plans pour les visites dans les pays et les calendriers. Un atelier de démarrage pourra être organisé avec le personnel concerné d'IOE et les consultants pour forger une compréhension commune de la méthodologie de l'évaluation, de l'ensemble du processus, et autres questions similaires. Le document d'orientation pourra être affiné, si nécessaire, à la fin de la phase de démarrage.

Phase 2: Examen documentaire

Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation:

a) collectera et analysera les données et documents

internes et externes pertinents; et b) conduira des entrevues avec la direction et le personnel du FIDA et avec les informateurs externes comme les membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. En outre et conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, au cours de la phase d'examen documentaire, la direction du FIDA préparera un rapport d'autoévaluation sur le thème de l'ENI, qui constituera une contribution essentielle à l'analyse de l'évaluation indépendante d'IOE. La direction du FIDA et IOE s'entendront sur les questions clés et le format de présentation du rapport de l'autoévaluation.

Phase 3: Collecte des données

L'objectif de cette phase consiste à recueillir des éléments auprès des principaux partenaires au niveau du pays afin de renforcer la dimension "partenariat", l'analyse et les conclusions de l'ENI. Des visites dans le pays seront entreprises dans la plupart des ENI, bien que dans certains cas ces visites ne soient pas nécessaires, par exemple, si une ENI examine un thème très spécifique ou concernant principalement la gestion (par exemple, politique de placement du FIDA). IOE sélectionnera les pays à étudier, après avoir consulté la direction du FIDA. La raison d'être des visites de pays et les critères ayant présidé à leur sélection, qui varieront suivant le thème évalué et les ressources disponibles, seront inclus dans le document d'orientation.

Avant d'entamer les visites de pays, une communication est envoyée par IOE aux gouvernements concernés annonçant l'exercice d'évaluation, décrivant le processus et proposant des dates pour les visites de pays. IOE prendra contact directement avec les autorités concernées pour convenir des réunions et élaborer un programme pour la visite sur le terrain. Le CPP et le bureau de pays du FIDA devront être tenus informés de toute visite de pays; ils pourront être appelés à faciliter les préparatifs de la mission et le suivi des communications d'IOE au gouvernement. Il ne doit pas être demandé au bureau de pays du FIDA de préparer le programme des réunions ou de déterminer quelles visites sur le terrain devront être effectuées par la mission.

Phase 4: Analyse

Une fois que les informations et les données ont été collectées, elles seront catégorisées, systématisées,

interprétées et analysées. Les données consisteront généralement en données quantitatives et qualitatives; diverses méthodes et techniques pourront être utilisées pour structurer les données afin de faciliter l'analyse (voir le chapitre 2). Une fois analysés et au stade où les résultats commencent à émerger, il est important de trianguler les résultats pour s'assurer qu'ils sont suffisamment étayés par des données d'observation.

Pendant cette phase, il est également recommandé qu'un "atelier sur les premières conclusions" soit organisé pour: i) associer les parties prenantes au processus; ii) faire en sorte que les conclusions trouvent un écho auprès du personnel et des experts connaissant bien la question évaluée; iii) identifier les éventuelles lacunes ou conclusions mal étayées; et iv) trianguler et peut-être nuancer les principales conclusions.

Au cours de la phase d'analyse, il importe de garder présentes à l'esprit l'analyse du contexte et la théorie du changement pour s'assurer que l'analyse n'est pas déterminée par le modèle du rapport, mais qu'elle est guidée par les questions d'évaluation.

Phase 5: Préparation du projet de rapport final et processus de révision

La première activité de cette phase est la rédaction du rapport, qui comprend la triangulation des éléments factuels, la mise en évidence des lacunes et la collecte d'éléments d'information supplémentaires le cas échéant. Le projet de rapport final sera évalué par les pairs au sein d'IOE et par les CIHN. Après quoi, le document (y compris les observations d'IOE et des CIHN) sera transmis à la direction du FIDA pour qu'elle l'analyse et formule des observations, conformément au protocole de communication mis en place. La direction du FIDA aura environ quatre semaines (20 jours ouvrables) pour envoyer le récapitulatif des observations, formulées par écrit, sur le projet de rapport final⁸⁵. Au cours de cette période, une réunion spéciale pour discuter des principales conclusions et recommandations du rapport avec la direction du FIDA pourra également être organisée.

Phase 6: Finalisation, diffusion et suivi

L'évaluateur principal d'IOE est entièrement responsable de la préparation du rapport final et de son contenu. Les observations formulées par la direction seront intégrées dans le rapport final,

85 Il est essentiel qu'IOE reçoive le récapitulatif des observations de la direction du FIDA et non les observations envoyées par les différents départements et divisions de façon bilatérale à IOE. L'inclusion des observations de la direction du FIDA dans le rapport final en sera ainsi facilitée; on évitera aussi le risque qu'IOE ne reçoive des observations divergentes ou contradictoires de différents départements ou divisions.

conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, et une piste de vérification de leurs observations sera aussi élaborée par IOE. Le rapport final et la piste de vérification seront communiqués à la direction du FIDA.

Après quoi, la direction du FIDA préparera sa réponse écrite (trois à cinq pages) pour toutes les ENI finales, qui sera incluse dans le rapport final au moment de la publication⁸⁶. Pour faciliter le suivi et être conforme aux bonnes pratiques entre pairs, la réponse de la direction inclura (éventuellement en annexe) une matrice axée sur l'action et assortie d'échéances précises, qui attribue clairement la responsabilité et les délais à respecter pour le suivi. Tous les rapports finals d'ENI seront examinés par le Comité de l'évaluation en même temps que la

réponse de la direction du FIDA, ainsi que par le Conseil d'administration. La direction du FIDA rendra compte dans le PRISMA de la mise en œuvre et du suivi des recommandations issues de l'ENI. Pour ce qui concerne la communication, la diffusion et l'apprentissage, se reporter au chapitre 10.

Rapports

Dans la mesure où l'objet, le thème, la portée et la méthodologie varient d'une évaluation à l'autre, la structure des rapports variera également. L'encadré 13 présente une description indicative d'un rapport d'ENI.

ENCADRÉ 13 Description indicative d'un rapport d'ENI

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> I. Informations générales et évaluation <ul style="list-style-type: none"> A. Informations générales B. Objectifs C. Méthodologie D. Processus E. Limites II. Contexte (quels sont le contexte régional/mondial et les implications stratégiques?) III. Description du soutien du FIDA à la question évaluée (quelle était l'intention?) | <ul style="list-style-type: none"> IV. Évaluation de la performance/principales constatations de l'évaluation (qu'est-ce qui a été accompli?) V. Examen de l'expérience des autres organismes (quels enseignements pouvons-nous tirer des autres acteurs?) <ul style="list-style-type: none"> A. Organisations multilatérales B. Organismes bilatéraux C. ONG/universités VI. Conclusions et recommandations (et maintenant, où allons-nous?) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

⁸⁶ La Politique de l'évaluation au FIDA prévoit qu'un accord conclusif soit préparé pour chaque ENI menée par IOE. Toutefois, conformément à ce qui se pratique depuis un certain nombre d'années, la réponse de la direction tiendra lieu d'accord conclusif, puisque celui-ci exige normalement la signature de l'homologue du gouvernement, ce qui ne s'applique pas dans le cas d'une ENI.



8

8. Évaluation de l'impact

Informations générales

Le monde s'intéresse et appelle de plus en plus à ce que les résultats des interventions de développement soient étayés par des éléments probants. De ce fait, les organisations multilatérales de développement, y compris le FIDA, se voient de plus en plus contraintes de mesurer et de publier leur impact de manière rigoureuse.

Le CAD de l'OCDE définit les impacts comme des "effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non". Dans le même ordre d'idées, le FIDA définit l'impact comme les "changements (perçus au moment de l'évaluation) positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou fortuits, survenus dans la vie des populations rurales pauvres à la suite des interventions du FIDA". Cette définition est également conforme aux Normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'évaluation des opérations du secteur public qui définissent l'évaluation de l'impact comme "une évaluation qui quantifie le changement net dans les résultats pouvant être attribués à un projet ou un programme spécifique, généralement par la construction d'un contrefactuel plausible⁸⁷".

Ce chapitre vise à expliquer l'approche suivie par IOE des évaluations de l'impact et le contexte institutionnel et à fournir des orientations au personnel et aux consultants conduisant ces évaluations. Son but n'est pas de servir de manuel ou de boîte à outils pour la conception et la mise en œuvre des évaluations de l'impact, puisque d'innombrables publications et travaux produits par des universitaires et des praticiens sont déjà disponibles dans le domaine public (par exemple, directives de l'UNEG, publications de l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact, etc.).

L'évaluation de l'impact au FIDA

Pour la première fois, en 2011 le Fonds a pris l'engagement au titre de FIDA9 de libérer de la pauvreté 80 millions de personnes au cours de la période 2013-2015. Un engagement similaire a été

pris au titre de FIDA10 (fin 2014) pour la période 2016-2018, ce qui reflète l'engagement constant de l'organisation en faveur de la réduction de la pauvreté rurale par le développement de l'agriculture paysanne dans tous les pays membres en développement.

Pour mesurer de manière rigoureuse l'impact des activités du FIDA et pour rendre compte de la réalisation des objectifs susmentionnés en toute transparence, la direction du FIDA a introduit en 2012 un programme d'analyse de l'impact. Des efforts concertés sont en cours pour mener des évaluations de l'impact dans un certain nombre de programmes et de projets, mais aussi pour intégrer le concept d'évaluation de l'impact dans toutes les opérations du FIDA.

L'approche adoptée par la direction pour réaliser les études d'impact implique: a) la sélection aléatoire de projets qui feront l'objet d'une évaluation rigoureuse de l'impact ex post reposant sur une conception quasi expérimentale; b) la sélection délibérée d'un nombre limité de projets très innovants dans des domaines thématiques susceptibles de faire l'objet d'évaluations faisant appel à des méthodes expérimentales (méthode des essais comparatifs aléatoires); et c) la réalisation délibérée d'examens et de méta-études systématiques afin de renforcer l'analyse et les évaluations précitées, sur la base de critères de référence provenant d'autres études.

Évaluations de l'impact par IOE

En réponse à la demande de davantage de données factuelles sur l'impact des interventions du FIDA, IOE a introduit des évaluations de l'impact des opérations achevées en 2013 comme un nouveau produit d'évaluation. Cette décision a été prise en accord avec le Conseil d'administration et est conforme à la Politique de l'évaluation au FIDA et au rôle des bureaux d'évaluation des autres organismes de développement bilatéraux et multilatéraux.

Les évaluations de l'impact menées par IOE portent uniquement sur des opérations achevées financées par le FIDA et d'un point de vue totalement indépendant. Elles couvrent tous les critères

⁸⁷ Normes de bonnes pratiques de l'ECG, annexe III.2: Une note sur l'"impact" et "l'évaluation de l'impact" dans les Normes de bonnes pratiques pour le secteur public.

d'évaluation contenus dans ce manuel, le critère lié à l'impact sur la pauvreté rurale recevant le plus d'attention et de ressources. Cela distingue les évaluations de l'impact d'IOE des études d'impact menées par la direction du FIDA. Ces dernières se concentrent principalement sur le critère de l'impact et incluent des études d'impact ex ante utilisant des méthodes expérimentales (essais comparatifs aléatoires), qui exigent que les méthodes et processus d'évaluation de l'impact soient intégrés à la conception des programmes et que la direction participe étroitement à la collecte et l'analyse des données tout au long de la mise en œuvre.

Avec sa participation directe aux évaluations de l'impact des programmes et projets financés par le FIDA, IOE contribue également au développement de savoirs et de bonnes pratiques sur les méthodologies et processus permettant de conduire des évaluations de l'impact rigoureuses. De plus, IOE contribue au débat interne sur l'évaluation de l'impact, par exemple, en examinant et en commentant les documents d'orientation clés préparés par la direction du FIDA⁸⁸, en formulant des observations écrites sur les rapports d'étude d'impact retenus et en réalisant à intervalles réguliers des études exhaustives sur les efforts plus larges déployés par la direction pour évaluer l'impact.

IOE a d'autres produits d'évaluation (ESPP et EvPP) qui incluent également l'évaluation de l'impact sur la pauvreté rurale comme critère de base. Cependant, les évaluations de l'impact diffèrent de l'étude d'impact dans d'autres produits d'IOE, tant sur le plan de leur approche méthodologique que de l'ensemble du processus d'évaluation. En particulier, les évaluations de l'impact sont fondées sur des méthodes plus rigoureuses et quantitatives, utilisant des contrefactuels pour résoudre les problèmes d'attribution. Normalement, elles s'appuient sur des données primaires collectées au moyen d'enquêtes d'impact structurées et détaillées à grande échelle, surtout quand l'étendue et la qualité des données provenant des systèmes de S&E des projets sont insuffisantes ou inutilisables pour une analyse rigoureuse de l'impact.

L'étude d'impact dans d'autres types d'évaluations s'appuie largement sur les données recueillies par la direction du FIDA et les autorités chargées du projet (par exemple à travers le SYGRI et les systèmes de S&E), mais elle tire également parti d'autres données et informations recueillies par IOE au cours des visites sur le terrain, des inspections de sites et

des discussions avec les bénéficiaires et les autres informateurs clés. De telles évaluations généreront également des données primaires au moyen d'évaluations rurales rapides, d'entretiens semi-structurés, de mini-enquêtes et d'autres méthodes. Dans toutes les évaluations, y compris dans les évaluations de l'impact, une attention particulière sera accordée à l'analyse du "pourquoi", afin d'identifier les facteurs explicatifs de performance satisfaisante ou insuffisante (voir le chapitre 2).

Sélection des projets

La sélection des projets qui feront l'objet d'une évaluation de l'impact d'IOE sera guidée par une grille d'aide à la sélection (voir l'annexe V). Cette grille d'aide à la sélection a pour but d'accroître la transparence dans la sélection et la hiérarchisation des projets visés par les évaluations de l'impact d'IOE.

En s'appuyant en grande partie sur la grille d'aide à la sélection, IOE entreprendra normalement des évaluations de l'impact des projets: i) dans les trois ans suivant leur date d'achèvement; ii) qui n'ont pas été retenus pour une évaluation de l'impact par la direction du FIDA; iii) qui seront également inclus dans l'analyse de portefeuille de projets lors de prochaines ESPP, pour en améliorer la base de données probantes; iv) qui ont des approches novatrices en matière de développement (par exemple, institutionnelles, sociales, technologiques) méritant d'être documentées et analysées de manière plus approfondie; et v) qui offrent des possibilités accrues d'apprentissage sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la promotion d'une transformation sans exclusive et durable du monde rural. Comme indiqué plus haut, il est essentiel qu'il n'y ait pas de chevauchement entre les projets sélectionnés par IOE pour les évaluations de l'impact et les projets examinés par la direction du FIDA, afin d'assurer une utilisation efficace des ressources du FIDA.

En outre, sur la base d'une évaluation de l'évaluabilité, la priorité sera donnée aux projets qui ont suffisamment de données d'autoévaluation utilisables pour assurer que les évaluations de l'impact d'IOE puissent être réalisées de manière efficace et efficiente. La disponibilité des données contribuera à réduire les coûts et le temps nécessaires à la conduite des évaluations de l'impact par IOE.

Enfin, IOE examinera les questions relatives à la validité externe dans la sélection en évaluant des interventions comparables entre différents pays et

⁸⁸ Par exemple, un projet de Document d'orientation sur l'évaluation de l'impact (2014).

régions, en évaluant ainsi l'efficacité relative d'autres interventions dans différents contextes. Ce point est particulièrement important, compte tenu du modèle opérationnel du FIDA et de la prise de conscience de la nécessité de s'adapter à des contextes nationaux différents et changeants.

Objectifs et considérations méthodologiques

Les évaluations de l'impact conduites par IOE visent à renforcer l'obligation redditionnelle organisationnelle et l'apprentissage, l'objectif final étant de promouvoir un développement et une transformation du monde rural qui soient durables et profitent à l'ensemble de la population. En particulier, les évaluations de l'impact d'IOE visent à: i) évaluer l'impact de manière quantitative et être en mesure d'attribuer l'impact aux opérations financées par le FIDA, tout en accordant l'attention voulue aux aspects qualitatifs qui constituent les piliers essentiels de l'approche du développement du FIDA; ii) appliquer et mettre à l'essai des méthodologies et des processus d'évaluation innovants; et iii) obtenir des éléments d'information utiles pour d'autres évaluations effectuées par IOE, comme les ESPP, les ENI et les synthèses d'évaluations.

Outre les éléments méthodologiques fondamentaux décrits aux chapitres 2 et 3, cette section présente les principaux éléments méthodologiques fondamentaux permettant d'entreprendre des évaluations de l'impact de projets de développement dans le secteur de l'agriculture paysanne.

Critères d'évaluation

L'objet principal des évaluations de l'impact est d'évaluer l'impact sur la pauvreté rurale et, dans le cas d'IOE, les quatre domaines d'impact, définis au chapitre 3. Mais comme il a été mentionné précédemment, les évaluations de l'impact conduites par IOE incluent également des appréciations et des notes pour tous les autres critères d'évaluation clés conformément à ce qui est indiqué au chapitre 3.

Questions d'évaluation

Chaque évaluation de l'impact aura pour but de répondre aux questions clés suivantes:

- Quels changements les revenus des ménages font-ils apparaître depuis le projet?
- Les avoirs nets des ménages ont-ils changé du fait de l'intervention?

- La sécurité alimentaire et la nutrition des ménages se sont-elles améliorées et dans quelle mesure?
- L'intervention a-t-elle contribué à renforcer la gestion des ressources naturelles et de l'environnement et la résilience face au changement climatique?

Les évaluations de l'impact peuvent également évaluer d'autres questions qui permettront d'apprécier de façon globale les résultats de l'intervention. Ces questions seront définies lors de la conception de l'évaluation de l'impact.

Théorie du changement

Les évaluations de l'impact utiliseront une approche participative fondée sur la théorie pour répondre aux questions ci-dessus et évaluer non seulement "si", mais aussi "comment" et "pourquoi" le programme a ou n'a pas eu un impact sur la population cible dans la zone du programme. On vérifiera pour cela la validité des hypothèses de la théorie du changement, explicite ou implicite, de l'intervention (voir le chapitre 2).

Par conséquent, une étape essentielle pour la conception et le développement méthodologique des évaluations de l'impact sera: i) soit de développer la théorie du changement de l'intervention, si elle n'est pas explicite dans la conception du projet ou programme; et ii) soit mettre au point la théorie du changement s'il y a lieu au moment de l'évaluation. Le développement ou la mise au point de la théorie du changement au moment de la conception de l'évaluation de l'impact se fera avec la participation active des parties prenantes au projet ou programme pour obtenir leur point de vue et arriver à un consensus sur la logique d'intervention du projet et les liens de causalité de la chaîne de résultats, y compris les hypothèses et les présupposés pour la réalisation de l'impact.

Matrice des indicateurs d'impact

Dans la mesure où les évaluations de l'impact portent plus particulièrement sur le critère d'évaluation de l'impact sur la pauvreté rurale, une matrice des indicateurs d'impact sera établie à partir des hypothèses sur lesquelles repose la théorie du changement du projet ou programme afin de répondre aux questions d'évaluation et d'évaluer les différents domaines d'impact définis dans ce manuel de l'évaluation.

L'objectif de la matrice des indicateurs est de décrire les effets du programme au niveau des effets immédiats, des effets à long terme et de l'impact. La matrice des indicateurs d'impact est une étape cruciale dans la méthodologie d'évaluation de l'impact, car elle guidera la conception des enquêtes initiales et finales pour la collecte des données primaires quantitatives et qualitatives, ainsi que la mise au point du cadre d'évaluation qui comprend les questions d'évaluation détaillées et les sources de données/d'informations pertinentes. Un exemple de la matrice des indicateurs d'impact figure dans le document d'orientation pour l'évaluation de l'impact en Inde (2014)⁸⁹. En l'absence de données de référence solides, les évaluations de l'impact ex post identifieront un contrefactuel pour établir l'attribution.

Le contrefactuel

Un contrefactuel est la situation ou la condition qui prévaudrait pour des personnes, des organisations ou des groupes en l'absence d'intervention de développement. Le contrefactuel suppose l'identification de deux groupes: celui qui bénéficie du projet et celui qui n'en bénéficie pas; le premier est communément appelé, en termes techniques, le groupe de traitement (c'est-à-dire les bénéficiaires du projet) et le second le groupe de contrôle ou le groupe de comparaison. Il est important que les membres des deux groupes partagent des gammes de caractéristiques similaires (par exemple, concernant les indicateurs sociodémographiques), car cela garantit une fiabilité supérieure dans l'attribution d'éventuels impacts sur le groupe de traitement en conséquence de l'intervention.

Méthodes

L'élément essentiel des évaluations de l'impact est d'identifier un contrefactuel acceptable et d'être sûr que l'impact peut être attribué aux opérations du FIDA. Pour ce faire, on évalue la situation des bénéficiaires "avant et après" et "avec ou sans" le projet, en les comparant avec le contrefactuel au regard d'une gamme de caractéristiques socioéconomiques observables et non observables afin d'évaluer l'impact et de l'attribuer à une opération donnée. Pour cela, et compte tenu du manque fréquent de données de référence solides et de la nature des interventions du FIDA (en prêtant

particulièrement attention à l'autonomisation des ruraux pauvres, au développement des institutions locales et à la promotion de l'égalité entre les sexes et aux processus participatifs), IOE utilisera dans la plupart des cas une approche mixte quasi expérimentale associant plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives (voir le chapitre 2). La première étape consiste généralement à déterminer la taille de l'échantillon et la stratégie d'échantillonnage pour sélectionner un échantillon représentatif du groupe de traitement et du groupe de comparaison.

La constitution d'un bon échantillon représentatif dépend de divers facteurs tels que: i) la valeur de la variable d'intérêt (c'est-à-dire le ratio individuel de pauvreté) observée dans la population cible au moment de la première enquête (de base); ii) la valeur estimée de cette même variable prévue au moment de l'enquête finale; iii) l'importance du niveau de contrôle, qui fournit le seuil au-delà duquel l'hypothèse nulle est rejetée; iv) le niveau de puissance statistique de détection des changements, qui détermine la taille minimale de l'échantillon pour détecter les différences entre les deux groupes; et v) l'effet du plan d'échantillonnage, qui est le rapport entre l'écart réel, selon la méthode d'échantillonnage effectivement utilisée, et l'écart calculé dans l'hypothèse d'un échantillonnage aléatoire simple.

Les **méthodes expérimentales**, également appelées "essais comparatifs aléatoires", font appel à des techniques de randomisation au début du projet (généralement par le biais d'un système de loterie) pour échantillonner les groupes de traitement et de contrôle⁹⁰. Il existe différentes méthodes⁹¹ pour randomiser une population, mais il faut d'une manière générale que les caractéristiques socioéconomiques et la taille des deux groupes soient à peu près équivalentes pour maximiser le degré de précision statistique de l'impact sur le groupe cible. Randomiser les expériences résout le problème du biais de sélection en générant un groupe de contrôle expérimental de personnes qui auraient participé à un programme, mais pour qui l'accès à ce programme a été refusé de façon aléatoire. La répartition aléatoire ne supprime pas le biais de sélection, mais permet de l'équilibrer entre le groupe participant (de traitement) et le groupe non participant (de contrôle), de sorte qu'il est éliminé dans le calcul de l'estimation de l'impact moyen.

⁸⁹ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/approach/jctdp.pdf.

⁹⁰ Le terme "groupe de contrôle" est normalement utilisé dans les conceptions expérimentales, alors que le terme "groupe de comparaison" est associé à des conceptions quasi expérimentales.

⁹¹ Les différentes méthodes de randomisation figurent au lien suivant: <http://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/Randomization%20Methods%20PDF.pdf>.

Dans les évaluations de l'impact ex ante utilisant des méthodes expérimentales, des données de référence sont collectées sur les groupes de traitement et de contrôle avant le démarrage du projet pour permettre de bien comprendre les caractéristiques de chaque groupe avant la mise en œuvre de l'intervention.

Dans les méthodes expérimentales, les autorités chargées du projet doivent continuellement collecter des données et suivre les progrès accomplis sur les principaux indicateurs figurant dans l'enquête de référence et suivant la matrice des indicateurs, auprès du groupe de traitement et du groupe de contrôle tout au long de la mise en œuvre. Elles peuvent ainsi générer les ensembles de données nécessaires pour une analyse approfondie de l'impact à différents moments de la mise en œuvre (par exemple, à mi-parcours et à l'achèvement du projet). Ces données peuvent aussi être utilisées par des entités externes intéressées par l'évaluation de l'impact du projet. Toutefois, cela exige un système de S&E très performant.

Compte tenu de l'approche rigoureuse suivie pour sélectionner les groupes de traitement et de contrôle et de la fréquence des collectes des données primaires pour générer les ensembles de données nécessaires, les méthodes expérimentales sont considérées comme les méthodes d'évaluation les plus fiables pour évaluer un impact et l'attribuer à une intervention de développement. Cependant, elles impliquent des coûts et des délais et peuvent soulever des questions d'éthique (compte tenu de l'exclusion intentionnelle d'un groupe de personnes des avantages du projet) auxquelles il faudra réfléchir dès le départ.

À cet égard, afin que l'expérience soit transparente, éthique et équitable, l'évaluateur s'assurera que tout le monde a une chance égale d'être affecté au groupe de traitement pour recevoir le programme. Plusieurs méthodes permettent de sélectionner les participants de manière relativement équitable. On pourra par exemple recourir à une loterie, échelonner le programme ou alterner les participants au programme pour veiller à ce que tout le monde en profite⁹².

Dans les **méthodes quasi expérimentales** utilisées dans les évaluations de l'impact ex post, le groupe participant et le groupe de comparaison ne sont pas sélectionnés de manière aléatoire

au début du projet, mais le groupe de comparaison est reconstitué après coup au moment de l'évaluation. Une combinaison de données et de méthodes statistiques est nécessaire pour construire un contrefactuel acceptable (voir ci-dessous).

Pour déterminer après coup les changements susceptibles d'être survenus du fait de l'intervention et pour attribuer l'impact, les évaluations de l'impact utilisant les méthodes quasi expérimentales font intervenir au moins deux analyses complémentaires "avant et après" et "avec et sans".

L'analyse "avant et après" exigera de disposer de données de référence fiables et de collecter des données primaires sur le groupe participant pour des indicateurs similaires au moment de l'évaluation; mais les enquêtes de référence manquent souvent, ou si elles sont disponibles, leur fiabilité est douteuse. Dans ces conditions, la situation de départ doit être reconstituée, en utilisant des méthodes éprouvées comme le rappel de mémoire. La principale limite de l'approche "avant et après" est qu'elle ne permet pas de distinguer entre les effets de l'intervention et d'autres effets externes (c'est-à-dire d'autres interventions bénéficiant à la même population de projet). Par conséquent, cette méthode ne permettra pas à elle seule d'attribuer les améliorations ou l'aggravation des conditions uniquement à l'intervention visée par l'évaluation.

La seconde analyse, "avec et sans", consiste à comparer les changements résultant de l'intervention sur un ensemble de variables observables (par exemple la sécurité alimentaire ou les revenus) ou de variables inobservables, sur le groupe de traitement et sur le groupe de comparaison (c'est-à-dire les personnes qui ne bénéficient pas de l'intervention).

Diverses méthodes sont utilisées dans les méthodes quasi expérimentales pour s'assurer que les groupes de traitement et de comparaison sont aussi semblables que possible et pour minimiser les biais de sélection. Elles incluent l'appariement sur les scores de propension, la méthode de régression sur la discontinuité, la méthode de la divergence dans la différence et les variables instrumentales⁹³. On trouvera une description de ces différentes techniques dans le tableau 13.

L'appariement sur les scores de propension fait appel à divers estimateurs de simple différence. La méthode de la divergence dans la différence utilise des données de panel⁹⁴ pour rendre compte des

⁹² <http://www.povertyactionlab.org/methodology/who/who-participates-randomized-evaluations>.

⁹³ Le Manuel de la Banque mondiale sur l'évaluation de l'impact fournit une description exhaustive des méthodes quasi expérimentales: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2550/599980PUBOID181BLIC1009780821385418.pdf?sequence=1>.

⁹⁴ Les données de panel font référence à des données multidimensionnelles mettant souvent en jeu des mesures dans le temps.

TABLEAU 13 Méthodes expérimentales et quasi expérimentales

Méthodologie	Description	Qui fait partie du groupe de comparaison?	Hypothèses requises	Données requises
Avant et après	Mesure l'amélioration (ou le changement) qu'ont connu les participants au programme au fil du temps.	Les participants au programme eux-mêmes, avant de participer au programme.	Le programme a été le seul facteur ayant influé sur les changements dans le résultat mesuré au fil du temps.	Données avant et après pour les participants au programme.
Différence simple	Mesure la différence entre les participants au programme et les non-participants après l'achèvement du programme.	Personne n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies après le programme.	Les non-participants sont identiques aux participants à l'exception de la participation au programme et ils avaient les mêmes chances d'entrer dans le programme avant son démarrage.	Données après pour les participants au programme et les non-participants.
Divergence dans la différence	Mesure l'amélioration (le changement) au fil du temps des participants au programme <i>par rapport</i> à l'amélioration (au changement) des non-participants.	Personne n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies avant et après le programme.	Si le programme n'existait pas, les deux groupes auraient eu des trajectoires identiques au cours de cette période.	Données avant et après pour les participants au programme et pour le non-participants.
Régression à variable multiple	Les personnes ayant reçu le traitement sont comparées à celles qui ne l'ont pas reçu, et d'autres facteurs qui pourraient expliquer les différences dans les résultats sont "neutralisés".	Personne n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies avant et après le programme. Dans ce cas, les données n'incluent pas seulement des indicateurs de résultats, mais aussi d'autres variables "explicatives".	Les facteurs qui ont été <i>exclus</i> (parce qu'ils ne sont pas observables ou qu'ils n'ont pas été mesurés) ne faussent pas les résultats, parce que: <i>soit</i> ils ne sont pas corrélés avec le résultat <i>soit</i> ils ne sont pas différents entre les participants et les non-participants.	Résultats et "variables de contrôle" pour les participants et les non-participants.
Appariement statistique	Les personnes du groupe de contrôle sont comparées à des personnes similaires dans le groupe expérimental.	<u>Correspondance exacte</u> : Pour chaque participant, au moins un non-participant qui est identique pour <i>certaines caractéristiques</i> . <u>Appariement sur les scores de propension</u> : les non-participants qui ont un mélange de caractéristiques prédisant qu'ils seraient susceptibles de participer en tant que participants.	Les facteurs qui ont été <i>exclus</i> (parce qu'ils ne sont pas observables ou qu'ils n'ont pas été mesurés) ne faussent pas les résultats, parce que: <i>soit</i> ils ne sont pas corrélés avec le résultat <i>soit</i> ils ne sont pas différents entre les participants et les non-participants.	Résultats et "variables d'appariement" pour les participants et les non-participants.
Méthode de la régression sur la discontinuité	Les personnes sont classées en fonction de critères spécifiques, mesurables. Une limite d'inclusion détermine si une personne est admissible à participer. Les participants sont ensuite comparés aux non-participants et le critère d'admissibilité est neutralisé.	Personnes qui sont proches de la limite d'inclusion, mais tombent du "mauvais" côté et ne reçoivent donc pas le programme.	Après avoir neutralisé les critères (et d'autres mesures retenues), les différences restantes entre les personnes directement en dessous et au-dessus de la valeur limite ne sont pas statistiquement significatives et ne fausseront pas les résultats. Pour ce faire, la condition nécessaire, mais suffisante est que les critères d'inclusion soient scrupuleusement respectés.	Résultats et mesures sur les critères (et tous les autres contrôles).

Méthodes quasi expérimentales

	Méthodologie	Description	Qui fait partie du groupe de comparaison?	Hypothèses requises	Données requises
Méthodes quasi expérimentales	Méthode de la régression sur la discontinuité	La participation peut être prédite par un facteur incident (presque aléatoire), ou variable "instrumentale", qui est non corrélé avec les résultats, mis à part le fait qu'il prédit la participation (et que la participation affecte le résultat).	Personnes qui, à cause de ce facteur quasi aléatoire, ne devraient pas participer et (peut-être de ce fait) n'ont pas participé.	Si ce n'était pas pour la capacité de la variable instrumentale à prévoir la participation, cet "instrument" n'aurait pas de conséquences négatives sur le résultat ou ne serait pas corrélé avec le résultat.	Résultats, l'"instrument" et d'autres variables de contrôle.
Méthode expérimentale	Évaluation aléatoire	Méthode expérimentale permettant de mesurer un lien de causalité entre deux variables.	Les participants sont affectés aux groupes de contrôle de manière aléatoire.	La randomisation a "marché". Autrement dit, les deux groupes sont statistiquement identiques (au regard des facteurs observés et non observés).	Données sur les résultats pour le groupe de contrôle et le groupe expérimental. Les variables de contrôle peuvent aider à absorber la variance et améliorer la "puissance".

Source: <http://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/Experimental%20Methodology%20Table.pdf>.

Pour plus d'information voir aussi <https://www.povertyactionlab.org/research-resources>; et

<http://www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impact-evaluation-resources>.

caractéristiques non observées qui sont invariables dans le temps et pour comparer les groupes de traitement et de contrôle au regard de la différence dans les effets entre les groupes, avant et après l'intervention du programme.

Des méthodes quasi expérimentales bien conçues aident également à corriger le biais de sélection (c'est-à-dire lorsque les participants à un programme diffèrent des non-participants par des caractéristiques qui ne peuvent être observées par l'évaluateur). Dans l'appariement sur les scores de propension, le groupe de comparaison est apparié au groupe de traitement sur la base de caractéristiques observables en utilisant le score de propension (c'est-à-dire la probabilité de participation prévue compte tenu des caractéristiques observées)⁹⁵, tandis que la méthode des variables instrumentales se concentre sur les caractéristiques observables et non observables.

Lorsque le groupe de comparaison est correctement identifié, des méthodes quasi expérimentales peuvent également aider à minimiser les effets d'entraînement (c'est-à-dire lorsque la population non visée est indirectement affectée par l'intervention par le jeu des interactions sociales et économiques avec la population cible) et de contamination (c'est-à-dire lorsque les bénéficiaires sont exposés à d'autres interventions, par exemple, du gouvernement et d'autres donateurs). Les méthodes permettant d'isoler d'éventuels effets de contamination incluent l'utilisation de "questions de marquage" dans le questionnaire de l'enquête d'impact. Ces questions ont deux objectifs principaux: i) identifier les bénéficiaires directs de l'intervention évaluée; et ii) examiner si les bénéficiaires ont été exposés à d'autres interventions de développement.

95 Le score de propension est une méthode très utile lorsqu'il y a beaucoup de caractéristiques possibles pour correspondre entre un échantillon de participants au programme et un échantillon de non-participants. Au lieu de chercher à faire en sorte que le contrôle apparié pour chaque participant possède exactement la même valeur que les variables de contrôle X, le même résultat est possible en appariant sur la base de la probabilité de la participation au programme prévue, P, étant donné X, qu'on appelle le score de propension de X. La gamme des scores de propension estimée pour le groupe de traitement doit correspondre étroitement à celui pour l'échantillon retenu des non-participants. Plus le score de propension se rapproche, meilleure est l'harmonisation. Un bon groupe de comparaison vient du même environnement économique et est soumis au même questionnaire que le groupe de traitement par des enquêteurs formés de la même manière (Banque mondiale).

TABLEAU 14 Domaines d'impact et domaines d'intérêt analytiques

Domaines d'impact	Domaines d'intérêt analytiques	
	Analyse quantitative	Analyse qualitative
i) Revenu et actifs des ménages	Données sur: revenu global et actifs des ménages (y compris le bétail et la terre)	Valeur des biens et services reçus en nature Accès aux services sociaux (éducation, santé)
ii) Capital humain et social et autonomisation	Données sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (et des groupes vulnérables, en particulier les communautés tribales) et des jeunes	Changements dans les organisations locales qui ont été facilités par le projet et leurs effets sur les pauvres, les femmes, les groupes vulnérables et les jeunes Amélioration des connaissances sur la gestion des bassins versants et des systèmes d'agriculture/élevage et taux d'adoption par sexe Amélioration des connaissances des groupes vulnérables (en particulier les femmes) sur les droits tribaux Évolution des rôles de chaque sexe, y compris la participation aux activités rémunératrices, la participation aux activités communautaires, les membres et dirigeants des groupes, la répartition de la charge de travail, la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages, la propriété foncière
iii) Sécurité alimentaire et productivité agricole	Données sur la variabilité et la valeur moyenne de la production ainsi que la variabilité et le rendement moyen à l'hectare Données sur la production commercialisée Données sur la malnutrition infantile	Amélioration de l'accès aux marchés d'intrants et de produits Changements dans les politiques de tarification Amélioration de la recherche et des services de vulgarisation
iv) Institutions et politiques		Changements dans les politiques et dans l'orientation en faveur des pauvres des organismes publics et des organisations du secteur privé

Stratégie d'échantillonnage

La capacité à détecter les changements intervenus entre les groupes de traitement et de comparaison dépend de la taille de l'échantillon de chaque groupe. La stratégie d'échantillonnage est donc un élément clé dans la conception de l'évaluation de l'impact⁹⁶, qui devra être élaboré en tenant dûment compte de la représentativité de l'échantillon et du risque potentiel susmentionné d'entraînement ou de contamination.

Dans les évaluations de l'impact ex post, la stratégie d'échantillonnage, y compris la taille de l'échantillon, sera déterminée au moment de la conception de l'enquête en utilisant des estimations ou des informations sur les caractéristiques statistiques de la population (par exemple leurs niveaux de pauvreté, de revenu, d'alphabétisation, de propriété foncière).

Pour tenir compte des effets d'"entraînement" potentiels, le "groupe de comparaison" sera identifié

par exemple en sélectionnant des communautés qui étaient initialement destinées à bénéficier du projet, mais qui n'ont finalement reçu aucune aide. Comme alternative ou en complément, les ménages qui n'ont pas bénéficié de l'aide du projet mais qui se trouvent dans des communautés soutenues par le projet pourraient également être considérés comme des groupes de comparaison.

Parfois, les effets d'entraînement sont suffisamment importants pour mériter qu'on tente d'en rendre compte. Par exemple, dans certains programmes d'adoption de technologies, il arrive souvent que les agriculteurs bénéficiaires transfèrent la technologie à d'autres exploitants. Dans de tels cas, les effets indirects peuvent être de plus grande ampleur que les effets directs. Pour évaluer correctement l'impact, on prévoira un échantillon qui inclut des bénéficiaires directs et indirects.

96 Daniel, J. N., 2001, *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*; Henry, G., 1990, *Practical Sampling*; Tourangeau, R., Edwards, B., Johnson, T. et ux. (Eds.), 2014. *Hard-to-Survey Populations*; Levy, P. S. et Lemeshow, S., 2013, *Sampling of Populations: Methods and Applications*.

Utilisation de méthodes mixtes⁹⁷

L'utilisation de méthodes mixtes, également préconisée par le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact⁹⁸, est la plus appropriée dans les interventions de développement de l'agriculture paysanne (par rapport à la santé et l'éducation, par exemple), compte tenu du fait que de multiples contributions, processus et impacts sont nécessaires pour réaliser des progrès économiques et sociaux durables.

Compte tenu de leur nature, certains domaines d'impact seront vraisemblablement mieux explorés par le biais d'une analyse quantitative, d'autres par une analyse qualitative et d'autres enfin par une combinaison des deux. Les évaluations de l'impact feront surtout appel à des analyses quantitatives. Le tableau 14 montre les quatre domaines d'impact couverts par les évaluations de l'impact du FIDA, et les domaines d'analyse quantitative et qualitative d'intérêt correspondants.

Outils quantitatifs: l'enquête d'impact

Les méthodes expérimentales exigent que l'évaluation de l'impact soit intégrée dans la conception du programme et que la base de référence soit établie avant le début de l'intervention. La collecte et l'analyse des données sont effectuées tout au long de la mise en œuvre sur les groupes de traitement et de contrôle. En revanche, dans les conceptions ex post quasi expérimentales, l'enquête d'impact collecte des données primaires au moment de l'évaluation sur les groupes de traitement et de comparaison. Par conséquent, elle est l'élément essentiel de l'évaluation de l'impact. L'objectif principal de l'enquête d'impact est de mesurer les indicateurs inclus dans la matrice des indicateurs en vue d'évaluer les quatre domaines d'impact indiqués au tableau 14 (voir aussi le chapitre 3). Les résultats de l'enquête informeront le rapport d'évaluation de l'impact global, qui sera établi une fois que les données de l'enquête d'impact auront été analysées. Il est intéressant de noter que dans certains cas les conceptions quasi expérimentales peuvent également être appliquées aux évaluations de l'impact prévues ex ante au moment de la conception du programme, surtout quand les méthodes expérimentales ne sont pas le plus adaptées pour diverses raisons: ciblage universel, considérations politiques et conception de programme.

Outils qualitatifs

La composante qualitative de l'enquête fournira des informations et des analyses sur les sujets pour lesquels l'analyse quantitative n'est pas adaptée et contribuera à approfondir les questions qui ressortent d'un examen détaillé de la documentation existante. La collecte d'informations et de données qualitatives est particulièrement importante, surtout pour évaluer l'impact des activités présentant des avantages intangibles (par exemple, autonomisation, promotion des processus participatifs), qui caractérisent fréquemment les opérations du FIDA. La collecte de données qualitatives peut prendre la forme d'une combinaison de techniques participatives (discussions thématiques, exercices de classement participatifs, entretiens et autres techniques qui seront jugées appropriées). Le recours à des techniques qualitatives, en particulier en cas d'effets d'entraînement, aidera à comprendre le "pourquoi", en offrant des perspectives détaillées sur les processus de changement induits par les interventions, comment et pourquoi ils ont opéré, et dans quelles conditions ils pourraient être reproduits.

En particulier, les entretiens peuvent être réalisés individuellement ou dans le cadre de groupes thématiques ou les deux; elles peuvent être structurées, basées sur un questionnaire, ou semi-structurées, et différentes techniques d'entretien peuvent être appliquées⁹⁹. Dans la plupart des évaluations de l'impact, les entretiens seront menés avec divers groupes de parties prenantes, y compris les bénéficiaires.

Triangulation

Comme il en a été fait mention au chapitre 2, la triangulation consiste à utiliser trois ou plusieurs sources ou types d'information ou types d'analyse pour vérifier et documenter une appréciation. Il s'agit d'un élément méthodologique fondamental standard dans toutes les évaluations d'IOE. Pour améliorer la validité et la crédibilité des résultats de l'évaluation de l'impact, les informations obtenues par les différentes méthodes de collecte de données seront triangulées, de façon à identifier les incohérences entre différentes estimations et mieux comprendre les raisons de ces différences.

⁹⁷ Pour une description détaillée des méthodes quantitatives et qualitatives de collecte des données, voir l'annexe 2 du manuel sur la conduite des évaluations de l'impact de FIDA9 publié par la Division de la planification stratégique et de l'évaluation de l'impact du FIDA.

⁹⁸ Leeuw, F. L. et Vaessen, J., 2009, *Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*, Banque mondiale.

⁹⁹ Brinkmann, S. et Kvale S., 2014, *Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*.

Optimisation des ressources

Pour optimiser l'utilisation des ressources dans chaque évaluation de l'impact, le coût de chaque composante et des instruments d'évaluation suggérés et leur contribution pour répondre aux questions de l'évaluation devront être pris en considération. En particulier, en raison de l'incidence financière des enquêtes d'impact, le coût par rapport au caractère décisif des données factuelles qui seront générées devra être pesé soigneusement, et des méthodes alternatives devront toujours être envisagées.

Limites

Toutes les évaluations comportent des limites et des risques. Ceux-ci doivent être clairement identifiés dans le document d'orientation et traités dans la mesure du possible dans la conception de l'évaluation. Ils concernent souvent les problèmes suivants:

- Méthodologie: complexité, manque de normes;
- Ressources: temps et ressources par rapport à la portée et au calendrier;
- Données factuelles: accès aux informateurs, faible taux de réponse aux enquêtes et questionnaires, données insuffisantes (par exemple, les coûts); et
- Décalages dans le temps: activités trop récentes pour montrer un impact clair.

Dans le rapport final, on veillera à clairement reconnaître l'implication des limites constatées lors de l'évaluation, ainsi que tout changement par rapport au document d'orientation. En effet, les évaluations sont dynamiques et au fur et à mesure de leur déroulement et de l'acquisition de nouveaux savoirs, il s'avère souvent nécessaire d'adapter les questions d'évaluation ou certains aspects du cadre; ces adaptations sont souhaitables pour que les résultats de l'évaluation soient les plus utiles et les plus pertinents, mais à des fins d'obligation redditionnelle, elles doivent être expliquées dans la section du rapport final consacrée aux limites.

Processus

Les évaluations de l'impact sont réalisées par un évaluateur principal d'IOE avec la collaboration d'un CIHN, dont le rôle consiste à formuler des observations sur le projet de document d'orientation et le projet de rapport final. Il ou elle établira un bref rapport (deux à trois pages) sur le rapport final pour attester la qualité de l'évaluation de l'impact, y compris l'ensemble du

processus suivi. Le rapport du CIHN sera intégré au rapport d'évaluation de l'impact final publié par IOE.

Les évaluations de l'impact comportent généralement un certain nombre de phases, qui sont décrites ci-dessous. Il est important de noter que les phases ne sont pas strictement séquentielles mais que, dans de nombreux cas, il s'agit de processus itératifs effectués en parallèle et se chevauchant partiellement.

La réalisation des évaluations de l'impact exige au maximum 12 mois, du début à la fin, en tenant compte du temps nécessaire pour la collecte et l'analyse des données primaires, ainsi que, le cas échéant, du temps nécessaire pour mener à bien un processus d'appel d'offres visant à engager une société dans ce but.

Phase 1: Préparation et conception

Au début du processus, IOE informe officiellement par écrit PMD et le gouvernement concerné qu'il a l'intention d'entreprendre une évaluation de l'impact, en précisant les objectifs, les processus et le calendrier provisoire. Le CPP et le bureau de pays du FIDA (le cas échéant) aident IOE en lui fournissant les coordonnées des principaux responsables gouvernementaux.

La préparation et la conception de l'évaluation comportent trois activités principales: la préparation du document d'orientation, la mission préparatoire et l'élaboration du cadre de référence détaillé de l'enquête d'impact.

Le document d'orientation

La conception de l'évaluation est décrite dans le document d'orientation qui inclut: les objectifs de l'évaluation, l'évaluation de l'évaluabilité guidant le choix de l'approche quantitative qui sera utilisée, les questions d'évaluation, la théorie du changement, les critères d'évaluation, la méthodologie globale et les méthodes quantitatives spécifiques pour attribuer l'impact à l'initiative (stratégie d'échantillonnage, méthodes de collecte et d'analyse de données, etc.), les limites méthodologiques, et le processus, y compris le calendrier.

Le document d'orientation est révisé par les pairs au sein d'IOE. Une fois que les observations d'IOE et du CIHN ont été ajoutées, il est transmis simultanément à la direction du FIDA et au gouvernement du pays concerné pour qu'ils l'analysent et formulent des observations, après quoi, il est mis au point.

Mission préparatoire de l'évaluation

La mission préparatoire est menée par l'évaluateur principal au début du processus d'évaluation pour: i) informer les autorités nationales et locales; ii) se réunir et discuter avec les représentants des institutions et des sociétés appropriées potentielles pour mener l'enquête d'impact; et iii) avoir des échanges avec le personnel du projet pour évaluer la disponibilité et la possibilité d'utilisation des données de référence et approfondir la théorie du changement.

Cadre de référence de l'enquête d'impact

L'un des aspects essentiels de la phase de conception est la préparation du cadre de référence de l'enquête d'impact et le recrutement de l'institution ou du bureau d'études qui sera chargé de la mettre en œuvre. Le bureau qui sera chargé de conduire l'enquête d'impact est engagé par IOE dans le cadre d'un contrat institutionnel ou d'un processus d'appel d'offres. Une fois que celui-ci a été recruté, le questionnaire d'impact est mis en forme et une mise au point conjointe de la méthodologie est réalisée pour s'assurer de la compréhension mutuelle du cadre de référence, y compris la portée, la méthodologie, le calendrier et les résultats escomptés. Les outils qualitatifs sont également développés à ce stade.

Phase 2: Examen documentaire

Cette phase consiste à examiner des documents internes et externes et peut être menée en parallèle avec l'évaluation de l'évaluabilité et la rédaction du document d'orientation. Pour ce qui concerne l'examen des documents et la synthèse, il existe différentes méthodes (voir le chapitre 2) qui doivent être examinées très attentivement. Une méthode bien choisie peut jouer un rôle crucial dans la collecte des données existantes pour renforcer la crédibilité et la validité d'une évaluation de l'impact et contribuer aux futures acquisitions de connaissances tout en répondant aux besoins d'information des parties prenantes. Spécifiquement, ces méthodes pourront servir à deux fins principales:

- Renforcer la validité externe en évaluant des interventions comparables entre différents pays et régions, en évaluant ainsi l'efficacité relative d'autres interventions dans différents contextes; et
- Aider à affiner les hypothèses de la chaîne de résultats.

Phase 3: Mission sur le terrain et collecte des données

Les instruments de recherche, et en particulier le questionnaire pour la collecte des données primaires, seront expérimentés dans les zones de programme avant le début de la collecte de données. Cette expérimentation visera deux grands objectifs: i) vérifier la pertinence des questions et la longueur du questionnaire; et ii) assurer la qualité et la fiabilité des outils. Dans cette phase, l'évaluateur principal d'IOE organisera une visite sur le terrain pour superviser les tests préliminaires auxquels sera soumis l'instrument de recherche sur place. La collecte de données commencera une fois que les outils de recherche auront été mis au point et les compteurs formés. Cette phase peut prendre de quatre à huit semaines, selon la taille de l'échantillon.

Phase 4: Analyse des données

Lorsque l'enquête d'impact est achevée et que d'autres informations et données d'impact ont été rassemblées, l'information est classée, systématisée, interprétée et analysée. Une fois analysés et au stade où les résultats commencent à émerger, il est important de trianguler les résultats pour s'assurer qu'ils sont suffisamment étayés par des données d'observation. À des fins de transparence et d'obligation redditionnelle, le personnel et les consultants, y compris l'institution réalisant l'enquête d'impact, tiendront des fichiers de données et des fichiers de syntaxe qui seront conservés pour être communiqués à IOE et qui expliqueront clairement les étapes de l'analyse et les méthodes utilisées. Ce point est important pour être en mesure d'évaluer la validité des constatations et de suivre la logique conduisant des données factuelles aux constatations et aux conclusions et recommandations.

Si nécessaire, au début de cette phase, l'évaluateur principal pourra organiser une autre mission sur le terrain aux fins d'identifier d'éventuelles lacunes ou conclusions mal étayées, de valider et de nuancer les conclusions provisoires de l'évaluation et de renforcer encore la participation des principales parties prenantes.

Dans la préparation des missions sur le terrain, IOE informera PMD et demandera l'autorisation du gouvernement pour mener l'évaluation, après quoi, un calendrier de mission sera établi en fonction de leur disponibilité. IOE prendra contact directement avec les autorités concernées pour organiser des réunions et élaborer un programme pour la visite sur le terrain.

Le bureau de pays du FIDA pourra être appelé à faciliter la préparation des missions et assurer le suivi de la communication d'IOE au gouvernement. Il ne doit pas être demandé au bureau de pays du FIDA de préparer le programme des réunions ou de déterminer quelles visites sur le terrain devront être effectuées par la mission.

Phase 5: Préparation du projet de rapport final et processus de révision

La première activité de cette phase est la rédaction du rapport, qui comprend la triangulation des éléments factuels, la mise en évidence des lacunes, la collecte d'éléments d'information supplémentaires le cas échéant et un examen interne de la qualité.

Le rapport d'évaluation inclura une section sur les limites et la façon dont les évaluateurs ont essayé de les contourner. Comme il en a été fait mention dans la section consacrée à la méthodologie, elles peuvent inclure: données de référence insuffisantes ou peu fiables, biais dans la sélection de l'échantillon, difficultés à isoler les avantages apportés par des facteurs externes tant sur le groupe participant que sur le groupe de contrôle, faiblesses des capacités de collecte des données primaires au moyen des enquêtes d'impact, etc.

Une fois que le projet de rapport sera prêt, il sera transmis au CIHN pour qu'il ou elle y apporte ses observations. Dans le même temps, l'évaluateur principal organisera un examen interne par les pairs d'IOE, qui suivra les directives d'IOE en la matière¹⁰⁰. Les observations formulées à propos du projet de rapport peuvent être transmises par écrit, oralement ou sous les deux formes. L'examen par les pairs se concentrera essentiellement sur la rigueur de l'analyse et de la méthodologie en général, sur la traçabilité des informations, et sur les conclusions et recommandations.

Une fois que les observations issues de l'examen par les pairs d'IOE, y compris celles du CIHN, auront été incorporées dans le projet de rapport, celui-ci sera communiqué à la direction du FIDA et au gouvernement concerné pour qu'ils l'analysent et formulent des observations.

La direction du FIDA transmettra ses observations écrites à IOE après les avoir regroupées sous la forme d'un récapitulatif, au lieu que chaque division ou département envoie ses observations directement à IOE. De la même façon, la principale institution de coordination au niveau national (par exemple le Ministère

des finances ou de l'agriculture) rassemblera les observations formulées par les partenaires concernés sur le projet de rapport d'évaluation de l'impact et en fera la synthèse avant de les envoyer à IOE.

Phase 6: Finalisation, diffusion et suivi

Les observations formulées par la direction et le gouvernement seront intégrées dans le rapport final et une piste de vérification de leurs observations sera aussi élaborée par IOE. Le rapport final et la piste de vérification seront communiqués à la direction du FIDA et au gouvernement. Aucun accord conclusif n'est préparé pour les évaluations de l'impact. Cependant, la direction du FIDA préparera sa réponse écrite au rapport d'évaluation de l'impact, laquelle sera incluse dans le rapport final au moment de sa publication par IOE. En outre, la direction du FIDA rendra compte dans le PRISMA de la mise en œuvre et du suivi des recommandations de l'évaluation de l'impact adressées au FIDA (et non de celles s'adressant au gouvernement) comme elle le fait pour les observations du RARI, des ENI, des ESPP et des EvPP.

Une fois que sa mise au point est achevée, l'évaluation de l'impact est mise en forme et présentée au service chargé de la communication en matière d'évaluation d'IOE aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de la diffusion (voir le chapitre 10 sur la communication, la diffusion et l'apprentissage).

Tous les rapports d'évaluation de l'impact finaux, ainsi que la réponse écrite de la direction du FIDA, seront examinés par le Comité de l'évaluation. À la demande du Comité de l'évaluation, ces rapports pourront également être examinés par le Conseil d'administration.

Rapports

Le rapport d'évaluation contiendra un résumé des principaux enseignements tirés. Ce résumé ne fera pas plus de deux pages et sera rédigé dans la même langue que le document principal. Le rapport sera rédigé dans la langue officielle du FIDA (arabe, anglais, français ou espagnol) du pays bénéficiaire. Le résumé sera traduit en anglais si la langue utilisée pour l'évaluation de l'impact est l'arabe, le français ou l'espagnol. La version dans la langue d'origine et la version en anglais du résumé ainsi que la réponse de la direction du FIDA seront incluses dans le rapport final.

¹⁰⁰ FIDA, 2012, Internal Peer Review Process and Procedures (Processus et procédures de l'examen interne par les pairs).

9. Synthèse d'évaluation

Informations générales

L'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA effectué par l'ECG a recommandé qu'IOE, conformément à la pratique adoptée par les autres IFI, introduise un nouveau produit de l'évaluation afin de favoriser un peu plus l'utilisation des résultats issus de l'évaluation, l'apprentissage et le retour d'information, à savoir les synthèses d'évaluations. Les synthèses d'évaluations ont été introduites par IOE en 2012 et se fondent sur la Politique de l'évaluation au FIDA: "IOE rédigera des synthèses d'évaluations, afin de recenser et d'exposer les savoirs et les enseignements sur un sujet donné tirés de diverses évaluations réalisées par le FIDA et par les services d'évaluation d'autres organisations. Pour compléter ces synthèses, IOE présentera les enseignements tirés de publications universitaires et d'entrevues ciblées, afin de favoriser l'assimilation et l'application des conclusions des évaluations."

Objectif principal

Les synthèses d'évaluations sont très différentes des autres produits d'IOE, car elles sont préparées avant tout pour promouvoir l'apprentissage et la réflexion collective et pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Les synthèses d'évaluations sont des produits de savoir et un moyen de consolider et de partager les enseignements tirés et de renforcer les boucles d'apprentissage et le retour d'information sur l'évaluation du FIDA. En dressant un bilan des résultats des précédentes évaluations indépendantes d'IOE, elles visent à rassembler les enseignements tirés des évaluations du FIDA tout en rendant compte de ceux dégagés des évaluations d'autres institutions financières internationales, des organismes des Nations Unies et des organismes bilatéraux sur des thèmes spécifiques.

Les synthèses d'évaluations sont des produits du savoir qui visent à améliorer la compréhension générale d'un sujet particulier; ce niveau d'abstraction les rend plus utiles en mettant en évidence les implications stratégiques des conclusions et soulève des questions stratégiques que la direction et les

organes directeurs du FIDA devront examiner de manière plus approfondie. Elles facilitent une utilisation plus large des résultats issus des évaluations grâce au recensement et à l'exploitation des bonnes pratiques, des enseignements et du savoir accumulé sur des thèmes communs se présentant dans diverses situations et sources. La synthèse des éléments d'évaluation existants permet d'informer efficacement les processus décisionnels, surtout quand on ne dispose ni du temps ni des moyens nécessaires pour entreprendre une évaluation complète.

Il ne faut pas confondre les synthèses d'évaluations avec d'autres types d'exercices similaires comme les méta-évaluations ou les examens systématiques. Une méta-évaluation est une évaluation d'évaluations, et un examen systématique implique l'utilisation d'un protocole rigoureux pour résumer les éléments dégagés autour d'une question de recherche, souvent dans le cadre d'une évaluation de l'impact.

Leurs objectifs spécifiques varient, mais comme elles sont principalement axées sur l'apprentissage, elles jouent un rôle important dans la boucle d'apprentissage de l'évaluation du FIDA et sont donc, à ce titre, une composante essentielle de la conception des nouvelles politiques, stratégies, opérations ou modalités de fonctionnement. Les synthèses d'évaluations sont les principaux produits du savoir d'IOE et contribuent à la génération des savoirs et à l'apprentissage. Elles contribuent aussi à évaluer la "responsabilité d'apprentissage" du FIDA, autrement dit, l'efficacité avec laquelle le FIDA internalise les enseignements et les savoirs issus des évaluations précédentes dans les nouvelles politiques, stratégies et opérations.

Valeur ajoutée

Ces synthèses sont différentes des autres grands produits d'évaluation d'IOE, surtout les ENI, pour trois raisons: i) elles collectent, regroupent et analysent les résultats d'évaluation pour cristalliser les principaux enseignements et bonnes pratiques en vue d'améliorer l'efficacité et la performance

opérationnelles et institutionnelles du FIDA; ii) étant un produit du savoir, elles impliquent une collaboration plus étroite avec la direction que les produits d'évaluation traditionnels; et iii) elles sont préparées avec des ressources et du temps limités comparées, par exemple, aux ENI et aux ESPP. Elles sont, par conséquent, un moyen essentiel d'optimiser les ressources des activités d'IOE. En outre, ces analyses peuvent être établies en collaboration avec les bureaux d'évaluation d'autres organisations, y compris les agences des Nations Unies ayant leur siège à Rome, qui cherchent à accroître leurs connaissances sur un sujet d'intérêt commun, contribuant ainsi à renforcer le partenariat et l'apprentissage mutuel avec les pairs et partenaires.

Plus que tout autre produit d'IOE, les synthèses d'évaluations tendent à informer divers processus ou produits stratégiques ou institutionnels où il est nécessaire de disposer de connaissances et d'enseignements sur un sujet donné à un moment précis. Par le passé, les synthèses d'évaluations ont précédé d'importantes ENI (par exemple sur la politique de supervision du FIDA), elles ont informé d'autres processus tels que le processus de reconstitution (voir par exemple les synthèses d'évaluations sur le rôle du FIDA dans les PRI) ou d'autres processus stratégiques ou mondiaux, comme l'Année internationale des coopératives (voir la synthèse d'évaluation sur l'engagement du FIDA aux côtés des coopératives), où la synthèse a contribué à une réflexion commune avec la FAO et le Programme alimentaire mondial sur les approches de l'engagement aux côtés des coopératives.

Sélection des thèmes

Pour améliorer la transparence et le niveau de formalité de la sélection des thèmes retenus pour les synthèses d'évaluations, IOE a développé une grille d'aide à la sélection (voir l'annexe V) afin de faciliter

l'élaboration de son programme de travail annuel. L'un des facteurs les plus importants pour décider d'entreprendre une synthèse d'évaluation est la disponibilité des éléments d'évaluation obtenus par IOE sur le thème proposé.

La grille prend en compte les suggestions de la direction et des organes directeurs du FIDA et filtre les thèmes au moyen d'une série standard de questions-guides. Mis à part les critères indiqués dans la grille d'aide à la sélection, les thèmes peuvent également être suggérés par certains départements ou divisions quand se présente un besoin de connaissances sur un sujet précis.

Avant de décider s'il convient d'établir une synthèse d'évaluation sur un sujet donné, une évaluation de l'évaluabilité est effectuée pour s'assurer qu'il existe suffisamment d'éléments d'évaluation pour préparer la synthèse. Cependant, au cas par cas et en tant que de besoin, la synthèse s'appuiera également sur les enseignements intégrés dans les évaluations effectuées par les bureaux d'évaluation d'autres organisations de développement.

Objectifs et méthodologie

En règle générale, l'objectif d'une synthèse d'évaluation est de générer des enseignements, des bonnes pratiques et des recommandations susceptibles de renforcer la conception et la mise en œuvre des politiques, stratégies et activités du FIDA sur le thème retenu pour la synthèse. Toutefois, comme les fins varient, les objectifs spécifiques sont généralement définis pour appuyer cette fin, comme dans l'exemple de l'encadré 14. Les recommandations contenues dans les synthèses d'évaluations seront stratégiques et apporteront une valeur ajoutée; elles ne répéteront pas inutilement les recommandations formulées précédemment par IOE dans les rapports d'évaluation sur lesquels s'appuie la synthèse.

ENCADRÉ 14 Exemple d'objectifs d'une précédente synthèse d'évaluation d'IOE

Engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire (PRI) 2014:

- Générer des enseignements et des connaissances quant aux possibilités et difficultés d'engagement du FIDA auprès des PRI;
- Recenser les questions à approfondir concernant les orientations, les priorités et les instruments stratégiques pour l'engagement futur du FIDA auprès des PRI.

L'approche et la conception de l'évaluation

sont décrites dans le document d'orientation préparé au début du processus. Les synthèses d'évaluations sont principalement documentaires, bien que, si les ressources le permettent et à titre exceptionnel, elles puissent bénéficier d'une visite dans le pays.

Généralement, une approche qualitative sera utilisée pour synthétiser les résultats des rapports d'évaluation et des sources y afférentes mais, le cas échéant, et si le temps et les ressources le permettent, des approches plus quantitatives peuvent également être appliquées (voir aussi le chapitre 2 sur les éléments méthodologiques fondamentaux). Compte tenu du fait que filtrer, classer et organiser l'information est à la base de la conception, la rigueur de ce processus est essentielle pour la qualité et la crédibilité ultime de l'examen. La méthodologie comporte habituellement quatre phases: i) examen minutieux d'une longue liste d'évaluations; ii) codification et extraction des données pour l'analyse; iii) phase d'analyse; et iv) rédaction et présentation du rapport.

Ce processus sera guidé par une question ou une série de questions bien définies pour la synthèse. En outre, des critères seront clairement établis pour l'inclusion ou l'exclusion des évaluations, et les éléments factuels existants seront examinés d'un œil critique pour vérifier la validité des conclusions.

Le document d'orientation inclura les éléments suivants: i) justification de la sélection d'un thème particulier; ii) objectif; iii) portée; iv) questions clés; v) méthodologie, y compris les critères de sélection des éléments factuels et processus pour assurer la validité; vi) processus et calendrier; vii) risques et limites; et viii) diffusion.

L'utilisation des critères d'évaluation est différente dans les synthèses d'évaluations par rapport à la plupart des autres évaluations d'IOE, car l'accent est mis nettement sur l'apprentissage. De manière générale, elles suivent quatre critères: pertinence, efficacité, efficience et durabilité, mais elles ne donnent pas de notes, puisque les éléments d'évaluation sont variables et ne font pas toujours l'objet d'une agrégation. Il peut arriver dans certains cas qu'un ou plusieurs de ces critères ne soient pas couverts ou que d'autres critères soient inclus (par exemple sur l'innovation et la reproduction à plus grande échelle). En résumé, les critères qui seront traités dans une synthèse d'évaluation seront éclaircis dans le document d'orientation.

Composantes

Pour atteindre ses objectifs, une synthèse d'évaluation a typiquement recours à plusieurs composantes différentes. Les plus couramment utilisées sont:

- i) Examen des évaluations d'IOE: Cette étape inclut l'examen des conclusions, premièrement, des évaluations d'IOE, en particulier les enseignements des évaluations de projet, des ESPP, des ENI et du RARI et, deuxièmement, des évaluations effectuées par les unités d'évaluation d'autres organisations.
- ii) Examen d'autres évaluations: Cette étape comprend un examen des rapports d'évaluation d'autres organisations de développement, y compris bilatérales et multilatérales. Pour éviter une surcharge d'information et assurer la rentabilité de l'exercice, des critères d'inclusion clairs seront établis, en tenant dûment compte de la portée et l'objet.
- iii) Analyse comparative avec les pairs: Compte tenu de la position du FIDA parmi les IFI, pour certains sujets, une analyse comparative ou une simple comparaison avec les pairs peut être une étape utile. Le but principal de l'analyse comparative sera de tirer des enseignements de l'expérience d'autres organismes et d'en évaluer la pertinence compte tenu du mandat spécifique du FIDA, de ses approches du développement et de son modèle opérationnel.
- iv) Examen organisationnel: La manière dont le FIDA soutient sur le plan organisationnel la question à l'étude peut être l'une des dimensions examinées; c'est pourquoi un examen spécifique des ENI pertinentes et une évaluation des ressources (humaines et financières) affectées pour répondre au problème peuvent contribuer à la synthèse d'évaluation.
- v) Entrevues: Pour valider et trianguler les conclusions de l'examen documentaire, des entrevues et discussions thématiques en groupe sont habituellement organisées avec le personnel du FIDA et les parties prenantes, ainsi qu'avec les pairs, s'il y a lieu et si cela est possible.
- vi) Dans des circonstances exceptionnelles, des visites de pays ciblées pourront être organisées d'une manière très sélective, surtout pour rassembler des données supplémentaires et valider les hypothèses et conclusions émergentes.

Limites

Toutes les évaluations comportent des limites et des risques. Ceux-ci doivent être clairement identifiés dans le document d'orientation et traités dans la mesure du possible dans la conception de l'évaluation. S'agissant des synthèses d'évaluations, elles concernent souvent les groupes de problèmes suivants:

- Données insuffisantes: nombre limité d'évaluations d'IOE avec des conclusions sur le sujet à l'étude, donc dépendance excessive à l'égard de données externes;
- Qualité des données: grand choix de données indépendantes et de qualité provenant de différentes sources;
- Méthodologie: difficulté à classer et organiser les résultats des analyses complexes; et
- Ressources: temps et ressources par rapport à la portée et au calendrier.

Dans le rapport final, on veillera à clairement reconnaître l'implication des limites constatées lors de la synthèse, ainsi que tout changement par rapport au document d'orientation. En effet, les évaluations sont dynamiques et au fur et à mesure de leur déroulement et de l'acquisition de nouveaux savoirs, il s'avère souvent nécessaire d'adapter les questions d'évaluation ou certains aspects du cadre; ces adaptations sont souhaitables pour que les résultats de l'évaluation soient les plus utiles et les plus pertinents, mais à des fins d'obligation redditionnelle, elles doivent être expliquées dans la section du rapport final consacrée aux limites.

Processus

Le processus d'une synthèse d'évaluation est décrit ci-dessous. La réalisation des synthèses d'évaluations prend entre six et huit mois, du début à la fin. Il est important également de noter que les phases suivantes ne sont pas strictement séquentielles, mais que, dans une certaine mesure, il s'agit d'un processus itératif: i) Préparation; ii) Examen documentaire de toute la documentation pertinente; iii) Entrevues avec les responsables, les membres du personnel concernés et informateurs externes; iv) Analyse de l'information, validation des hypothèses et triangulation des principales conclusions; v) Préparation du projet de rapport final et processus de révision, y compris l'atelier sur les premières conclusions; et vi) Finalisation, diffusion et suivi.

Phase 1: Préparation

IOE pourra engager un ou plusieurs consultants pour aider à la préparation de la synthèse d'évaluation. Cependant, l'évaluateur principal d'IOE désigné aura la responsabilité globale pour le processus et tous les résultats produits, y compris le document final.

Le document d'orientation est préparé suffisamment à l'avance pour se mettre d'accord sur les objectifs, la portée et sur l'approche et la conception de l'examen. Il décrit également le processus et le calendrier et joue donc un rôle essentiel pour assurer l'adhésion et le consensus entre toutes les parties concernées. On invitera également le CIHN d'IOE à faire part de ses observations. Une fois que les observations des pairs évaluateurs internes (y compris celles du CIHN) ont été ajoutées au projet de document d'orientation, celui-ci est transmis à la direction du FIDA pour qu'elle l'analyse et formule des observations.

Phase 2: Examen documentaire

C'est la base du travail; les principales tâches consistent à filtrer, classer et organiser l'information pour faciliter une analyse claire et solide et cerner les questions qui auront besoin d'être approfondies au moyen d'entrevues. Les méthodologies des examens documentaires sont décrites au chapitre 2.

Phase 3: Entrevues

Les personnes qui seront interrogées auront été identifiées dans le document d'orientation. Ces entrevues peuvent être réalisées individuellement ou dans le cadre de groupes thématiques ou les deux. Elles peuvent être structurées, fondées sur un questionnaire, ou semi-structurées, et différentes techniques d'entrevue peuvent être appliquées. Dans la plupart des synthèses évaluations, les entrevues seront menées principalement avec la direction et le personnel du FIDA, mais elles pourront aussi se faire avec des partenaires et des spécialistes des domaines évalués. Selon le thème, il sera aussi possible d'interroger des représentants des États membres du FIDA en personne ou par des moyens virtuels appropriés. Si des visites dans le pays sont entreprises, les bénéficiaires, les partenaires principaux et le personnel du projet seront également interrogés par IOE.

Phase 4: Analyse

C'est le cœur même du travail et l'analyse est la base des conclusions qui sont nuancées, validées

et triangulées à l'aide des informations issues de l'examen documentaire, des visites de sites (si des visites de pays sont effectuées) et des entrevues.

Phase 5: Préparation du projet de rapport final et processus de révision, y compris l'atelier sur les premières conclusions

Les étapes ci-dessus terminées, l'évaluateur principal prépare le projet de rapport final, y compris les recommandations. Une fois que celui-ci est terminé, un processus d'examen par les pairs au sein d'IOE est organisé afin de revoir le document (voir les directives pour les examens internes par les pairs). Le projet est également transmis à ce stade au CIHN pour qu'il ou elle formule des observations. L'évaluateur principal établira la version révisée du projet de rapport, y compris les commentaires des pairs évaluateurs internes et du CIHN.

Atelier sur les premières conclusions

Comme mentionné ci-dessus, un processus pleinement consultatif permettra d'améliorer l'utilité de la synthèse, et l'atelier sur les premières conclusions est une étape importante, qui vise à examiner le projet de rapport final une fois qu'il a été révisé par les pairs internes d'IOE et que les observations correspondantes y ont été intégrées. Ces ateliers seront normalement organisés au siège du FIDA et incluent la participation de la direction et du personnel du FIDA, du personnel d'IOE, des consultants, du CIHN, des représentants des agences des Nations Unies ayant leur siège à Rome et d'autres acteurs concernés. Il est important que les Vice-Présidents adjoints de PMD et du Département de la stratégie et des savoirs assistent à l'atelier. Si les ressources le permettent, des représentants de pays en développement membres pourront être invités à participer. Le principal document de référence, le projet de synthèse d'évaluation, sera communiqué à tous les participants avant l'atelier. Les observations formulées lors de l'atelier serviront à établir la version définitive.

Observations et réponse de la direction

Le projet de rapport final sera communiqué à la direction du FIDA, qui transmettra ses observations écrites à IOE après les avoir regroupées sous la forme d'un récapitulatif, au lieu que chaque division ou département envoie ses observations directement à IOE.

Conseiller indépendant de haut niveau

IOE recherchera la collaboration d'un CIHN pour la préparation de la synthèse d'évaluation. Le rôle du CIHN est de formuler des observations sur le projet de document d'orientation et de rapport final et, si les ressources le permettent, de participer à l'atelier sur les premières conclusions. Enfin, il ou elle établira un rapport indépendant (deux à trois pages) en s'appuyant sur le rapport final, qui sera inclus dans le document final au moment de la publication.

Phase 6: Finalisation, diffusion et suivi

IOE intégrera au rapport final les observations de la direction et élaborera une piste de vérification illustrant comment il en a été tenu compte. Le rapport final et la piste de vérification seront communiqués à la direction du FIDA pour information.

Après quoi, la direction du FIDA préparera une réponse écrite (deux à trois pages) sur la synthèse d'évaluation finale, qui sera incluse dans le rapport final.

Une fois que sa mise au point est achevée, la synthèse d'évaluation est mise en forme et présentée au service chargé de la communication en matière d'évaluation d'IOE aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion (voir le chapitre 10 sur la communication, la diffusion et l'apprentissage).

Toutes les synthèses d'évaluations finales, ainsi que la réponse écrite de la direction du FIDA, seront généralement examinées par le Comité de l'évaluation. À la demande du Comité de l'évaluation, les rapports pourront également être examinés par le Conseil d'administration.

Rapports

Dans la mesure où l'objet, le thème, la portée et la méthodologie varient d'une synthèse à l'autre, la structure des rapports variera également en conséquence. Le rapport final devrait compter environ 30 à 40 pages et inclure un résumé succinct décrivant les principales conclusions et recommandations contenues dans le rapport principal. La synthèse d'évaluation finale inclura également un avant-propos rédigé par le directeur d'IOE.

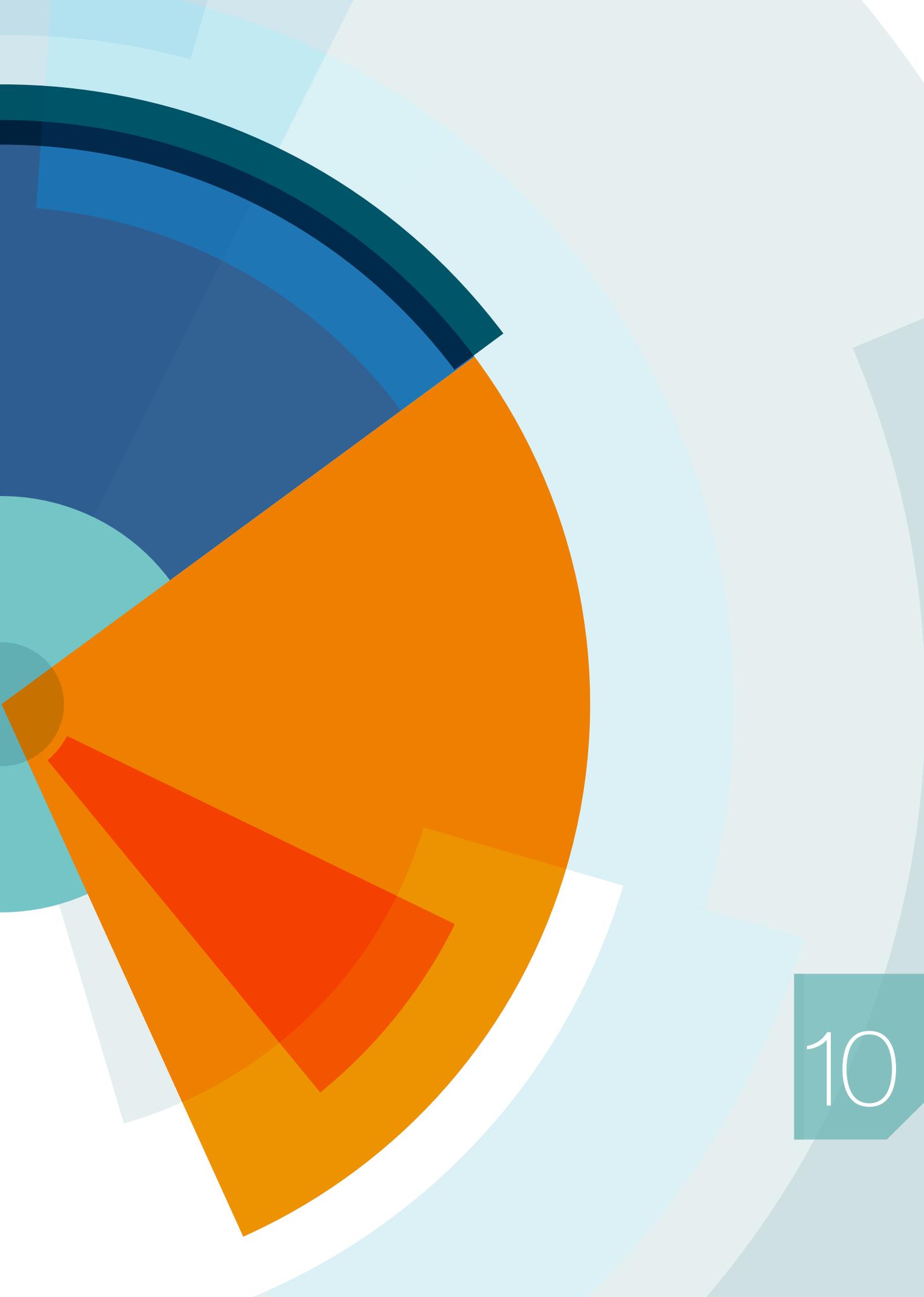
L'encadré 15 présente une description indicative d'une synthèse d'évaluation.

Toutes les synthèses d'évaluations seront écrites en anglais. Toutefois, les remerciements,

l'avant-propos, le résumé et la réponse de la direction du FIDA seront traduits et inclus dans le rapport final dans toutes les langues officielles du FIDA. Comme avec d'autres évaluations d'IOE, la direction du FIDA rendra compte dans le PRISMA des mesures de suivi prises et de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport.

ENCADRÉ 15 **Description indicative d'une synthèse d'évaluation**

- I. Informations générales
- II. Objectifs, méthodologie et portée de l'évaluation
- III. Description de l'appui du FIDA à la question évaluée, y compris les aspects pertinents du cadre stratégique et politique du FIDA (quelle était l'intention?)
- IV. Principaux résultats de la synthèse (quels enseignements le FIDA a-t-il tirés?)
 - A. Objectifs et réalisations générales
 - B. Problèmes et risques dans la mise en œuvre
 - C. Modifications dans les approches et types d'assistance
- V. Enseignements des autres organismes (quels enseignements pouvons-nous tirer des autres acteurs?)
 - A. Organisations multilatérales
 - B. Organismes bilatéraux
 - C. ONG/universités
- VI. Conclusions et recommandations (comment pourrions-nous mieux faire?)



10. Communication, diffusion et apprentissage

Apprentissage

Une analyse approfondie et rigoureuse de l'évaluation et la production d'un bon rapport ne suffisent pas pour qu'une évaluation soit utile sur le plan de l'apprentissage. Beaucoup reste à faire pour mettre à profit les savoirs générés par le processus d'évaluation.

Aujourd'hui, il existe une conscience aiguë des possibilités d'apprentissage offertes par le processus lui-même dès le départ; des enseignements et des idées sont générés quand les évaluateurs posent les questions, qu'ils les approfondissent et présentent leurs premières conclusions à l'examen des partenaires et parties prenantes. Selon Michael Quinn Patton, la recherche en évaluation démontre que: "Les utilisateurs visés sont plus susceptibles d'utiliser une évaluation s'ils comprennent et s'approprient son processus et ses conclusions, et ils seront plus susceptibles de les comprendre et de se les approprier s'ils y ont pris une part active. En associant activement les utilisateurs primaires visés, l'évaluateur met en place des conditions propices à l'utilisation de l'évaluation¹⁰¹."

Les publics d'IOE incluent: i) la direction du FIDA, son personnel et ses consultants; ii) les organes directeurs du FIDA; iii) les parties prenantes dans le pays (gouvernement et personnel et bénéficiaires du projet); iv) les partenaires internationaux et les agents chargés de l'évaluation (par exemple la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse, ECG et UNEG); v) les spécialistes du développement rural; vi) le grand public et les médias.

Pour optimiser le potentiel d'apprentissage, IOE adopte une approche participative. Un PPA est établi pour les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les évaluations de l'impact. Le PPA se compose des principales parties prenantes de l'évaluation, qui contribuent au processus dès le départ et tout au long des différentes étapes de l'évaluation. Dans

le même temps, les parties prenantes peuvent approfondir leur compréhension des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation aboutissant à un taux plus élevé d'adoption des produits d'évaluation.

De plus, l'approche de l'évaluation suivie par IOE vise à transformer chaque évaluation en un exercice d'apprentissage systématique axé sur les opérations, soulignant "la nécessité que les évaluations conduisent non seulement à une publication, mais à une compréhension par les partenaires de l'évaluation du besoin d'adopter des conclusions et des recommandations spécifiques" (FIDA, 2000). Avec cet objectif, à l'issue d'une évaluation, une réponse de la direction¹⁰² ou un accord conclusif¹⁰³ est préparé. La situation sur l'adoption des recommandations est signalée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration par le biais du PRISMA, qui leur est soumis.

Toutefois, les activités de retour d'information et la diffusion font partie intégrante du processus d'évaluation complet. La diffusion visant à faciliter le partage des enseignements et l'adoption des recommandations reste un élément important; il s'agit pour une bonne part d'identifier des outils et plateformes permettant de faciliter ce partage. La Politique de l'évaluation au FIDA indique clairement que tous les produits d'IOE doivent être rendus publics et diffusés largement; ce point est essentiel pour satisfaire à l'obligation redditionnelle du FIDA, mais aussi pour s'assurer que des enseignements sont tirés des évaluations.

Ce chapitre est destiné à: i) guider les évaluateurs dans l'utilisation de la communication et de la diffusion pour optimiser l'impact des produits d'évaluation; et ii) donner une vue d'ensemble des divers outils de communication disponibles pour diffuser les résultats de l'évaluation.

101 Patton M. Q, *Utilization-focused Evaluation*, 2008.

102 À la fin d'une ENI, la direction du FIDA préparera une réponse écrite. À compter de 2015, une réponse de la direction sera également préparée pour les EvPP et les synthèses d'évaluations.

103 Les ESPP se concluent par un accord conclusif, qui inclut l'accord de la direction du FIDA et du gouvernement concerné sur les principales conclusions et leur engagement d'adopter et d'appliquer les recommandations de l'évaluation dans les délais spécifiés.

Outils de communication et diffusion

La communication des résultats de l'évaluation est un principe essentiel de la Politique de l'évaluation au FIDA: "IOE veillera à ce que tous les rapports d'évaluation et autres produits issus de l'évaluation soient rendus publics et soient largement diffusés, sous forme électronique ou autre." Elle met ensuite en avant le fait que l'obligation redditionnelle, par le biais de l'analyse de l'évaluation, exige que les réussites, les résultats inattendus, les lacunes et les échecs mis en évidence lors de l'évaluation soient communiqués aux partenaires concernés et rendus publics sans ingérence d'aucun groupe d'intérêt, soulignant ainsi l'indépendance du travail d'IOE.

Deux facteurs clés méritent d'être pris en considération lorsqu'il est question de l'aspect plus traditionnel de la diffusion. Le premier est l'émergence de nouvelles plateformes technologiques et virtuelles d'information permettant de partager les enseignements tirés de tous les types d'évaluations et de produits d'évaluation; le second est la reconnaissance de la nécessité de partager plus systématiquement les résultats avec les bénéficiaires visés par l'aide du FIDA, ainsi qu'avec les médias et la société civile dans les pays en développement. On devra pour cela mettre en place des réseaux de contacts et planifier les moyens de vraiment atteindre les publics partenaires concernés, et faire traduire les produits d'évaluation dans les langues locales. À cet égard, l'intégration, au sein d'IOE, d'un service chargé de la communication en matière d'évaluation est un atout considérable.

Ce service assure des fonctions de communication en vue de mieux faire connaître IOE comme producteur de savoirs et de diffuser les enseignements tirés des évaluations. Le service utilise une approche de diffusion standard pour chaque type de produit, tel que décrit ci-dessous (certaines informations sur les mesures de diffusion communes à plus d'un type de rapport d'évaluation sont répétées pour que chaque section puisse se lire indépendamment des autres). Une stratégie de diffusion ciblée peut aussi être élaborée pour certaines évaluations particulières, ou pour certains publics, en particulier les bénéficiaires. Les outils de communication les plus couramment utilisés sont les publications et d'autres documents (Profils, Enseignements, vues d'ensemble, rapports, bulletins d'information), l'Internet (site web, médias sociaux), les relations avec les médias (communiqués de presse),

les outils audiovisuels qui sont particulièrement adaptés pour atteindre les principaux bénéficiaires et les événements (internes et internationaux). Le service chargé de la communication en matière d'évaluation collabore avec la Division de la communication du FIDA et étudie régulièrement l'utilisation de techniques, stratégies et instruments de communication novateurs en vue d'améliorer la communication et les outils d'apprentissage d'IOE.

Publications

Enseignements d'évaluation

Les Enseignements sont des brochures recto verso d'environ 800 mots axées sur un thème d'apprentissage mis en évidence par une évaluation. Leur but principal est d'attirer l'attention sur les hypothèses d'apprentissage critiques et de servir de base à des débats plus approfondis entre les professionnels et les décideurs à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA, le personnel du projet, les spécialistes du développement et d'autres partenaires. Des Enseignements sont produits pour chaque ENI, ESPP et synthèse d'évaluation. Ils peuvent aussi être produits au cas par cas pour des évaluations de l'impact et des EvPP, mais pas pour des VRAP. Les Enseignements sont diffusés auprès de tous les publics, ainsi que le rapport d'évaluation associé.

Profils d'évaluation

Les Profils sont eux aussi des brochures recto verso (également d'environ 800 mots), qui donnent un aperçu facile à utiliser des principales conclusions et recommandations des évaluations. Un Profil sera généralement préparé pour le RARI, les ENI et les ESPP, les évaluations de l'impact et les synthèses d'évaluations. IOE pourra également préparer un Profil pour les EvPP, mais pas pour les VRAP. Les Profils seront diffusés avec le rapport d'évaluation associé. Normalement, les Profils et les Enseignements seront uniquement produits en anglais, bien qu'ils puissent être traduits dans les autres langues officielles du FIDA, au cas par cas.

Brochures de présentation générale

Cette courte publication est destinée à ceux qui n'ont pas le temps de lire l'intégralité du rapport. Elle comprend une vue d'ensemble ou le résumé et la réponse de la direction du FIDA ou l'accord conclusif, selon le type d'évaluation.

Rapports d'évaluation

Validations de rapports d'achèvement de projet.

Les VRAP sont préparés en anglais uniquement, et aucune traduction n'est prévue. Une fois mis en forme, toutes les VRAP sont mises en ligne dans la section des évaluations indépendantes sur le site web du FIDA. Aucune autre forme de diffusion n'est normalement prévue.

Évaluations de la performance du projet. Le plan de communication d'une EvPP est inclus dans le document d'orientation correspondant. L'EvPP est généralement rédigée dans la langue officielle du FIDA du pays concerné. Le résumé, la préface et la réponse de la direction du FIDA seront traduits en anglais s'ils ont été rédigés dans une autre langue officielle et devraient être inclus dans le rapport final. L'évaluateur principal pourra également préparer un Profil d'évaluation ou des Enseignements d'évaluation, au cas par cas.

Une fois mis en forme, le rapport (et le Profil ou les Enseignements, le cas échéant) est présenté au service chargé de la communication en matière d'évaluation aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion. Le service diffusera l'EvPP sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le lien vers le rapport sera également inclus dans la base de données des rapports d'évaluation de l'UNEG. Ces archives publiques centralisant tous les rapports d'évaluation des membres de l'UNEG sont disponibles sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>.

Le rapport sera partagé sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, le personnel d'IOE, les consultants, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, le réseau régional du FIDA concerné (par exemple IFADAsia, FIDAFrique, KariaNet), les associations d'évaluation et d'autres réseaux selon la région géographique. Un nombre limité de copies papier sera imprimé et placé dans la vitrine d'IOE où les visiteurs et le personnel du FIDA pourront les consulter. Des copies imprimées seront disponibles sur demande.

L'évaluateur principal diffusera le rapport d'évaluation auprès des responsables gouvernementaux et d'autres partenaires dans le pays. Si le FIDA a un bureau de pays sur place, il

aidera IOE à diffuser des copies papier des rapports d'évaluation, y compris auprès des autorités locales et des partenaires associés des régions éloignées. À titre exceptionnel et si les ressources le permettent, un atelier d'apprentissage pourra également être organisé au niveau du pays.

Évaluations de l'impact. Le plan de communication des évaluations de l'impact figurera dans le document d'orientation. Les évaluations de l'impact sont habituellement rédigées dans la langue officielle du FIDA du pays concerné. Le résumé, la préface et la réponse de la direction du FIDA seront traduits en anglais s'ils ont été rédigés dans une autre langue officielle, et devraient être inclus dans le rapport final. L'évaluateur principal établira un Profil d'évaluation dans tous les cas. Des Enseignements pourront être produits au cas par cas.

Une fois mis en forme, le rapport, le Profil et les Enseignements d'évaluation (le cas échéant) seront présentés au service chargé de la communication en matière d'évaluation aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion. Le service diffusera les produits d'évaluation de l'impact sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le lien vers le rapport sera également inclus dans la base de données des rapports d'évaluation de l'UNEG. Ces archives publiques centralisant tous les rapports d'évaluation des membres du UNEG sont disponibles sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>.

Le service chargé de la communication en matière d'évaluation partagera les documents finaux sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, le personnel d'IOE, les consultants, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, le réseau régional du FIDA concerné, les associations d'évaluation et d'autres réseaux selon la région géographique. Un nombre limité de copies papier sera imprimé et placé dans la vitrine d'IOE où les visiteurs et le personnel du FIDA pourront les consulter. Des copies imprimées seront disponibles sur demande. L'évaluateur principal diffusera le rapport d'évaluation auprès des responsables gouvernementaux et d'autres partenaires dans le pays. Au cas par cas, des

instruments audiovisuels appropriés (par exemple des programmes radiophoniques et télévisuels) seront utilisés pour assurer la diffusion auprès des principaux bénéficiaires.

Finalement, à la fin de l'évaluation réalisée par IOE, un atelier d'apprentissage sera organisé au FIDA avec la direction et le personnel pour examiner les principaux résultats, enseignements et recommandations. De même, un atelier d'apprentissage sera organisé au niveau national avec la participation de responsables gouvernementaux, de représentants des bénéficiaires (par exemple, des dirigeants d'organisations paysannes ou des coordonnateurs de groupes d'auto-assistance) et d'autres partenaires et parties prenantes clés.

Synthèses d'évaluations. Le plan de communication figurera dans le document d'orientation de la synthèse d'évaluation. Les synthèses d'évaluations sont préparées en anglais uniquement. Cependant, les remerciements, avant-propos, résumé et la réponse de la direction du FIDA seront traduits dans les langues officielles du FIDA, et devraient être inclus dans le rapport final. La synthèse d'évaluation finale inclura la réponse écrite de la direction de la FIDA. L'évaluateur principal établira un Profil d'évaluation et des Enseignements d'évaluation dans tous les cas.

Un atelier interne sera organisé pour examiner les principales conclusions de toutes les synthèses d'évaluations en vue de partager les enseignements tirés et de promouvoir le dialogue autour des grands thèmes émergents.

Une fois mise en forme, la synthèse d'évaluation est présentée au service chargé de la communication en matière d'évaluation aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion. Le service diffusera le rapport sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le lien vers le rapport sera également inclus dans la base de données des rapports d'évaluation de l'UNEG disponible sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>.

Le service chargé de la communication en matière d'évaluation partagera le rapport final sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, le personnel d'IOE, les consultants, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, le

réseau régional du FIDA concerné, les associations d'évaluation et d'autres réseaux selon le domaine thématique examiné dans le rapport. Un nombre limité de copies papier sera imprimé et placé dans la vitrine d'IOE où les visiteurs et le personnel du FIDA pourront les consulter. Des copies imprimées seront aussi disponibles sur demande.

Évaluations de la stratégie et du programme de pays. Le plan de communication des ESPP figurera dans le document d'orientation. Le rapport final de l'ESPP inclura un accord conclusif. Les rapports d'ESPP sont habituellement rédigés dans la langue officielle du FIDA du pays concerné. Les remerciements, l'avant-propos, le vue d'ensemble et l'accord conclusif seront traduits en anglais s'ils ont été rédigés dans une autre langue officielle du FIDA. L'évaluateur principal établira un Profil d'évaluation et des Enseignements d'évaluation dans tous les cas.

La dernière étape du processus d'évaluation consistera en ateliers nationaux destinés aux parties prenantes de l'évaluation, qui se tiendront dans les pays partenaires afin d'examiner les principales questions se dégageant des ESPP. Ces ateliers seront organisés conjointement par IOE et le ministère concerné dans le pays, en coopération avec PMD. Le service chargé de la communication en matière d'évaluation élaborera et mettra en œuvre une stratégie de communication pour ces ateliers, qui inclura un avis aux médias et un communiqué de presse. Les informations sur l'atelier seront largement diffusées en interne et auprès des publics externes. Parmi les participants invités aux ateliers figureront: la direction et le personnel du FIDA et d'IOE, les partenaires de développement, les autorités gouvernementales, des universitaires et des chercheurs, les représentants des bénéficiaires (par exemple des dirigeants d'organisation paysanne ou des coordonnateurs de groupe d'auto-assistance) et d'autres parties prenantes.

Une fois mis en forme, le rapport d'ESPP, le Profil et les Enseignements sont présentés au service chargé de la communication en matière d'évaluation aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion. Le service diffusera les documents sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le rapport sera aussi téléchargé dans la base

de données des rapports d'évaluation de l'UNEG, disponible sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. Il sera partagé sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, le personnel d'IOE, les consultants, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, tous les réseaux régionaux du FIDA, les associations d'évaluation et d'autres réseaux selon la région géographique respective. Un nombre limité de copies papier sera imprimé et placé dans la vitrine d'IOE où les visiteurs et le personnel du FIDA pourront les consulter. Des copies imprimées seront aussi disponibles sur demande.

L'évaluateur principal diffusera les produits d'évaluation auprès des membres du PPA et d'autres responsables gouvernementaux et partenaires dans le pays. Si le FIDA a un bureau de pays sur place, il aidera IOE à diffuser des copies papier des rapports d'évaluation, y compris auprès des autorités locales et des partenaires associés, et dans les régions éloignées. En ce qui concerne les évaluations de l'impact, des instruments audiovisuels appropriés (par exemple des programmes radiophoniques et télévisuels) seront utilisés au cas par cas pour assurer la diffusion auprès des principaux bénéficiaires.

Évaluations au niveau de l'institution. Le plan de communication pour les ENI sera inclus dans le document d'orientation. L'évaluateur principal préparera un Profil d'évaluation et des Enseignements d'évaluation. Chaque ENI inclura une vue d'ensemble des principaux résultats, conclusions et recommandations des évaluations. Tous les rapports d'ENI seront préparés en anglais. Les remerciements, l'avant-propos, la vue d'ensemble et la réponse de la direction figureront dans le rapport final. Le rapport des CIHN sur l'évaluation figurera en annexe.

Un atelier d'apprentissage interne sera également organisé par IOE pour partager les principaux résultats, enseignements et recommandations avec la direction et le personnel du FIDA.

Le rapport sera présenté au service chargé de la communication en matière d'évaluation d'IOE aux fins de l'assurance qualité, de la publication sur le web et de diffusion. Le service diffusera le rapport sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le rapport sera aussi téléchargé dans la base

de données des rapports d'évaluation de l'UNEG, disponible sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. Il sera partagé sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, les bureaux d'évaluation des agences bilatérales et des banques de développement régionales, tous les réseaux régionaux du FIDA, les associations d'évaluation et d'autres réseaux selon le domaine thématique examiné par l'ENI.

Rapport annuel sur les résultats et l'impact

des opérations du FIDA. Un atelier interne sera également organisé par IOE pour partager les principaux résultats avec la direction et le personnel du FIDA, et examiner les conclusions concernant les principaux thèmes d'apprentissage abordés dans chaque RARI. Un document de réflexion sur le thème d'apprentissage sera rédigé et distribué avant l'atelier. L'évaluateur principal préparera un Profil pour chaque ARRI. Chaque année, conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, le RARI sera également transmis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration pour examen.

Une fois mis en forme, le rapport et le Profil seront présentés au service chargé de la communication en matière d'évaluation, qui gère le graphisme, l'édition et la diffusion. Le service veillera à ce que le rapport soit diffusé sur le site intranet du FIDA (écran de connexion), le mur vidéo dans le hall d'entrée du FIDA, la section des évaluations indépendantes du site du FIDA, la page Facebook et les comptes Twitter et Yammer du FIDA. Le rapport sera aussi téléchargé dans la base de données des rapports d'évaluation de l'UNEG, disponible sur <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. Il sera partagé sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, le réseau de l'OCDE/CAD, les bureaux d'évaluation des agences bilatérales de développement et des banques de développement régionales, tous les réseaux régionaux du FIDA, et les associations et sociétés d'évaluation.

Bulletin d'IOE

Le service chargé de la communication en matière d'évaluation publie un bulletin trimestriel (à la fin des mois de mars, juin, septembre et décembre), qui

comprend également des mises à jour concernant le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration.

Le bulletin sera partagé sous forme électronique avec les publics internes et externes, y compris la direction et le personnel du FIDA, le personnel d'IOE, les consultants, les membres du Conseil d'administration, l'UNEG, l'ECG, tous les réseaux régionaux du FIDA, les associations d'évaluation et certains réseaux d'évaluation.

Internet

Site web d'IOE

En collaboration avec la Division de la communication et dans le cadre du site web institutionnel du FIDA, IOE tient un site web spécialisé (<http://www.ifad.org/evaluation>) qui est la voie principale pour publier les rapports d'évaluation et les publications, annoncer des événements et diffuser des informations, des bulletins et des éditoriaux. Il est également utilisé pour diffuser des mises à jour des documents tels que la Politique de l'évaluation au FIDA et le Manuel de l'évaluation.

Médias sociaux

Les médias sociaux ont changé la façon dont on communique, et les organisations aussi les utilisent maintenant comme outils de plaidoyer pour informer le public sur leur travail. IOE utilise les médias sociaux pour diffuser les rapports qui sont publiés sur son site web et pour annoncer des événements. Pour cela, il utilise les comptes des médias sociaux du FIDA (Twitter, Facebook, blog social du FIDA) et envisage de développer à terme une présence indépendante sur les médias sociaux, comme l'ont déjà fait d'autres IFI.

Relations avec les médias – communiqués de presse

La Politique de l'évaluation au FIDA précise qu'«IOE publiera au cas par cas des communiqués de presse afin d'informer un large public des principaux résultats et enseignements des évaluations importantes. Le Bureau se chargera de rédiger le communiqué de presse, dont le contenu ne sera soumis à aucun aval à l'extérieur d'IOE. Le Bureau sollicitera toutefois l'appui de la Division de la communication afin de faire appel à ses contacts, ses compétences et ses capacités pour la publication du communiqué de presse.»

Les communiqués de presse servent normalement à annoncer le lancement de certains rapports

d'évaluation (en particulier les ENI et les ESPP), mais peuvent être utilisés dans d'autres cas, par exemple pour communiquer les événements importants qui pourront intéresser les médias.

La Division de la communication du FIDA apporte son appui à IOE en téléchargeant les communiqués de presse sur son site institutionnel, sa page Facebook et son compte Twitter. Les ateliers d'ESPP dans le pays sont largement diffusés auprès des médias locaux et régionaux.

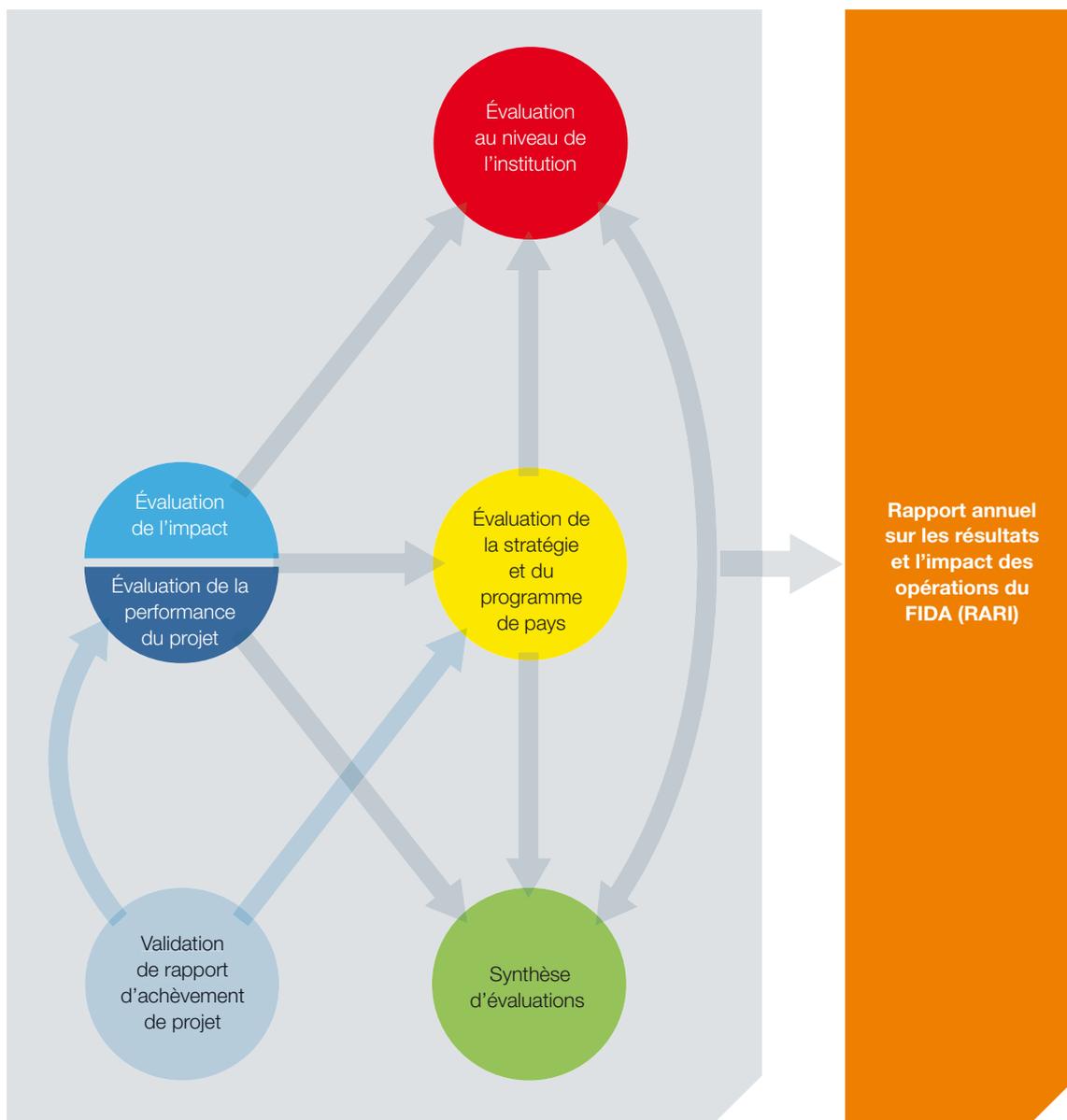
Outils visuels

Le service chargé de la communication en matière d'évaluation peut produire des vidéos pour: i) illustrer les points de vue des bénéficiaires concernant les résultats d'évaluation et les activités sur le terrain; ii) faire ressortir les points saillants de l'évaluation à l'aide de séquences filmées sur le terrain ou d'entrevues avec certains fonctionnaires chargés de l'évaluation et les parties prenantes; et iii) faire le récit d'une évaluation à l'aide d'animations, de cartes et d'autres documents visuels susceptibles de mieux faire comprendre l'évaluation et d'accroître la transparence, l'adhésion des parties prenantes et la participation. Les experts de Division de la communication aident IOE, selon les besoins, dans le montage et la mise au point de ces vidéos.

IOE produit des outils de communication visuelle qui accompagnent les rapports d'évaluation. En particulier, il produira une infographie pour le RARI, les ENI, les ESPP et les synthèses d'évaluations et développera des feuilles d'information visuelles ciblées (par exemple des fiches et des notes d'information) sur des thèmes spécifiques ou des occasions particulières.

Événements

Les premières conclusions des évaluations sont présentées lors d'ateliers d'apprentissage internes pour les RARI, les ENI, les synthèses d'évaluations et les évaluations de l'impact, et lors d'ateliers nationaux pour les ESPP. Les résultats des évaluations de l'impact sont présentés en interne. Le but est de stimuler la discussion autour de l'évaluation et de ses principales conclusions et recommandations. Ces événements et ateliers sont aussi l'occasion pour IOE d'afficher et de partager diverses publications.

ANNEXE I Architecture de l'évaluation indépendante pour la promotion de la responsabilité et de l'apprentissage au FIDA

ANNEXE II Ensemble indicatif de questions supplémentaires

Ces questions servent de supplément aux questions de base énoncées au chapitre 3. Il s'agit de suggestions destinées à éclairer l'enquête d'évaluation, et qu'il conviendra d'utiliser de manière sélective.

Impact sur la pauvreté rurale: domaines d'impact

Revenus et actifs des ménages

Thèmes à explorer:

- Changement dans la composition et le niveau des revenus des ménages (sources, diversification et stabilité des revenus, diversification, stabilité), y compris les revenus et les actifs internes au ménage, et les actifs financiers (épargne, dette, emprunt, assurance)
- Changements dans les actifs physiques (terre agricole, eau, bétail, arbres, équipement, maisons, bicyclettes, radios, téléviseurs, téléphones, etc.)

Questions:

- Dans quelle mesure l'accès aux marchés financiers a-t-il été rendu plus facile pour les ruraux pauvres?
- En quoi l'accès des ruraux pauvres aux marchés des intrants et des produits s'est-il modifié?
- L'amélioration de la santé et de l'éducation favorisée par le programme peut-elle expliquer un changement dans les revenus et une augmentation des actifs?

Capital humain et social et autonomisation

Thèmes à explorer:

- Changements dans les organisations des populations rurales, les institutions communautaires de base, la cohésion sociale et les capacités d'auto-assistance locale
- Changements dans l'accès à l'information dont les ruraux pauvres ont besoin pour leurs moyens d'existence

Questions:

- Dans quelle mesure les ruraux pauvres participent-ils plus efficacement à la prise de décisions?
- De quelle manière le projet a-t-il autonomisé les ruraux pauvres vis-à-vis des acteurs du développement et des autorités publiques, locales et nationales?

Sécurité alimentaire et productivité agricole

Thèmes à explorer:

- Changements dans la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation

- Changements dans les rendements et l'intensité des cultures, la productivité des terres et les rendements de la main-d'œuvre
- Changements dans le statut nutritionnel des enfants (par exemple, retard de croissance, dépérissement, insuffisance pondérale)

Questions:

- De quelle manière la productivité agricole a-t-elle eu un impact sur la sécurité alimentaire des ménages?
- Quel rôle a joué l'amélioration de l'accès des ruraux pauvres aux marchés des intrants et des produits dans l'accroissement de leur productivité?
- Quels sont les liens entre la productivité et l'accès des ruraux pauvres aux produits alimentaires?

Institutions et politiques

Thèmes à explorer:

- Changements dans les institutions financières rurales (par exemple, accès plus facile pour les ruraux pauvres)
- Changements aux niveaux de la gouvernance locale, des institutions publiques, des ONG et du secteur privé qui fournissent des services aux ruraux pauvres

Questions:

- De quelles principales manières les ruraux pauvres ont-ils été affectés par les politiques nationales/sectorielles et le cadre réglementaire?
- Quelles ont été les contributions du projet aux changements dans les structures de marché et d'autres facteurs institutionnels qui peuvent expliquer les changements dans l'accès des producteurs pauvres aux marchés?

Pertinence

Thèmes à explorer:

- Concordance, cohérence et complémentarité avec: les stratégies, politiques et programmes nationaux de développement agricole et rural; les programmes et les points focaux prioritaires d'autres partenaires du développement; les COSOP et les politiques sectorielles et sous-sectorielles pertinentes du FIDA; et les besoins des ruraux pauvres

Questions:

- Le projet a-t-il mis à profit, lors de sa conception et de son exécution, les connaissances disponibles (par exemple, l'expérience acquise dans des projets analogues réalisés dans la région ou le pays)?

- Les objectifs du projet étaient-ils réalistes?
- Les objectifs et la conception du projet sont-ils demeurés pertinents pendant le laps de temps nécessaire à son exécution?
- Quels sont les principaux facteurs ayant conduit à une appréciation plus ou moins positive de la pertinence?

Efficacité

Thèmes à explorer:

- Changements dans le contexte (par exemple, cadre d'action des pouvoirs publics, situation politique, structure institutionnelle, chocs économiques, troubles civils, etc.)
- Mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints et éventuelles composantes encore inachevées

Questions:

- Les approches retenues sont-elles techniquement viables?
- Les usagers du projet ont-ils accès à une formation adéquate en matière d'entretien ainsi qu'aux pièces de rechange et aux éventuelles réparations?

Efficiences

Thèmes à explorer:

- Rapport entre le coût des intrants et celui des produits
- Entrée en vigueur et exécution du prêt en temps opportun
- Coûts administratifs
- Taux de rentabilité économique

Questions:

- Le projet a-t-il été exécuté de la manière la plus efficiente par rapport aux autres possibilités?
- Quels sont les principaux facteurs qui expliquent la performance du projet en matière d'efficience?
- Quelles sont les possibilités d'associer les pairs à une analyse comparative?

Durabilité des avantages

Thèmes à explorer:

- Expression et indication, par le gouvernement, de son engagement et de sa capacité d'assurer la durabilité du projet (allocation de fonds à certaines activités, ressources humaines disponibles, continuité des politiques favorables aux pauvres et des approches participatives du développement, et appui institutionnel)
- Engagement, participation et contributions des communautés locales, des organisations communautaires de base et des ruraux pauvres

Questions:

- Quelle est la capacité de résilience probable des activités économiques aux chocs ou à l'exposition progressive à la concurrence et à la réduction des subventions?
- Quelles sont les mesures prises en termes, par exemple, d'approche ou de stratégie de sortie spécifique élaborée et convenue avec les principaux partenaires afin de garantir la durabilité après la clôture du projet?
- Quels sont les facteurs qui militent pour et contre le maintien des avantages?

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

Thèmes à explorer:

- Volume et nature des ressources du projet investies dans les activités relatives à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes
- Changements apportés à l'accès des femmes aux ressources, aux actifs et aux services; à l'influence des femmes sur les prises de décisions; à la répartition de la charge de travail entre les membres du ménage; à la santé des femmes, leurs compétences, leurs revenus et leurs niveaux nutritionnels; aux relations au sein des ménages, des groupes et des communautés dans la zone du projet; etc.

Questions:

- L'initiative contient-elle des activités spécifiques en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, et quel en a été l'effet sur les ruraux pauvres? Certaines activités ont-elles eu des conséquences non prévues sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes?
- En termes de conception, les objectifs institutionnels dans le domaine de l'égalité entre les sexes ont-ils été abordés et intégrés dans les activités du projet/le cadre de résultats des COSOP? Et la problématique hommes-femmes a-t-elle été correctement prise en compte par la structure d'exécution et incluse dans les programmes, plans de travail et budgets annuels du projet?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il, au cours de son exécution: i) suivi les résultats ventilés par sexe pour garantir la réalisation des objectifs d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes; ii) adapté, en tant que de besoin, l'exécution du projet pour mieux répondre aux objectifs d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes; iii) traité et rendu compte des questions sexospécifiques dans la supervision et l'appui à l'exécution; iv) systématiquement

analysé, documenté et diffusé les enseignements tirés en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes; et v) participé à la concertation sur les politiques pour promouvoir, dans les systèmes et les processus du gouvernement et d'autres partenaires, des changements qui amélioreraient l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes?

- Quels ont été les facteurs, y compris les forces et les faiblesses des contributions du FIDA et du gouvernement, les plus significatifs dans la promotion ou l'entrave des objectifs institutionnels relatifs à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes?
- Dans quelle mesure est-il probable que l'impact en rapport avec relatif à l'égalité entre les sexes soit durable après l'achèvement du projet financé par le FIDA?

Innovations et reproduction à plus grande échelle

Thèmes à explorer:

- Les aspects innovants du projet et les exemples ou le potentiel de reproduction à plus grande échelle
- Moyens mis en œuvre pour documenter et diffuser l'innovation et la reproduction à plus grande échelle dans le cadre du projet (ateliers, échange de visites, examens à mi-parcours, compte rendu de supervision du projet, etc.)
- Partenariats stratégiques avec des organisations susceptibles d'être associées à la reproduction à plus grande échelle d'innovations ayant fait l'objet d'expériences pilotes réussies

Questions:

- Dans quelle mesure l'initiative en cours d'évaluation prenait-elle spécifiquement en compte l'innovation et la reproduction à plus grande échelle?
- Dans quelle mesure le projet faisait-il fond sur des expériences antérieures réussies et des enseignements en matière de reproduction à plus grande échelle qui pourraient être bien établis ailleurs mais nouveaux dans le pays ou dans la zone du projet?
- Une stratégie explicite avait-elle été définie, avec notamment la détermination de l'origine de l'innovation ainsi que des pistes et des éléments moteurs d'une reproduction à plus grande échelle? Une cible d'échelle ultime avait-elle été incluse?
- L'exécution du projet, notamment par le biais du système de suivi-évaluation (S&E), a-t-elle appuyé le développement des éléments moteurs pertinents (par exemple en termes d'allocation de

ressources pour la gestion des savoirs) essentiels à la reproduction à plus grande échelle?

- Par quels processus les innovations du projet ont-elles été reproduites ou appliquées à plus grande échelle et, dans l'affirmative, par qui? Dans le cas contraire, quels étaient les obstacles et quelles sont les chances réalistes que ces innovations puissent être et seront effectivement reproduites et appliquées à plus grande échelle par le gouvernement, d'autres donateurs et/ou le secteur privé?

Ressources naturelles et environnement

Thèmes à explorer:

- Statut de la base de ressources naturelles (terre, eau, forêts, pâturages, stocks de poissons, etc.)
- Changements dans les domaines de la protection, de la régénération ou de l'épuisement des ressources naturelles et de l'environnement

Questions:

- L'initiative prévoyait-elle des activités spécifiques visant la régénération ou la protection des ressources naturelles et des services écosystémiques?
- Comment le projet a-t-il eu un impact sur la vulnérabilité environnementale (par exemple, exposition aux polluants, effets du changement climatique, incertitudes pesant sur les ressources, risques de catastrophes naturelles)?
- En termes de conception, la régénération ou la protection des ressources naturelles et des services écosystémiques ont-elles été prises en compte de manière adéquate, conformes aux objectifs institutionnels de la politique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et incluses dans les programmes, plans et travail et budgets annuels du projet?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il, au cours de son exécution, suivi les changements dans la régénération ou la protection des ressources naturelles et des services écosystémiques, et procédé de manière systématique à l'analyse, la documentation et la diffusion des enseignements sur la régénération ou la protection des ressources naturelles et des services écosystémiques?

Adaptation au changement climatique

Thèmes à explorer:

- Résilience face au changement climatique, mesures de préparation aux catastrophes naturelles, en termes par exemple de systèmes d'alerte agrométéorologique, de plans d'urgence en cas de sécheresse, d'interventions en cas de

crue, d'assurance des risques indexée sur les conditions météorologiques, etc.

- Volume et nature des fonds alloués aux mesures visant à s'adapter aux risques en rapport avec le changement climatique

Questions:

- L'initiative prévoyait-elle des activités d'adaptation spécifiques, et quel en a été l'effet sur les ruraux pauvres?
- En termes de conception, les aspects en rapport avec l'adaptation au changement climatique ont-ils été pris en compte de manière adéquate, conformément aux objectifs institutionnels de la stratégie du FIDA concernant le changement climatique, et inclus dans les plans de travail et budgets annuels du projet?
- Dans quelle mesure les considérations sur le climat ont-elles été intégrées de manière cohérente, systématique et logique à la conception du projet?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il inclus des mesures explicites visant à réduire la vulnérabilité des moyens de subsistance face aux chocs et aux crises d'origine climatique?
- Durant la mise en œuvre, dans quelle mesure le projet a-t-il suivi les changements intervenus dans la capacité à gérer le changement climatique et à systématiquement analyser, documenter et diffuser les enseignements relatifs à la résilience au changement climatique?

La performance des partenaires

FIDA

Thèmes à explorer:

- Volume et nature des ressources mobilisées (financement, temps, compétences techniques)
- Le cas échéant, quels ont été le rôle et la performance de l'équipe assurant la présence du FIDA dans le pays (y compris les dispositions de présence indirecte) et l'appui fourni par le siège à son équipe présente dans le pays (ressources, suivi et conseil, délégation de pouvoirs nécessaire)

Questions:

- Le FIDA a-t-il exercé de manière efficace et efficiente ses responsabilités fiduciaires, de développement et de gestion du projet?
- Au stade de la conception, dans quelle mesure: i) des efforts spécifiques ont-ils été déployés pour intégrer les enseignements et les recommandations issus de précédentes évaluations indépendantes en matière de conception et d'exécution de projet; et ii) le processus de conception a-t-il été participatif

(associant les organismes nationaux et locaux, et les organisations communautaires de base), favorisant ainsi l'appropriation par l'emprunteur?

- Dans quelle mesure le FIDA a-t-il, au cours de l'exécution du projet: i) agi rapidement pour garantir la mise en œuvre en temps opportun des recommandations issues des missions de supervision et d'appui à l'exécution, y compris de l'examen à mi-parcours; et ii) entrepris les actions de suivi nécessaires pour résoudre les éventuels goulets d'étranglement de l'exécution?
- Comment le FIDA a-t-il joué un rôle actif dans la création d'un partenariat effectif et dans le maintien de la coordination entre les partenaires clés afin d'assurer la réalisation des objectifs du projet, y compris en matière de reproduction à plus grande échelle des innovations favorable aux pauvres?
- Le FIDA a-t-il, de concert avec le gouvernement, contribué à la planification d'une stratégie de sortie pour garantir la permanence du financement et la durabilité des résultats?

Gouvernement

Thèmes à explorer:

- Volume et nature des ressources fournies (dotation en personnel, fonds de contrepartie, appui technique et gestion du projet)
- Gestion du projet, audit, respect des conventions de prêt, orientation des politiques à suivre par le personnel de gestion du projet, et coordination des divers départements concernés par l'exécution du projet

Questions:

- Le gouvernement s'est-il approprié le projet et en a-t-il assumé la responsabilité? À en juger par ses actions et ses politiques, le gouvernement a-t-il pleinement soutenu les objectifs du projet?
- Au cours de l'exécution, le gouvernement a-t-il: i) pris l'initiative d'apporter les modifications adéquates (le cas échéant) à la conception du projet; ii) agi rapidement pour garantir la mise en œuvre en temps opportun des recommandations issues des missions de supervision et d'appui à l'exécution, y compris de l'examen à mi-parcours?
- Le système de S&E a-t-il produit des informations sur la performance et l'impact utiles aux gestionnaires du projet, et des mesures appropriées ont-elles été prises sur la base de ces informations?
- Comment le gouvernement a-t-il facilité la participation des ONG et de la société civile, le cas échéant, et quelles en ont été les conséquences?

ANNEXE III **Modèle et processus relatifs à l'accord conclusif**¹⁰⁴

A. Introduction

Contexte

Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au Manuel de l'évaluation, un accord conclusif (ACP) doit être préparé pour les évaluations de stratégie et de programme de pays entreprises par IOE.

Le modèle et le processus tracent les grandes lignes d'une approche efficiente et transparente de la préparation et du parachèvement de l'ACP dans des délais spécifiques. Cette approche permet de refléter clairement les éventuelles divergences de vues entre la direction du FIDA et/ou le gouvernement pour ce qui concerne la ou les conclusion(s) et/ou recommandation(s) découlant de l'évaluation. Elle permet aussi à IOE de faire part de son point de vue sur les éventuelles divergences que pourraient exprimer le gouvernement et/ou la direction du FIDA sur une (ou des) conclusion(s) et/ou recommandation(s) spécifiques de l'évaluation. Le processus décrit également la manière dont ces divergences pourraient être surmontées.

Structure du présent document

La Section B décrit, dans leurs grandes lignes, les principales étapes de la préparation de l'ACP, le calendrier et les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes concernées. Le rôle du Comité de l'évaluation, s'il doit intervenir, est également précisé. Le Comité de l'évaluation examinera les ACP en même temps que tous les rapports d'évaluation de stratégies et de programmes de pays (CSPE) qu'il examine au cours d'une année donnée. Il interviendra dans le processus d'achèvement d'un ACP uniquement lorsque des points de vue divergents se manifestent entre les partenaires clés. On trouvera également dans cette section une disposition relative à la diffusion de la version définitive de l'ACP. La Section C présente le modèle, en faisant fond sur le processus révisé décrit dans la Section B.

B. Processus de préparation de l'accord conclusif

Rédaction du projet d'ACP

En vertu de la Politique de l'évaluation, IOE a pour seule responsabilité de faciliter le processus conduisant à la préparation de l'ACP et, à cet effet, il lancera le processus de l'ACP en rédigeant les sections Introduction et Principales conclusions

de l'évaluation et en envoyant le document au Département gestion des programmes (PMD). Ce dernier, en étroite collaboration avec le gouvernement concerné, rédigera le projet d'ACP. Ce document constituera la réponse commune de la direction du FIDA et du gouvernement concerné, et abordera les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation final. C'est en dernier ressort à la direction du FIDA et au gouvernement concerné qu'incombe la responsabilité de l'achèvement en temps opportun de l'ACP. Les sections pertinentes du projet d'ACP seront d'abord transmises par IOE à la division régionale compétente de PMD. Une fois l'ACP prêt, la direction du FIDA renverra le document à IOE, qui transmettra alors le projet d'ACP au gouvernement par télécopie (avec copie à PMD) pour examen et observations, ou confirmation de l'ACP.

En particulier, le modèle d'ACP inclut une section (section C), réservée aux observations d'IOE sur la version finale de l'ACP, spécialement en cas de désaccord avec une ou plusieurs conclusion(s) et/ou recommandation(s) contenues dans l'évaluation.

Signature de l'ACP

L'ACP sera signé par les représentants désignés de la direction du FIDA et du gouvernement concerné.

Le gouvernement concerné désignera un représentant ayant le grade et le pouvoir requis pour signer l'ACP en son nom.

Calendriers

La version définitive de l'ACP signé sera incluse dans le rapport principal d'évaluation qui sera publié par IOE, et en fera partie intégrante. À ce titre, il est important que l'ACP soit achevé dans un cadre temporel précisé, afin de garantir la publication en temps opportun du rapport final d'évaluation. Les ACP devraient en particulier être signés dans les trois mois suivant la date de l'atelier d'apprentissage de l'évaluation organisé par IOE en collaboration avec PMD (et, le cas échéant, le gouvernement concerné).

Examen de l'ACP par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration

Les ACP seront examinés par le Comité de l'évaluation pour tous les CSPE examinés par le Comité au cours d'une année donnée. À la suite des décisions du Conseil concernant les nouveaux COSOP, si un CSPE a été entrepris par IOE, son accord conclusif doit être inclus dans une annexe

¹⁰⁴ Document approuvé par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et le Département Gestion des programmes (PMD) – entré en vigueur le 1er janvier 2011.

au COSOP soumis pour examen au le Conseil d'administration.

Pour ce qui concerne les évaluations qui ne seront pas soumises à l'examen du Comité, et en cas de retard de la signature d'un ACP ou d'un désaccord exprimé par la direction du FIDA et/ ou par le gouvernement à propos de la totalité ou d'une partie de l'une ou de plusieurs conclusion(s) ou recommandation(s) de l'évaluation, IOE peut demander l'inscription de l'ACP en question à l'ordre du jour provisoire du Comité de l'évaluation. L'examen par le Comité d'évaluation a pour objectif, sur la base des observations d'IOE, de solliciter ses orientations sur la/les conclusion(s) et/ou recommandation(s) de l'évaluation ne recueillant pas l'assentiment de la direction du FIDA et/ ou du gouvernement. Le Comité recommandera aussi explicitement, par le biais du rapport de son président, que le Conseil d'administration demande à la direction du FIDA et/ou au gouvernement de prendre, s'il y a lieu, des mesures concernant la ou les recommandation(s) contestée(s).

Afin de le tenir informé et de solliciter ses orientations sur la marche à suivre, IOE informera le Comité de l'évaluation des retards dans la communication, par la direction du FIDA et/ou le gouvernement, des informations en retour sur le projet d'ACP.

Diffusion des documents

Comme mentionné plus haut, l'ACP signé sera inclus dans la version finale publiée du rapport d'évaluation, à diffuser sous forme imprimée et sous forme électronique. Toutefois, afin d'assurer une diffusion en temps opportun des résultats principaux de l'évaluation, le rapport final de l'évaluation (à l'exclusion de l'ACP) sera rendu disponible à l'avance, sous forme électronique, sur les pages web d'IOE, sur le site web institutionnel du FIDA, avant la tenue de l'atelier final d'apprentissage de l'évaluation.

Une fois une évaluation complètement achevée, IOE informera les membres du Conseil d'administration par une lettre ou un courriel annonçant que la version finale du rapport d'évaluation, y compris l'ACP, est désormais disponible sur les pages web d'IOE.

C. Modèle d'accord conclusif

Introduction

La section introductive de l'ACP présentera une vue d'ensemble des objectifs de l'évaluation et des étapes clés du processus ayant conduit à la conclusion de l'accord, y compris la date de l'atelier d'apprentissage tenu à la fin du processus d'évaluation.

Une brève déclaration expliquera ce que représente l'ACP et qui signera le document au nom du gouvernement et du FIDA, et décrira le rôle de facilitateur d'IOE dans le processus conduisant à la conclusion de l'accord. Elle expliquera également que les recommandations agréées feront l'objet d'un suivi par le biais du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA). Cette section ne devrait pas, au total, dépasser une demi-page.

Les principaux constats de l'évaluation

Cette section présentera une synthèse des conclusions essentielles de l'évaluation, qui constituent le fondement des recommandations. Elle comportera environ une page.

Accord conclusif

Cette section sera rédigée par la direction du FIDA, en consultation avec le gouvernement concerné, selon le cas. Chacune des recommandations contenues dans le rapport final d'évaluation sera examinée, et des mesures concrètes seront énoncées sur les moyens de la mettre en œuvre. Le texte proposera également une date limite pour la mise en œuvre de chaque recommandation et désignera l'entité (au sein du gouvernement, du FIDA ou des deux) responsable des mesures à prendre. La direction du FIDA et le gouvernement concerné préciseront la manière dont sera mise en œuvre chaque recommandation de l'évaluation (par exemple, élaboration d'une nouvelle politique ou procédure institutionnelle, COSOP ou conception de projet), ainsi que les ressources possibles ou d'autres conséquences. Par exemple, si une évaluation est à l'origine de deux principales recommandations, le format appliqué sera le suivant:

- **Recommandation 1:** [texte à extraire du rapport final d'évaluation]
 - Date limite de mise en œuvre: [proposée par PMD]
 - Entités responsables de la mise en œuvre: [proposées par PMD]

- Cette recommandation sera mise en œuvre au cours de l'élaboration du prochain COSOP pour [nom du pays concerné].
- **Recommandation 2:** [texte à extraire du rapport final d'évaluation]
 - Date limite de mise en œuvre: [proposée par PMD]
 - Entités responsables de la mise en œuvre: [proposées par PMD]
 - Cette recommandation sera mise en œuvre dans le prochain projet à concevoir pour [nom du pays concerné].

La direction du FIDA et/ou le gouvernement indiqueront clairement s'ils ne sont pas d'accord avec une recommandation spécifique et souligneront les raisons de ce désaccord, et préciseront la manière dont ils entendent agir autrement. Une différence d'opinion entre la direction du FIDA et le gouvernement sur l'une quelconque des recommandations sera également mentionnée ici.

Observations d'IOE

Cette section est facultative. Si la direction du FIDA et/ou le gouvernement ont exprimé un désaccord, total ou partiel, sur l'une quelconque des conclusions et/ou sur une ou plusieurs des recommandations découlant de l'évaluation, IOE ajoutera une section à l'ACP énonçant son point de vue définitif sur le désaccord. La version finale de l'ACP sera communiquée, pour examen, au Comité de l'évaluation.

ANNEXE IV Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention du personnel et des consultants du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention des responsables de l'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Généralités

La direction et le personnel du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont déterminés à produire d'excellentes évaluations indépendantes, de manière impartiale et intègre. Ils sont résolus, dans ce processus, à éviter les conflits d'intérêts dans leur travail.

Portant sur le Bureau de l'évaluation et sur la fonction d'évaluation, l'examen par les pairs entrepris en 2010 a pris acte de ce qu'IOE dispose de directives détaillées pour éviter les conflits d'intérêts des consultants qu'il emploie pour le travail d'évaluation. L'examen a recommandé que la division élabore également des directives similaires sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du personnel d'IOE.

La présente note a par conséquent pour but d'indiquer les grandes lignes de ces directives. Elle concerne les conflits d'intérêts des membres du personnel du cadre organique qui ont en dernier ressort pour responsabilité de formuler des évaluations et d'établir des rapports d'évaluation liés aux politiques, stratégies, processus opérationnels et opérations appuyés par le FIDA. Ces directives s'inspirent de directives semblables utilisées par des services d'évaluation d'autres organisations multilatérales de développement.

Les directives

Les membres du personnel d'IOE s'abstiendront d'évaluer toute politique, stratégie ou opération financée par le FIDA à laquelle ils auraient pu participer à un stade antérieur, comme la conception, l'exécution ou la supervision d'un projet financé par le FIDA. Cependant, ces membres du personnel pourront participer aux processus internes d'examen par les pairs, entrepris au sein d'IOE pour assurer une qualité élevée des produits d'évaluation.

Par ailleurs, un membre du personnel d'IOE qui aurait précédemment travaillé au sein d'une division régionale dans le cadre du Département gestion des

programmes du FIDA (PMD) ne sera généralement pas invité à effectuer des évaluations dans la région couverte par cette division pendant une période spécifique. Cette période sera définie au cas par cas, au moment de la prise de fonctions du membre du personnel au sien d'IOE.

Le personnel d'IOE est invité à participer aux processus internes de conception, afin qu'il transmette les enseignements et les recommandations issues des précédentes évaluations. Dans le cas où un membre du personnel d'IOE aurait été chargé d'évaluer une politique, une stratégie ou un projet alors qu'il/elle aurait apporté une contribution de ce type au stade de la conception, cela ne sera pas considéré comme un conflit d'intérêts.

Le personnel d'IOE ne sera pas autorisé à entreprendre une tâche (comme membre du personnel ou comme consultant) dans une division régionale du PMD du FIDA dans laquelle il/elle pourrait avoir eu une importante responsabilité dans la gestion d'ensemble et le contenu d'une évaluation. Le directeur d'IOE examinera le cas de chacun des membres du personnel d'IOE qui souhaiterait entreprendre des missions au sein du PMD, et prendra des décisions en conséquence, au cas par cas.

Pour ce qui concerne le point mentionné ci-dessus, si un membre du personnel a l'intention de solliciter un poste au sein d'une autre division régionale du FIDA, il/elle devra en informer le directeur d'IOE. Celui-ci aura ainsi une information complète avant d'attribuer (ou de réattribuer) des responsabilités pour un travail d'évaluation. Le directeur doit avoir une information complète avant d'attribuer (ou de réattribuer) des responsabilités pour un travail d'évaluation, et doit donc aussi savoir si le membre du personnel a supervisé l'évaluation d'un projet financé par le FIDA ou s'il/elle (ou un membre proche de la famille) a été précédemment employé dans un poste décisionnel au sein d'une entité autre que le FIDA (une ONG, par exemple) participant à un projet financé par le FIDA.

Au cas où le conflit d'intérêts potentiel ou la perception d'un conflit d'intérêts seraient décelés après le début d'une évaluation, le directeur d'IOE décidera si la personne à laquelle a été confiée la mission devrait ou non s'abstenir et, dans l'affirmative, si l'évaluation devrait se poursuivre en utilisant le travail accompli jusque-là ou s'il conviendrait de reprendre le travail à zéro.

Les causes de conflits possibles d'intérêts pouvant découler d'un travail avec des gouvernements et/ou des partenaires dans les pays emprunteurs seront évaluées au cas par cas, et une décision sera prise en conséquence par le directeur d'IOE.

Le directeur d'IOE assurera la gestion des directives et suivra les problèmes et leur solution. La documentation relative à ces questions sera considérée comme confidentielle.

En résumé, le directeur et le personnel d'IOE sont tenus de faire preuve de bon sens et d'une éthique professionnelle solide dans l'application de ces directives. Le directeur et le personnel d'IOE doivent par conséquent respecter la signification et l'esprit des directives pour toutes les questions qui ne sont pas spécifiquement citées ci-dessus. Si les évaluateurs ont le moindre doute quant à l'attitude qu'ils doivent adopter face à toute question en rapport avec un conflit d'intérêts, ils doivent solliciter l'avis du directeur d'IOE.

Ces directives concernent tous les fonctionnaires du cadre organique d'IOE, et sont d'application immédiate.

Date: 15 novembre 2010

Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention des consultants du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Introduction et définition

L'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA a recommandé la conduite d'un examen de la Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention des consultants recrutés par IOE.

Aux fins de cette politique, par situation de conflit d'intérêts en matière de recrutement de consultants, on entend toute situation dans laquelle des intérêts autres que ceux associés à la réalisation d'une évaluation objective peuvent sensiblement gêner l'exercice de cette fonction, ou être perçus comme tels.

Les principaux cas de figure seraient ceux dans lesquels les consultants pourraient: a) influencer l'analyse ou les recommandations afin qu'elles correspondent aux résultats auxquels ils étaient parvenus précédemment (conflit d'intérêts en amont ou ex ante); b) créer artificiellement des conditions favorables afin d'être retenus pour une mission future (conflit d'intérêts en aval ou ex post); ou c) travailler simultanément pour deux ou plusieurs clients dont les intérêts divergent¹⁰⁵.

Dans d'autres institutions financières internationales, les services de l'évaluation ont énoncé des principes généraux afin d'éviter les conflits d'intérêts parmi le personnel et les consultants. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a défini des principes similaires dans un document intitulé "Normes Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies". Le présent document, qui expose la Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention des consultants d'IOE, s'inscrit dans le droit fil des principes précités.

Objectif, principes fondamentaux et règles opérationnelles

L'objectif de cette politique est d'énoncer des règles simples, pratiques et applicables permettant d'identifier et, par conséquent, d'éviter les conflits d'intérêts parmi les consultants recrutés par IOE.

Les principes fondamentaux sont les suivants:

- i) les conflits d'intérêts, qu'il s'agisse de conflit d'intérêts en substance ou en apparence, sont à bannir de toutes les évaluations d'IOE. Ces évaluations doivent être indépendantes, impartiales et exemptes de conflit d'intérêts et doivent également être perçues comme telles;
- ii) les consultants, de même que les membres du personnel d'IOE, sont tenus d'éviter les situations et activités susceptibles d'avoir une incidence négative sur IOE, de compromettre ses opérations ou d'être à l'origine de conflits d'intérêts, réels ou apparents; et
- iii) les évaluateurs, les membres du personnel et les consultants sont tous tenus de respecter la politique en matière de conflit d'intérêts, en faisant preuve de bon sens et d'une éthique professionnelle solide. Ils sont par ailleurs tenus de divulguer toute information relative à un conflit d'intérêts auquel ils peuvent se trouver confrontés et, si nécessaire, de s'abstenir de participer à la mission proposée. En conséquence:
 - les consultants doivent impérativement informer le personnel et les évaluateurs principaux d'IOE de tout conflit d'intérêts, réel ou perçu, et doivent signer en ce sens une déclaration avec IOE avant de commencer leur mission; et
 - le personnel et les évaluateurs principaux d'IOE sont tenus d'informer le Directeur d'IOE de tout

conflit d'intérêts, réel ou perçu, en relation avec le recrutement d'un consultant;

- iv) en cas de doute concernant l'existence d'un conflit d'intérêts, le personnel et les évaluateurs principaux d'IOE devront s'en remettre à la décision du Directeur d'IOE.

D'un point de vue opérationnel, ces principes se traduisent par les règles suivantes:

- i) IOE ne confiera pas l'évaluation de projets, de programmes de pays, de politiques, stratégies ou processus institutionnels à des consultants qui auraient auparavant participé à leur conception ou à leur exécution, qu'il s'agisse d'aspects relatifs à la supervision, à la prise de décisions ou au financement;
- ii) les consultants devront refuser toute mission parallèle, au sein de la division régionale concernée par le projet/programme de pays objet de l'évaluation; et
- iii) pendant une période de six mois à compter de la date d'échéance de leur contrat, les consultants s'engageront à ne participer à aucune autre mission du FIDA pour le programme de pays objet de l'évaluation.

Procédure d'approbation du contrat

Il est du devoir de tous les consultants de signer et de soumettre une déclaration dans laquelle ils affirment avoir pris connaissance de la politique d'IOE en matière de conflit d'intérêts et certifient qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts en acceptant la mission proposée. Il s'agit là d'une condition préalable à la préparation du contrat.

Exemptions

Cette politique ne s'applique pas aux éditeurs, aux traducteurs, aux facilitateurs ou aux spécialistes qui ne sont pas chargés de travaux d'évaluation analytiques. Toute autre exemption à l'égard de cette politique devra être justifiée par une recommandation du responsable du recrutement, approuvée au préalable par le Directeur d'IOE.

Date: 10 juillet 2013

Modèle de déclaration attestant de l'absence de conflit d'intérêts

Je déclare avoir pris connaissance de la Politique en matière de conflit d'intérêts à l'intention des consultants du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et affirme par la présente que:

- 1) Je n'ai antérieurement pris part à:
 - aucune activité (de conception, de supervision, d'appui à l'exécution, par exemple) en lien avec le projet objet de l'évaluation (dans le cas de validation du rapport d'achèvement de projet, d'évaluation de la performance de projet ou d'évaluation de l'impact);
 - aucune activité (de conception, de supervision, d'appui à l'exécution, par exemple) en lien avec le programme de pays objet de l'évaluation (dans le cas d'évaluation de la stratégie et du programme de pays);
 - aucune activité en lien avec l'élaboration de la politique ou stratégie objet de l'évaluation (dans le cas d'évaluation au niveau de l'institution et de synthèse d'évaluation).
- 2) Je ne suis pas en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu, s'agissant de la mission proposée.
- 3) Dans des circonstances normales, je m'engage à ne pas accepter, pour toute la durée que durera ma mission auprès d'IOE, de contrat parallèle auprès de la division responsable du projet/programme de pays objet de l'évaluation.
- 4) Je ne chercherai pas d'emploi au sein du FIDA qui soit en relation, à quelque titre que ce soit, avec le programme de pays objet de l'évaluation pendant une période de six mois à compter de la date d'échéance de mon contrat avec IOE.

NOM (en caractères d'imprimerie)

Signature

Date

ANNEXE V Grille d'aide à la sélection des évaluations

Critères de sélection des évaluations à inclure dans le programme de travail d'IOE et ordre de priorité

Évaluations au niveau de l'institution (ENI)	Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)	Rapports de synthèse d'évaluation	Évaluations de la performance du projet (EvPP)	Évaluations de l'impact
<p>1. Priorité stratégique. L'évaluation contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>2. Obligation redditionnelle. Le thème choisi contribue à renforcer l'obligation pour le FIDA de rendre compte de ses résultats.</p> <p>3. Lacunes dans les savoirs. Les ENI contribuent à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>4. Disponibilité en temps utile. Les résultats de l'évaluation enrichissent en temps utile les politiques, stratégies et processus institutionnels pertinents.</p> <p>5. Risques institutionnels. L'évaluation contribue à réduire au minimum les risques critiques pour l'institution.</p>	<p>1. Liaison avec le COSOP. Les résultats enrichissent l'élaboration de la stratégie de pays ou du COSOP du FIDA.</p> <p>2. Couverture:</p> <p>a) Couverture régionale et nationale de l'ESPP</p> <p>b) Taille du portefeuille en termes d'investissement total et de nombre d'opérations</p> <p>c) Classement du Cadre pour la soutenabilité de la dette (rouge, orange, vert)</p> <p>d) Conditions de prêt (particulièrement favorables, mixtes et ordinaires)</p>	<p>1. Données d'évaluation. Disponibilité d'un volume suffisant de données d'évaluation auprès d'IOE et des fonctions d'évaluation dans d'autres organismes de développement</p> <p>2. Lacunes dans les savoirs. La synthèse d'évaluation contribue à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>3. Priorité stratégique. La synthèse contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>4. Disponibilité en temps utile. La synthèse enrichit en temps utile les politiques, stratégies et/ou processus institutionnels pertinents.</p> <p>5. Composante. La synthèse constitue une composante constitutive d'autres produits d'IOE.</p>	<p>1. Disponibilité du RAP. L'EvPP n'est réalisée que lorsqu'un RAP est disponible.</p> <p>2. Couverture géographique. Les EvPP sont sélectionnées de manière à assurer un équilibre régional au sein du programme d'évaluation d'IOE.</p> <p>3. Composante. La priorité est accordée aux EvPP dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluation.</p> <p>4. Lacunes d'information. Le RAP n'analyse pas suffisamment la performance et les résultats du projet.</p> <p>5. Incohérences. Les notes attribuées par le RAP sont en contradiction avec la narration.</p> <p>6. Approches innovantes. Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p> <p>7. Enseignements à tirer de l'EvPP. Nécessité de recueillir des éléments concrets sur les raisons du succès.</p>	<p>1. Pas de duplication. La direction du FIDA n'a conduit aucune évaluation de la même opération.</p> <p>2. Enseignements à tirer de l'évaluation de l'impact. Nécessité de recueillir des éléments concrets sur ce qui fonctionne dans un certain contexte.</p> <p>3. Composante. La priorité est accordée aux évaluations de l'impact dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluation.</p> <p>4. Date d'achèvement. L'évaluation de l'impact est réalisée dans les trois années qui suivent la date d'achèvement.</p> <p>5. Données de référence. Pour déterminer la méthodologie à appliquer dans l'évaluation de l'impact, il est essentiel de disposer de données de référence utilisables.</p> <p>6. Lacunes d'information. Le RAP n'analyse pas suffisamment l'efficacité et l'impact de certaines interventions.</p> <p>7. Approches innovantes. Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p>

ANNEXE VI Bibliographie et références

- Agence danoise de développement international (Danida), 2012, *Case studies in Development Evaluation; Validity, Generalization and Learning*, Copenhagen, Danemark (atelier), <http://um.dk/en/danida-en/results/eval/>, Danida, Copenhagen.
- Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), 2013, *Technical Note – Conducting Mixed Methods Evaluations*. Washington, D.C., USAID.
- Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), 2010, *SIDA studies in evaluation, Measuring Empowerment? Ask them. Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis*, Asdi, Stockholm.
- Banque asiatique de développement, 2008, *Strengthening the Quality of Project Economic Analysis in ADB Operations*, BAD, Manille.
- Banque mondiale, 2004, *Suivi et évaluation: Quelques outils, méthodes et approches*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2006, *Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2010, *Handbook on Impact Evaluation*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2011, *Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed-Method Designs Best?*, Prem-notes, numéro 9, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2011, *Writing Terms of Reference for an Evaluation: a How-to guide*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2012, *Designing a Results Framework for Achieving Results: a How-to guide*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- ___, 2013, *Coping with the Attribution Problem in Program Evaluation*, Prem-notes, Numéro 26, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Bamberger, M., 2012, *Introduction aux méthodes mixtes dans l'évaluation d'impact*, InterAction, États-Unis.
- Bamberger, M., Rugh, J., Church, M. et Fort, L., 2004, "Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints", in *American Journal of Evaluation*, 3 2004, Vol. 25, États-Unis.
- Bamberger, M., Rugh, J. et Mabry, L., 2006, *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*, SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie.
- Befani, B., Barnett, C. et Stern, E., 2014, "Rethinking Impact Evaluation for Development", in *IDS Bulletin*, Volume 45, Numéro 6.
- Brinkmann, S. et Kvale, S., 2014, *Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Bureau des services de contrôle interne (BSCI), 2014, *Inspection and Evaluation Manual*, Division de l'inspection et de l'évaluation, BSCI, New York.
- Carletto, C., 1999, *Constructing Samples for Characterizing Household Food Security and for Monitoring and Evaluating Food Security Interventions: Theoretical Concerns and Practical Guidelines*, IFPRI Technical Guide 8, Washington, D.C.
- Chen, H.S., 1990, *Theory Driven Evaluation*, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications, Californie.
- Chris, C. et al., 2011, "A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009", in *American Journal of Evaluation*, États-Unis.
- Daniel, J. N., 2011, *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Donaldson, S.I. (éditeur), 2013, *Emerging Practices in International Development Evaluation*, Evaluation and Society, Information Age Publishing, États-Unis.
- Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T., 2001, *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa.
- Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 1991, *Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?*, UNICEF.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), *Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)*, FIDA, Rome.
- ___, *Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)*, FIDA, Rome.
- ___, 2002, *Guide pratique de suivi-évaluation des projets*, FIDA, Rome.
- ___, 2005, *Politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural*, FIDA, Rome.
- ___, 2006, *Politique du FIDA en matière de ciblage: atteindre les ruraux pauvres*, FIDA, Rome.
- ___, 2006, *Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution*, FIDA, Rome.
- ___, 2007, *Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs*, FIDA, Rome.
- ___, 2008, *Politique du FIDA relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière*, FIDA, Rome.
- ___, 2009, *Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones*, FIDA, Rome.
- ___, 2009, *Note d'orientation: Ciblage de la pauvreté dans les projets appuyés par le FIDA*, FIDA, Rome.
- ___, 2009, *Politique révisée du FIDA en matière de dons*, FIDA, Rome.
- ___, 2009, *Sustainability of Rural Development Projects. Occasional paper 8*: <http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pi/paper/8.pdf>.
- ___, 2010, *Stratégie en matière de changement climatique*, FIDA, Rome.
- ___, 2011, *Cadre stratégique 2011-2015*.
- ___, 2011, *Directives actualisées et manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats (COSOP-AR)*, FIDA, Rome.
- ___, 2011, *Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA*, FIDA, Rome.
- ___, 2011, *Politique du FIDA en matière d'évaluation*, FIDA, Rome.
- ___, 2011, *Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays*, FIDA, Rome.
- ___, 2011, *Politique relative à l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire*, FIDA, Rome.
- ___, 2012, *Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, FIDA, Rome.
- ___, 2012, *Processus et procédures d'examen interne par les pairs*, FIDA, Rome.
- ___, 2012, *Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA*, FIDA, Rome.
- ___, 2012, *Stratégie concernant le secteur privé: intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé*, FIDA, Rome.
- ___, 2012, *Stratégies du FIDA en matière de partenariat*, FIDA, Rome.
- ___, 2013, *Programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE*, FIDA, Rome.
- ___, 2014, *Évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions des ressources du FIDA*, FIDA, Rome.

- ___, 2014, Initiative d'évaluation de l'impact de FIDA9: manuel (projet), Alessandra Garbero et la Division des stratégies et des études au service du développement, FIDA, Rome.
- Funnell, S. et Rogers, P., 2011, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, Jossey Bass, San Francisco, Californie.
- Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B. et Vermeersch, C.M., 2011, *Impact Evaluation in Practice*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Government Accountability Office (GAO), 1990, *Case Study Evaluations*, GAO, Washington, D.C.
- Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), 2008, *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluation*, ECG, Manille.
- ___, 2010, Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, ECG, Rome.
- ___, 2011, *Evaluative Lessons for Agriculture and Agribusiness*, ECG, Manille.
- ___, 2012, *Big book of Good Practice Standards*, ECG, Manille.
- ___, 2012, *Evaluating Technical Assistance: Taking Stock of the Practices of International Financial Institutions*, ECG, Manille.
- ___, 2012, *Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations*, ECG, Manille.
- ___, 2014, *Evaluating Support to SMEs: Rationale, Challenges and Opportunities*, ECG, Manille.
- ___, 2014, *Knowledge Management in International Financial Institutions*, ECG, Manille.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), 2005, *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, UNEG, New York.
- ___, 2005, *Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*, UNEG, New York.
- ___, 2010, *Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations*, UNEG, New York.
- ___, 2010, *Quality Check List for Evaluation Reports*, UNEG, New York.
- ___, 2013, *Impact Evaluation Guidance Document*, UNEG, New York.
- ___, 2014, *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*, UNEG, New York.
- ___, 2014, *Manuel de l'UNEG pour la conduite d'évaluations de travaux normatifs dans le système des Nations Unies*, UNEG, New York.
- Hancock, D. et Algozzine, B., 2011, *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers, Second Edition* (version électronique non disponible). New York, N.Y., Teachers College Press, Columbia University; Stake, R.E., 1995, *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Henry, G., 1990, *Practical Sampling*, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Iverson A., 2003, *Attribution and Aid Evaluation in International Development: A literature review*, Unité de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international, Ontario, Canada.
- Johnson, N., Mayne, J., Grace, D. et Wyatt, A., 2015, *How Will Training Traders Contribute to Improved Food Safety in Informal Markets for Meat and Milk?: A Theory of Change Analysis*, IFPRI Discussion Paper 1451, Washington, D.C., Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Disponible à: <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/129293>.
- Khandker, S.R., Koolwal, G.B., Samad, H.A., 2010, *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Krueger, R.A. et Casey, M.A., 2000, *Focus Groups*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie, États-Unis.
- Laubli Loud, M.L. et Mayne, J. (eds.), 2014, *Enhancing Evaluation Use*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- Leeuw, F. L., 2012, *Theory Based Evaluation*, ALNAP.
- Leeuw, F. L. et Vaessen, J., 2009, *Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Levin, H.M. et McEwan, P.J., 2001, *Cost Effectiveness Analysis*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- Levy, P. S. et Lemeshow, S., 2013, *Sampling of Populations: Methods and Applications*.
- List, J.A., Sadoff, S. et Wagner, M., 2009, "So you want to run an experiment, Now what? Some simple rules of thumb for optimal experimental design", in *Carlo Alberto Notebooks*, Numéro 125, Turin, Italie.
- Mayne, J., 1999, *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, Mimeo, Bureau du Vérificateur général du Canada, Canada.
- ___, 2015, *Useful Theory of Change Models*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30 (2), 119-142.
- Mayne, J. et Johnson, N., 2015, *Using Theories of Change in the CGIAR Research Program on Agriculture for Nutrition and Health*, *SAGE Journals*. *Evaluation*, 21(3), 407-428.
- McNall, M. et Foster-Fishman, P.G., 2007, "Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal", in *American Journal of Evaluation*, 6 2007, vol. 28, États-Unis.
- Ministère du développement international (DFID), 2013, *Planning Evaluability Assessments*, DFID, Londres.
- Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), *Critères d'évaluation de l'aide au développement*, Note thématique, OCDE/CAD, Paris.
- ___, 2010, *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, Lignes directrices et ouvrages de référence, OCDE/CAD, Paris.
- ___, *Récapitulatif des normes et standards de référence pour l'évaluation de l'aide au développement*, deuxième édition, Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, OCDE/CAD, Paris.
- ___, 1991, *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE/CAD, Paris.
- ___, 1998, *Révision des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE/CAD, Paris.
- ___, 2002, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE/CAD, Paris.
- ___, 2006, *Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes*, OCDE/CAD, Paris.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS), *Global Database on Child Growth and Malnutrition*, <http://www.who.int/nutgrowthdb/database/en/>.
- Patrizi, P. et Patton, M.Q., 2010, "New Directions for Evaluation", in *Evaluating Strategy*, Wiley Periodicals, États-Unis.
- Patton, M. Q., 2001, *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- ___, 2008, *Utilization Focused Evaluation*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- ___, 2011, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- ___, 2011, *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.

- Pawson, R. et Tilley, N., 2004, *Realistic Evaluation*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2011, *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Results*, PNUD, New York.
- , 2013, *Innovations in Monitoring and Evaluation*, Document de travail, PNUD, New York.
- , 2015, *Rapport sur le développement humain*, PNUD, New York.
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), 2008, *Manuel d'évaluation*, PNUE, Kenya.
- Ravallion M., 1999, *The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms Speedy Analyst's Introduction to Evaluation*, document de travail n° 2153, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Rihoux, B. et Ragin, C., 2009, *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques. Applied Social Research Methods Series*, Volume 51, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Rogers, P. et Peersman, G., 2015, *Impact evaluation: challenges to address* [en ligne] 23 janvier 2015, voir: http://betterevaluation.org/blog/impact_evaluation_1.
- Savedoff, W., Levine, R. et Birdsall, N., 2006, *When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation*, The Evaluation Gap Working Group, Center for Global Development, Washington, D.C.
- Schneider, C. et Wagemann, C., 2012, *Set-theoretic methods for the social sciences. A Guide to QCA*. Cambridge University Press. <http://www.compass.org>.
- Scriven, M., 2011, *Evaluating evaluations: a meta-evaluation checklist*, voir: http://michaelscriven.info/images/EVALUATING_EVALUATIONS_8.1.11.pdf.
- Shaffer, P., 2015, *Two Concepts of Causation: Implications for Poverty*. In *Development and Change*, 46(1), p. 148–166. Voir: <http://doi.wiley.com/10.1111/dech.12140>.
- Stake, R.E., 1995, *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.
- Stern, E., 2015, *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. London, Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief and the Department for International Development. Disponible à: http://www.bond.org.uk/data/files/Impact_Evaluation_Guide_0515.pdf.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. et Befani, B., 2012, *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*, rapport final, DFID, Londres.
- Tashakkori A. et Teddlie, C., 1998, *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- Todd, D. et Brann, J., 2007, *GEF Evaluation Office Approach Paper on Impact Evaluation*, (1), p. 1-44, Fonds pour l'environnement mondial (FEM), Washington, D.C.
- Tourangeau, R., Edwards, B., Johnson, T. et ux. (Eds.), 2014, *Hard-to-Survey Populations*, Cambridge University Press.
- Urdan, T., 2010, *Statistics in Plain English*, Third Edition, Taylor & Francis.
- Whitney, D. et Trosten-Bloom, A., 2010, *The Power of Appreciative Inquiry (deuxième édition)*, Berrett-Koehler, San Francisco, États-Unis.
- Wholey, J.S., Hatry, H.P. et Newcomer, K.E., 2004, *Handbook of Practical Program Evaluation*, John Wiley and Sons, San Francisco, Californie.
- Yin, R.K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods (Fifth Edition)*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Californie.
- , 2011, *Applications of Case Study Research (Third Edition)*, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.

Sites web

Bureau de l'évaluation d'organismes multilatéraux et des Nations Unies

- Banque africaine de développement: <http://operationevaluation.afdb.org/en/>
- Banque asiatique de développement: <http://adb.org/evaluation>
- Banque interaméricaine de développement: <http://www.iadb.org/ove/>
- Banque mondiale: <http://ieg.worldbank.org>
- FIDA: <http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD): <http://www.oecd.org/dac/evaluation>

Groupes d'évaluation

- Groupe de coopération pour l'évaluation: <http://www.ecgnet.org/>
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation: <http://www.uneval.org>

Associations d'évaluation

- Association africaine d'évaluation: <http://www.afrea.org/>
- Association américaine d'évaluation: <http://www.eval.org/>
- Better Evaluation: <http://www.betterevaluation.org>
- Centres régionaux de formation sur l'évaluation et les résultats: <http://www.theclearinitiative.org>
- Innovations for Poverty Action: <http://www.poverty-action.org>
- Laboratoire d'action contre la pauvreté: <http://www.povertyactionlab.org/fr>
- Mieux légiférer (CE): http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/index_fr.htm
- Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité: <http://www.alnap.org>
- Société canadienne d'évaluation: <http://www.evaluationcanada.ca/fr>
- Société d'évaluation du Royaume-Uni: <http://www.evaluation.org.uk/>
- Société européenne d'évaluation: <http://www.europeanevaluation.org/>

Autres liens

- DAC Evaluation Resource Centre (DEReC): <http://www.oecd.org/derec>
- Documents d'orientation UNEG: <http://www.uneval.org/document/guidance-documents>
- Engendering Policy through Evaluation: <http://www.feministevaluation.org>
- Gender and Evaluation: <http://gendereval.ning.com>
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie): <http://www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impact-evaluation-resources/>
- Mixed Methods International Research Association (MMIRA): <http://www.mmira.wildapricot.org>
- My M&E: <http://www.mymande.org>
- NONIE, Impact evaluations and development: http://siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/nonie_guidance.pdf
- Poverty Action Lab: <https://www.povertyactionlab.org/research-resources>
- Random number generators: <http://stattrek.com/statistics/random-number-generator.aspx>
- Sample size calculators: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 – Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 instagram.com/ifadnews
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

ISBN-978-92-9072-625-8



9 789290 726258

Février 2016