



Investir dans les populations rurales



MANUEL DE L'ÉVALUATION DU FIDA 2022

PARTIE I



Investir dans les populations rurales

MANUEL DE L'ÉVALUATION DU FIDA 2022

PARTIE I

Les résultats et conclusions qui sont présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Fonds international de développement agricole (FIDA). Les appellations employées et la présentation des données dans cette publication n'impliquent pas l'expression, de la part du FIDA, d'une quelconque opinion concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de leurs autorités, ou concernant le tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" répondent à un souci de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone donnés dans le processus de développement.

Tous droits réservés.

©2022 Fonds international de développement agricole (FIDA)

ISBN 978-92-9266-271-4

Juillet 2022

Graphiste : Laura Monopoli

Table des matières

Sigles et acronymes	v
Avant-propos	vii
Remerciements	xi
Introduction	1
A. Raison d'être du manuel	3
B. Destinataires visés	3
C. Contenu	4
PARTIE 1: L'ÉVALUATION AU FIDA	5
I. Les fondements	9
A. Rôle du FIDA	12
B. L'évaluation comme outil au service des objectifs du FIDA en faveur du développement	15
C. Principes de base de l'évaluation	17
II. Le système d'évaluation et d'apprentissage du FIDA	21
A. L'architecture de l'évaluation au FIDA	23
B. Accroître l'apprentissage et l'utilisation des données probantes	26
III. Éléments méthodologiques fondamentaux	33
A. Délimitation de l'objet et du périmètre de l'évaluation	37
B. Définition de l'approche de conception de l'évaluation	38
C. Critères d'évaluation, questions clés et notations	49
D. Examen de l'évaluabilité et de la disponibilité des données	60
E. Approches et méthodes de collecte et d'analyse des données	61
F. Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la collecte et l'analyse des données	68
G. Conclusions et recommandations des évaluations	71
ANNEXES	75
I. Architecture de l'évaluation interne au FIDA	77
II. Souci de la justice sociale et de l'égalité des sexes dans les évaluations	81
III. Principaux indicateurs de résultats	85



Sigles et acronymes

CGR	Cadre de gestion des résultats
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
ESPP	évaluation de la stratégie et du programme de pays
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IB	indicateur de base
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OPR	Division des politiques et des résultats opérationnels
RAP	rapport d'achèvement de projet
RIA	Division recherche et évaluation de l'impact
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	technologies de l'information et des communications
UGP	unité de gestion de projet
PIR (COI)	Principaux indicateurs de résultats
CED (DEF)	Cadre d'efficacité de développement
GCE (ECG)	Groupe de coopération pour l'évaluation
GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale
GIE (IEG)	Groupe indépendant d'évaluation
M&E	Suivi et évaluation
OCDE-CAD (OECD-DAC)	Organisation de coopération et de développement économiques – Comité d'aide au développement
ACQ (QCA)	analyse comparative qualitative
ODD (SDG)	Objectif de développement durable
ToC	théorie du changement



Avant-propos

L'édition 2022 du Manuel de l'évaluation du FIDA a été établie en consultation avec la direction du FIDA, sur la recommandation issue de l'examen externe par les pairs consacré en 2019 à la fonction d'évaluation au FIDA. Il s'agit de la troisième version du manuel, dont la première édition date de 2009 et la deuxième de 2015.

Ce manuel révisé s'inscrit dans la droite ligne des normes et pratiques internationalement reconnues, notamment celles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement et du réseau sur l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Nous sommes profondément reconnaissants aux représentants et représentantes de ces réseaux qui ont collaboré avec nous à la rédaction de ce manuel.

Le manuel s'appuie sur la documentation actuelle relative à l'évaluation et sur les avancées dans les pratiques d'évaluation réalisées depuis le lancement du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les approches d'évaluation et les perspectives ci-après découlent notamment du Programme 2030:

- i. La notion de **changements profonds**. Les évaluateurs sont de plus en plus amenés à évaluer les effets sur les normes et les systèmes, qui vont au-delà des résultats immédiats des projets.
- ii. La mise à profit de la **pensée complexe et systémique**. Les solutions face à la pauvreté, aux inégalités et à d'autres défis mondiaux sont étroitement imbriquées. Pour comprendre ces interactions, il est nécessaire de recourir à l'analyse des systèmes.

- iii. La **durabilité et la résilience climatique**. Dans le cadre des objectifs de développement durable, les changements climatiques sont définis comme un multiplicateur de risque susceptible d'entraver les progrès accomplis en matière d'égalité, de santé et de lutte contre la faim et la pauvreté. Les évaluateurs doivent apprécier la capacité des pays, des collectivités et des ménages à faire face à des chocs climatiques imprévisibles.
- iv. La **justice sociale et l'intersectionnalité des questions de genre**. L'engagement à ne laisser personne pour compte est au cœur du Programme 2030. Les évaluateurs doivent prendre en considération les interactions entre les questions de genre et d'autres caractéristiques socioéconomiques, comme l'appartenance ethnique, l'âge, la caste et le niveau de revenu, afin de traiter les multiples causes de discrimination et d'exclusion.



Pour la première fois, le Manuel de l'évaluation du FIDA couvre à la fois l'autoévaluation et l'évaluation indépendante et renferme des directives méthodologiques et des normes applicables aux évaluations menées à l'échelle de l'institution. Notre intention est d'établir des normes de qualité communes pour l'autoévaluation et l'évaluation indépendante, d'améliorer la cohérence entre les deux et, en définitive, de consolider la culture des résultats et de l'évaluation au FIDA.

Ce manuel n'a pas vocation à fournir un ensemble de directives rigides et immuables. Il s'agit au contraire d'un document évolutif qui s'appuie sur les nombreuses données de l'expérience et les bonnes pratiques dégagées par le FIDA concernant l'évaluation des programmes de développement rural et de lutte contre la pauvreté et des politiques et processus institutionnels. Il est publié au format électronique, l'objectif étant de faciliter les révisions et les mises à jour périodiques.

Ce manuel s'adresse globalement au personnel et aux consultants du FIDA, mais nous sommes convaincus qu'il intéressera également un groupe plus large de parties prenantes dans les administrations publiques, les entités du secteur privé, les organisations de la société civile et d'autres partenaires qui œuvrent en faveur du développement rural et contre la pauvreté. Un cours de formation complémentaire en ligne et des activités d'apprentissage spécifiques sont en cours d'élaboration pour permettre aux utilisateurs potentiels de se familiariser avec le manuel.



Indran A. Naidoo, PhD
Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation



Donal Brown
Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes



Remerciements

Le présent manuel a été élaboré par un groupe de travail composé de membres du personnel du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), de la Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR) et de la Division recherche et évaluation de l'impact (RIA), sous la direction générale des personnes suivantes: Indran Naidoo, Directeur d'IOE; Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes (PMD); Meike van Ginneken, ancienne Vice-Présidente adjointe responsable du Département de la stratégie et des savoirs (SKD); et, plus récemment, Jyotsna Puri, Vice-Présidente adjointe responsable de SKD. Ce groupe de travail était dirigé par Fabrizio Felloni, Directeur adjoint d'IOE; Nigel Brett, Directeur d'OPR; Sara Savastano, Directrice de RIA. Thomas Eriksson, ancien Directeur d'OPR, a codirigé le groupe de travail lors des premières phases. Le groupe de travail comprenait également les membres suivants: Simona Somma, responsable de l'évaluation (IOE), qui a supervisé la gestion du processus; Lauren Phillips, ancienne conseillère supérieure pour les politiques (OPR); Aslihan Arslan, économiste principale (RIA); Romina Cavatassi, économiste supérieure (RIA); Dimitra Stamatopoulos, spécialiste des politiques et des résultats (OPR); Xiaozhe Zhang, spécialiste des politiques et des résultats (OPR); Rodney Cooke, consultant (OPR); Emanuele Zucchini, consultant (RIA).

Paula Silva Villanueva, consultante principale, a collaboré par ses nombreux conseils techniques à la rédaction de la première partie du manuel. Dorothy Lucks, consultante principale, a formulé des observations sur la première partie et a apporté ses conseils à IOE pour l'élaboration de certains chapitres de la deuxième partie.

Le présent rapport a bénéficié d'un examen sur le fond du groupe consultatif pour l'évaluation d'IOE, composé de: Bagele Chilisa, de l'Université du Botswana; Gonzalo Hernández Licona, de l'Université d'Oxford; Hans Lundgren, ancien chef du Secrétariat de l'évaluation du réseau sur l'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); Donna Mertens, professeure émérite à l'Université Gallaudet; Rob Van den Berg, professeur invité au King's College de Londres et ancien Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial.

En juin 2021, une première version du manuel a été examinée avec l'aide d'un groupe international d'experts désignés conjointement par IOE et la direction. Ce groupe était composé de: Marie Gaarder, Directrice exécutive de l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact; Stefano Gagliarducci, professeur au Département de l'économie et des finances de l'Université de Rome Tor Vergata; Megan Kennedy-Chouane, cheffe de l'Unité d'évaluation à la Direction de la coopération pour le développement du CAD de l'OCDE; Sebastian Stolorz, responsable principal des opérations au Département de la stratégie, des risques et de l'apprentissage de la Banque mondiale; Maya Vijayaraghavan, conseillère en méthodes au Département indépendant de l'évaluation de la Banque asiatique de développement. En outre, Andrea Cook, Directrice de l'évaluation au Programme alimentaire mondial (PAM), a communiqué des observations écrites.

Nous remercions également les nombreux membres du personnel d'IOE, de PMD et de SKD qui ont apporté des contributions.





Introduction



Introduction

A. Raison d'être du manuel

1. Le FIDA est résolument déterminé à contribuer de façon importante à l'élimination de la faim et de la pauvreté dans les zones rurales des pays en développement, tout en produisant des effets positifs sur l'égalité femmes-hommes, l'action climatique et la justice sociale. La version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2021) a pour finalité première d'assurer la qualité, la cohérence, la rigueur et la transparence de la fonction d'évaluation au FIDA afin d'accroître l'efficacité de l'action menée par le Fonds en faveur du bien-être des populations défavorisées vivant dans les zones rurales.
2. Ce manuel est un document électronique évolutif, qui sera adapté au fur et à mesure de l'évolution des pratiques, des besoins et des enseignements tirés. Il propose une révision en profondeur du Manuel de l'évaluation de 2015 et entend améliorer l'application de la Politique de l'évaluation au FIDA, sur laquelle il est aligné. Il vise en particulier à renouveler, à actualiser et à consolider les directives actuellement en vigueur. Pour la première fois, ce manuel définit une approche exhaustive à l'échelle de l'institution qui permet de planifier, de réaliser et d'utiliser les autoévaluations et les évaluations indépendantes. Le manuel rappelle avec force qu'il est important d'harmoniser et de rationaliser ces deux volets de l'évaluation, et de tirer le meilleur parti des constatations et des enseignements au moment de planifier et d'exécuter des programmes et des projets.
3. La révision du Manuel de l'évaluation de 2015 a été entreprise par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et la direction pour tenir compte de l'environnement dynamique dans lequel le Fonds intervient et répondre à l'évolution des approches et méthodologies des pratiques internationales d'évaluation du développement. Cela contribuera à ce que les pratiques méthodologiques du FIDA restent au sommet des techniques de l'évaluation.

B. Destinataires visés

4. Le Manuel de l'évaluation établit les normes applicables aux autoévaluations et aux évaluations indépendantes au FIDA. Il s'adresse essentiellement aux membres du personnel du FIDA et aux consultants qui gèrent les évaluations ou qui prennent part aux processus d'évaluation indépendante ou d'autoévaluation.
5. Le manuel est destiné en second lieu aux parties prenantes et partenaires du FIDA – pouvoirs publics, secteur privé, société civile et partenaires de développement – qui participent aux processus de planification et de suivi-évaluation du Fonds.
6. Le manuel peut également être utile aux personnes extérieures au FIDA qui participent à l'évaluation des programmes de développement rural, notamment aux États membres, aux organisations internationales, aux partenaires non gouvernementaux nationaux, aux bénéficiaires et aux praticiens du développement rural.

C. Contenu

7. Le manuel décrit comment les évaluations sont menées au FIDA ; il ne s'agit donc pas d'un guide de référence sur l'évaluation en général. Il comprend des indications essentielles sur les principes fondamentaux de l'évaluation et sur les critères applicables à toutes les évaluations. Il renferme également une section sur l'apprentissage organisationnel, sachant que les rapports ont une valeur limitée si les connaissances qu'ils contiennent ne sont pas utilisées de manière appropriée par un maximum de personnes. À cette fin, il détaille les complémentarités des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante ainsi que les produits d'évaluation associés dans le but de renforcer l'obligation de rendre compte, l'apprentissage et l'utilité globale des activités d'évaluation. Il comprend- également des conseils méthodologiques-spécifiques sur tous les produits d'évaluation.
8. Les lecteurs sont invités à lire tous les chapitres pour bien comprendre comment les évaluations doivent être interprétées, gérées, réalisées et utilisées. Le manuel - sert également de référence pour obtenir des informations sur des enjeux spécifiques ou des produits d'évaluation -
9. Le manuel comporte deux parties :
10. La **première partie** décrit le contexte général de l'évaluation au FIDA. Elle aborde une série d'éléments fondamentaux, dont la mission du FIDA, les objectifs, l'architecture, les cadres et les principes de l'évaluation, ainsi que les critères qui guident toutes les évaluations menées au Fonds.
11. La **deuxième partie** contient des indications pratiques sur différents produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Ces différents chapitres peuvent être utilisés dans l'ordre ou bien individuellement et sont des éléments en constante évolution à l'appui de l'évaluation au FIDA.

Partie

L'évaluation
au FIDA

1



Partie 1. L'évaluation au FIDA

1. La première partie, présente les bases de l'évaluation au FIDA et comporte trois chapitres. Le chapitre I -place les activités d'évaluation du FIDA dans le contexte de l'action menée par l'institution en faveur de la transformation durable et inclusive du monde rural et du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies (Programme 2030). Il présente la théorie du changement du FIDA, ainsi que la finalité et les principes fondamentaux de l'évaluation. Le chapitre II présente les systèmes d'évaluation et d'apprentissage à l'échelle du FIDA, les différentes fonctions de l'évaluation et les types d'évaluation. Le chapitre III explique les _ fondamentaux méthodologiques applicables à toutes les évaluations.



Chapter



Les fondements



I. Les fondements

2. Le Programme 2030 amplifie explicitement l'appel en faveur d'une plus grande attention, d'une meilleure coopération et d'investissements plus conséquents à l'égard du développement rural (encadré 1). Le FIDA œuvre pour que les habitants pauvres des zones rurales puissent sortir de leur condition. Aucun programme de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté ne peut connaître de succès si l'on n'accorde pas une réelle attention aux zones rurales et à leurs secteurs d'activité, d'où les petits producteurs tirent leurs moyens d'existence. En effet, la pauvreté est un phénomène multidimensionnel qui ne saurait se réduire à de

faibles niveaux de revenus, de consommation et de biens matériels. C'est pourquoi le FIDA oriente ses investissements vers la transformation inclusive des zones rurales, qui consiste en un processus global de transformation structurelle des économies dont les répercussions se font sentir sur le plan social et économique¹.

¹ Rapport sur le développement rural 2016: Encourager une transformation inclusive du monde rural.

ENCADRÉ 1

Extraits du préambule du Programme 2030

Nous sommes résolus à libérer l'humanité de la tyrannie de la pauvreté et du besoin, à prendre soin de la planète et à la préserver. Nous sommes déterminés à prendre les mesures audacieuses et porteuses de transformation qui s'imposent d'urgence pour engager le monde sur une voie durable, marquée par la résilience. Et nous nous engageons à ne laisser personne de côté dans cette quête collective. Les 17 objectifs de développement durable (ODD) et les 169 cibles que nous annonçons aujourd'hui témoignent de l'ampleur de ce nouveau programme universel et montrent à quel point il est ambitieux. Ils s'inscrivent dans le prolongement des objectifs du Millénaire pour le développement et visent à compléter ce que ceux-ci n'ont pas réalisé. Ils visent

aussi à réaliser les droits de l'homme pour tous, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Intégrés et indissociables, ils concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. [...]

Nous consacrerons des ressources au développement des zones rurales, d'une agriculture et d'une pêche durables, en vue d'aider les petits exploitants agricoles, en particulier les femmes parmi eux, les éleveurs et les pêcheurs des pays en développement, notamment des pays les moins avancés.

Source: <https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>

A. Rôle du FIDA

3. Le FIDA a pour mission de faciliter les investissements publics et privés, d'appuyer l'élaboration des politiques nationales et mondiales, de produire et de diffuser des connaissances et de forger des partenariats, dans le but de transformer l'agriculture, les économies rurales et les systèmes alimentaires pour accroître l'inclusion, la productivité, la résilience et la durabilité.
4. Le FIDA est un organisme spécialisé des Nations Unies et une institution financière internationale qui s'emploie exclusivement à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les zones rurales par le développement agricole et rural. Le portefeuille de projets du FIDA cible les petits producteurs, les propriétaires de petites et moyennes entreprises rurales ainsi que les groupes ruraux vulnérables, comme les femmes, les jeunes, les peuples autochtones et les personnes en situation de handicap².
5. Dans son enquête 2021 sur la qualité de l'aide publique au développement, le Center for Global Development a classé le FIDA à la première place des organismes d'aide au développement (sur 49 institutions) sur la base d'une évaluation de quatre dimensions de la qualité : l'établissement de priorités; l'appropriation; la transparence et le déliement; l'évaluation. Dans le classement propre à l'évaluation, axé sur la qualité des systèmes d'apprentissage et d'évaluation, le FIDA occupe le quatrième rang des organismes d'aide au développement³.
6. Dans son Cadre stratégique 2016-2025⁴, le FIDA s'est engagé à poursuivre trois objectifs stratégiques interdépendants: i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la durabilité environnementale et la résilience des activités économiques des populations rurales pauvres face aux changements climatiques. La Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) (2022-2024) est le dernier cycle complet de reconstitution des ressources⁵ au titre du cadre stratégique actuel⁶.
7. FIDA12⁷ constitue, pour le Fonds, un cycle essentiel qui lui permettra d'accroître sa contribution aux objectifs de développement durable et de s'acquitter de son mandat principal, à savoir promouvoir une transformation durable du monde rural⁸. La vision du FIDA repose sur une théorie du changement formulée dans le contexte de FIDA12 et intégrée au Cadre de gestion des résultats (CGR) du FIDA⁹.
8. Les trajectoires d'impact sont représentées à la figure 1. La théorie du changement est un modèle conceptuel, et non une représentation littérale d'un processus linéaire. Son objectif principal est d'établir un cadre conceptuel permettant de comprendre les changements importants que le FIDA doit mettre en œuvre pour garantir la réussite de son action à long terme.

2 Les principaux instruments d'exécution sont des projets et des programmes financés par des prêts, qui sont conçus et exécutés par les pouvoirs publics, les bénéficiaires et les autres parties prenantes avec le concours du FIDA. Le Fonds dispose également d'un petit guichet de financement sous forme de dons, et vient de se doter d'une nouvelle politique en matière de dons, le FIDA propose en outre une assistance technique remboursable. De plus, le FIDA est le premier fonds du système des Nations Unies à avoir obtenu une note de crédit publique (note AA+ attribuée par Fitch Ratings et Standard & Poor's), ce qui permettra au FIDA de renforcer sa base de ressources et de catalyser les financements du secteur privé en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.

3 « QuODA 2021: Aid Effectiveness Isn't Dead Yet », <https://www.cgdev.org/publication/quality-official-development-assistance>.

4 [Cadre stratégique du FIDA 2016-2025](#).

5 Le financement de base des opérations du FIDA provient de plusieurs sources, notamment les contributions des États membres et d'autres donateurs, les revenus des placements et les remboursements de prêts. Compte tenu de ces ressources financières, les opérations du FIDA sont planifiées pour une période de reconstitution d'une durée de trois ans. Le douzième cycle de reconstitution, baptisé FIDA12, couvre la période 2022-2024 (pour obtenir des précisions sur FIDA12, voir <https://www.ifad.org/fr/ifad12/>).

6 Les objectifs de développement durable et le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 sont les éléments de référence qui établissent les ambitions à plus long terme du Fonds.

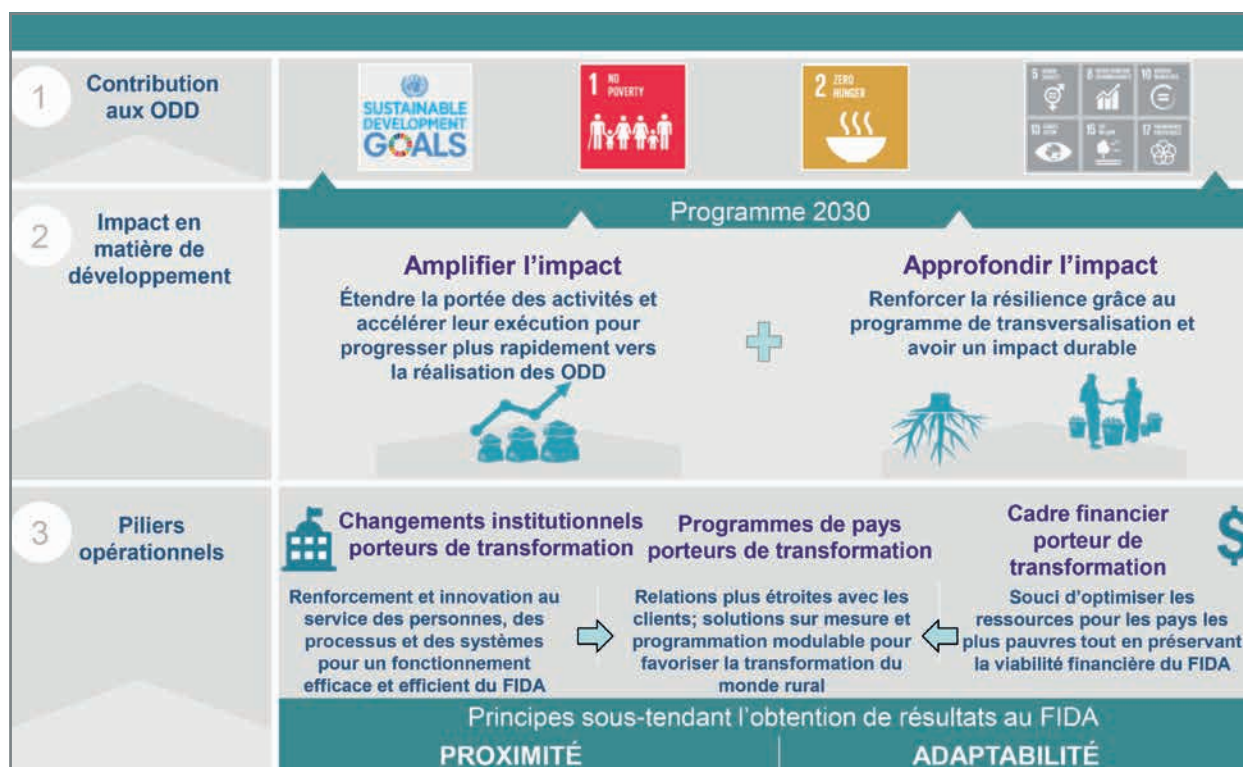
7 <https://www.ifad.org/fr/ifad12/>

8 Pour FIDA12, le Fonds s'est fixé l'objectif d'atteindre 127 millions de personnes dans le cadre de ses activités. Voir le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA – Reprise, reconstruction, résilience, décembre 2020. C'est la première fois que le FIDA rendra compte de son action au regard d'une théorie du changement spécifique. La théorie du changement et les sections pertinentes du Manuel de l'évaluation seront révisées au début du nouveau cycle de reconstitution.

9 C'est la première fois que le FIDA rend compte de son action au regard d'une théorie du changement spécifique. La théorie du changement et les sections pertinentes du manuel seront révisées au début du nouveau cycle de reconstitution.

FIGURE 1

Théorie du changement pour FIDA12



Source: FIDA, Rapport de la Consultation sur FIDA12, 2021.

9. Niveau 1: Contribution aux objectifs de développement durable(ODD) – Le FIDA maintient son ambition d’apporter une contribution substantielle à l’objectif 1 (pas de pauvreté) et à l’objectif 2 (faim zéro), laquelle est suivie au moyen de mesures de l’extrême pauvreté, de l’insécurité alimentaire et de la productivité des petits producteurs, tout en ayant un impact positif sur les objectifs de développement plus larges, en particulier ceux axés sur l’égalité femmes-hommes, le climat et la justice sociale.
10. Niveau 2: Impact sur le développement – On considère que la contribution aux objectifs mondiaux en matière de sécurité alimentaire et de lutte contre la pauvreté se reflète dans les résultats et l’impact au niveau des pays. Pour réussir, le FIDA doit :
 - élargir son impact: accroître le nombre de bénéficiaires et accélérer l’exécution des activités pour accélérer les progrès vers l’élimination de la faim et de la pauvreté.
 - approfondir son impact: cibler les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, renforcer les systèmes et la résilience des populations face aux chocs et aux facteurs de stress, et produire un impact durable. L’environnement et les changements climatiques, le genre, la nutrition et la jeunesse constituent des axes de travail fondamentaux interdépendants et complémentaires en vue de la lutte contre la faim et la pauvreté et du renforcement de la résilience des moyens d’existence en milieu rural. À cet égard, le FIDA a établi quatre thématiques transversales, à savoir la jeunesse, le genre, la nutrition et l’action climatique, qu’il considère comme essentielles pour approfondir l’impact et transformer la vie des habitants des zones rurales. Dans la pratique, cela signifie que la théorie du changement des projets en phase de conception doit clairement démontrer les synergies et les liens entre les différentes thématiques transversales.

11. L'impact du FIDA en matière de développement correspond à l'impact des opérations qu'il finance et se mesure au moyen d'évaluations indépendantes¹⁰, d'études d'impact établies par la direction et du dispositif de suivi des produits et des effets directs à l'aune du Cadre des indicateurs de base du FIDA. Toutefois, le Fonds intervient dans un contexte mondial plus large qui est complexe, contesté et non linéaire. Les activités d'évaluation doivent tenir compte du réseau d'acteurs, des conflits d'intérêts et des interactions systémiques qui favorisent ou entravent l'impact du FIDA (les conséquences à tirer sur le plan de l'évaluation sont présentées au chapitre III).
12. Niveau 3: Piliers opérationnels – Dans la théorie du changement de FIDA12, il est souligné que des programmes de pays porteurs de transformation sont nécessaires pour produire des résultats qui changent la vie des populations rurales pauvres. Pour produire un impact réel, les programmes de pays doivent: i) comporter des approches inclusives visant à ne laisser personne de côté; ii) favoriser l'approfondissement des partenariats et le renforcement de l'appropriation des interventions par les pouvoirs publics grâce à une série de produits et d'outils qui s'adaptent aux besoins des pays; iii) inclure des investissements importants en faveur de l'innovation et du risque.
13. **Compte tenu de l'accent mis sur la résilience face aux chocs et aux facteurs de stress, ainsi que sur la mise en œuvre de changements profonds, les évaluateurs doivent s'appuyer sur une définition opérationnelle du concept de « résultats porteurs de transformation ».** Bien que le terme ne soit pas explicitement défini dans le cadre de FIDA12, il est possible d'en tirer une définition¹¹ et de la compléter par les définitions données par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale¹² et l'Agence allemande de coopération internationale¹³. Ces sources sont des références établies dans le domaine de l'évaluation à l'échelle internationale ; elles combinent des aspects liés aux enjeux sociaux, à l'environnement et à la résilience face aux changements climatiques, et placent les changements systémiques au premier plan.
14. **Les résultats porteurs de transformation** sont ceux qui conduisent à un changement profond, systémique et durable, susceptible de produire un impact à grande échelle au niveau national ou mondial. Ils génèrent, en définitive, des mutations suffisamment profondes pour que les sociétés s'engagent vers des trajectoires de développement radicalement différentes, de telle sorte qu'un système donné (écologique, social, politique, économique, scientifique ou technologique) se transforme en un système fondamentalement nouveau qui s'impose comme la nouvelle norme.

10 Le FIDA est une institution axée sur les résultats, comme en témoigne l'accent mis sur les résultats dans son premier Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Pour diversifier ses instruments et revoir ses ambitions à la hausse, il a notamment actualisé ce cadre en 2021. Ce cadre révisé tient compte de l'évolution des priorités et des nouveaux domaines de travail en vue de l'établissement d'une approche globale en matière de résultats. Les réalisations du Fonds seront évaluées à l'aune des indicateurs convenus dans le CGR (CGR ou CMR ? gestion ou mesure des résultats ?) de FIDA12.

11 Dans le cadre de FIDA12, les résultats sont considérés comme porteurs de transformation à condition qu'ils : i) soient axés sur la résilience des populations pour produire un impact qui s'inscrira dans la durée, même en cas de crise; ii) favorisent le développement de partenariats avec les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile et les organisations non gouvernementales, les groupes de réflexion et d'autres organisations œuvrant dans le domaine du développement. L'édition 2016 du Rapport sur le développement rural contient également une définition des termes « transformation du monde rural » et « transformation structurelle »; voir <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/-/rural-development-report-2016-fostering-inclusive-rural-transformation>

12 Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, Supporting Transformational Change for Poverty Reduction and Shared Prosperity, 2016.

13 GLZ, Transformative project design, 2019.

15. **La proximité et l'adaptabilité** servent d'assise à la théorie du changement et constituent des principes transversaux pour l'obtention des résultats. L'accent mis sur ces deux principes permettra au FIDA d'étendre et d'approfondir les résultats obtenus dans le cadre des programmes de pays.

- **Proximité:** travailler au plus près de l'ensemble des partenaires et des membres des communautés vulnérables et marginalisées afin de favoriser un véritable esprit de collaboration, de rechercher ensemble des solutions à des problèmes communs et avoir un impact sur les politiques plus transformateur
- **Adaptabilité:** adopter une approche adaptative de l'action pour le développement. Les approches de gestion adaptative mettent l'accent sur la capacité d'apprendre de manière proactive et réactive, de réagir aux changements et d'évoluer rapidement. Au lieu d'adopter des objectifs fixes suivant une approche fondée sur les résultats, les équipes de projet et les pouvoirs publics doivent être encouragés à adapter les moyens d'atteindre les objectifs finaux en fonction des enseignements tirés en cours de la mise en œuvre.

16. **Par conséquent, les activités d'évaluation¹⁴ doivent aider le FIDA à appliquer plus rapidement des corrections en cours de route en cas d'apparition de risques susceptibles de compromettre les objectifs et les résultats en matière de développement, ou en cas de crise économique ou autre¹⁵.** Ces deux principes nécessitent des travaux de planification plus fréquents avec les parties prenantes et une plus grande agilité lors de la conception et de l'exécution des projets. Une telle démarche renforce le rôle de l'évaluation pour ce qui est non seulement d'apprécier l'impact du FIDA et le rôle des partenaires, mais aussi de gérer l'incertitude et la complexité des opérations, de comprendre les trajectoires d'impact, et d'examiner et d'évaluer ce qui fonctionne, pour qui, où, quand et pourquoi. Le chapitre III expose la démarche du FIDA en matière d'évaluation.

B. L'évaluation comme outil au service des objectifs du FIDA en faveur du développement

17. L'évaluation joue un rôle important dans le modèle opérationnel du FIDA, notamment dans l'orientation de ses activités, ses processus institutionnels et ses systèmes de responsabilisation et d'apprentissage. Tous ces éléments sont affinés et ajustés sur la base des retours d'information issus des évaluations, l'objectif étant que le Fonds soit positionné au mieux pour s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs généraux.

18. La Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021) constitue le cadre général régissant les évaluations au sein de l'institution¹⁶. Elle décrit les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation et expose la théorie du changement du FIDA à cet égard. Le chapitre II présente et développe les principes fondamentaux du système d'évaluation et d'apprentissage au FIDA, notamment les différentes fonctions, les types d'évaluation et les boucles de rétroaction.

19. Deux objectifs fondamentaux sont définis dans la Politique de l'évaluation pour aider le FIDA à accroître l'efficacité de ses activités de développement :

- renforcer l'obligation de rendre compte en évaluant, sur la base de données probantes, les résultats obtenus dans le cadre des activités de prêt et hors prêt du Fonds et en mettant en place le modèle opérationnel, les politiques, les stratégies, les directives, les ressources et les capacités nécessaires pour atteindre les résultats escomptés ;
- contribuer à renforcer l'apprentissage, la gestion des connaissances et les mécanismes transparents de retour d'information en vue d'améliorer les politiques, les stratégies, les programmes, les projets et les processus, actuels et futurs (figure 2).

¹⁴ Le système de suivi du FIDA joue un rôle fondamental à l'appui de la fonction d'évaluation. Le présent manuel porte sur les activités d'évaluation.

¹⁵ FIDA12: Modèle opérationnel et cadre de financement 2022-2024.

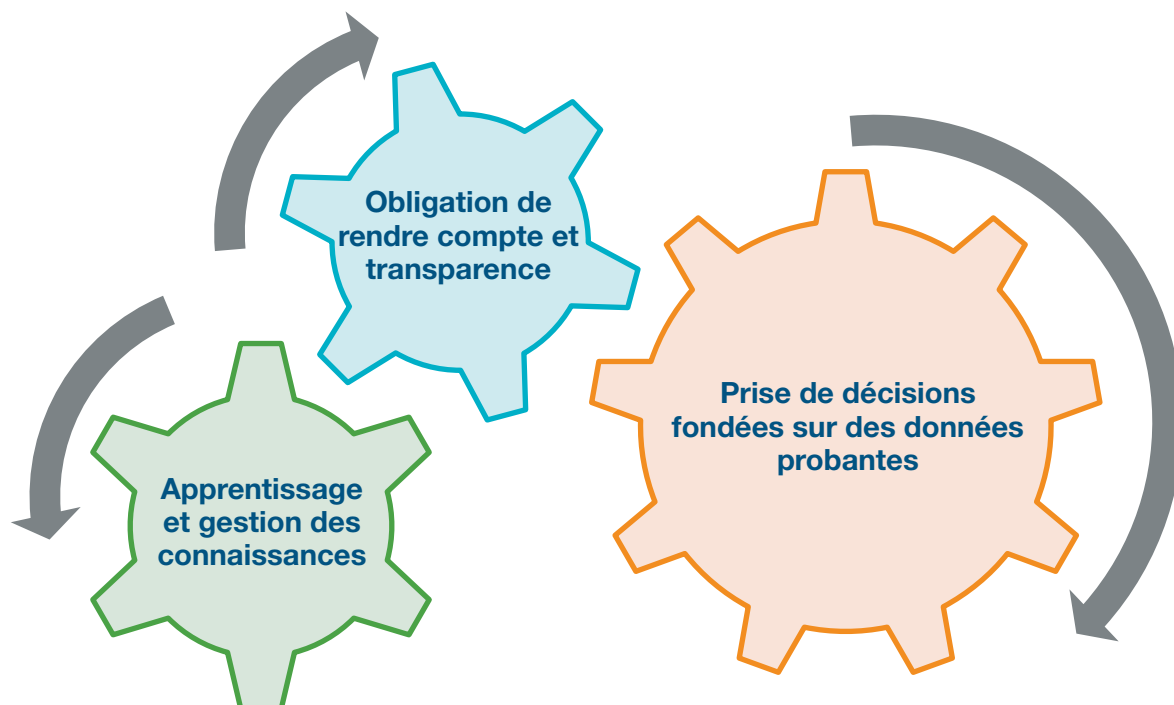
¹⁶ Politique révisée de l'évaluation au FIDA, 2021, <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>

20. Dans le rapport qu'il a publié en 2019, le groupe chargé de l'examen externe par les pairs sur la fonction d'évaluation au FIDA a souligné que le principe d'obligation de rendre compte était l'un des points forts de la fonction d'évaluation, mais que l'apprentissage pouvait être encore renforcé, tout comme les mesures d'incitation et les méthodes de déploiement des boucles d'apprentissage dans l'ensemble de l'institution¹⁷. Néanmoins, l'évaluation aide le FIDA à améliorer la planification et l'exécution de ses politiques, stratégies et activités en lui permettant d'apprécier la pertinence et la réalisation de ses objectifs en matière de développement. Comme l'illustre la figure 2, l'obligation de rendre compte et l'apprentissage visent à promouvoir une culture du résultat, une approche factuelle de la planification et une gestion adaptative à l'échelle du FIDA.
21. Comme expliqué plus en détail au chapitre II, l'architecture de l'évaluation au FIDA comprend le système d'évaluation indépendante et le système d'autoévaluation. IOE est chargé de mener des évaluations indépendantes, tandis que le système d'autoévaluation du FIDA relève de la direction du Fonds. Ces deux systèmes fonctionnent conjointement grâce à l'harmonisation des processus et à la tenue de consultations à des étapes clés des évaluations, dans le respect de l'indépendance d'IOE. L'éventail des produits d'évaluation du FIDA (voir la deuxième partie du manuel) permet de couvrir comme il se doit ces deux aspects de l'évaluation.

¹⁷ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/124/docs/french/EB-2018-124-R-8.pdf>

FIGURE 2

L'obligation de rendre compte et l'apprentissage, au service d'un processus décisionnel fondé sur des données probantes



C. Principes de base de l'évaluation

22. La Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021) établit six grands principes interdépendants qui sous-tendent l'approche de l'institution en matière d'évaluation et établissent le cadre conceptuel correspondant, à savoir : l'utilité ; l'impartialité et la crédibilité; la transparence; le partenariat, la concertation et la collaboration; l'évaluabilité; et l'analyse qualité-prix/coût-efficacité¹⁸.
23. Le FIDA souscrit également aux normes et règles générales du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)¹⁹, aux bonnes pratiques du Groupe de coopération en matière d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement²⁰, ainsi qu'aux principes et normes de qualité de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)²¹. La cohérence avec ces principes généraux est au cœur des activités d'évaluation au FIDA.
24. La **déontologie de l'évaluation** est le principe fondamental qui sous-tend les six principes mentionnés ci-dessus dans la pratique de l'évaluation. Il incombe à l'équipe d'évaluation de respecter les codes de pratique, les lignes directrices et les principes déontologiques. Le GNUE définit la déontologie comme « l'ensemble des valeurs et des principes "appropriés" ou convenus qui régissent le comportement d'un individu dans le contexte particulier, influencé par la culture, dans lequel une évaluation est commandée ou entreprise », et établit quatre principes clés (voir la figure 3) : l'intégrité ; l'obligation de rendre compte ; le respect ; la bienfaisance. Accorder une attention systématique à ces principes aide à mettre en balance les objectifs des évaluations et des évaluateurs avec les droits et les intérêts des divers participants et de leurs communautés. À l'inverse, le fait de ne pas tenir compte de la déontologie tout au long du cycle d'évaluation peut avoir des conséquences néfastes sur les bénéficiaires visés.

18 Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>

19 Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes et règles d'évaluation, 2016, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

20 Groupe de coopération pour l'évaluation, « Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations », 2012. <https://ecgnet.org/content/public-sector-operations>

21 Comité d'aide au développement, Organisation de coopération et de développement économiques, <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/>
Normes de qualité: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>
Principes: <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>

FIGURE 3

La fonction d'évaluation au FIDA souscrit aux principes éthiques du GNUE en matière d'évaluation

INTÉGRITÉ

respect actif des valeurs morales et des normes professionnelles essentielles à une activité d'évaluation responsable.

- Honnêteté et véracité dans l'action menée et la communication.
- Professionnalisme fondé sur la compétence, l'engagement, la remise en question continue et l'adoption d'un comportement crédible et digne de confiance.
- Indépendance, impartialité et incorruptibilité pour atténuer ou prévenir les conflits d'intérêts, les préjugés ou l'influence induite d'autrui, qui pourraient compromettre une pratique d'évaluation responsable et professionnelle.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

fait de devoir répondre de toutes les décisions et mesures prises et d'être responsable du respect de ses engagements, sans réserve ni exception, et de signaler, par les canaux appropriés, les préjudices potentiels ou réels observés.

- Transparence de l'évaluation pour accroître l'obligation de rendre compte de la performance au public.
- Réactivité compte tenu des questions qui se posent ou des événements qui surviennent. Les cas de corruption, de fraude, d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, les autres fautes et les situations de gaspillage de ressources qui sont repérés doivent être signalés au moyen des canaux appropriés.
- Assumer la responsabilité d'atteindre le but de l'évaluation et de prendre les mesures qui s'imposent.
- Justifier les décisions, les actions et les intentions et en rendre compte de manière juste et précise aux parties prenantes.

RESPECT

fait d'interagir avec toutes les parties prenantes d'une évaluation en respectant leur dignité, leur bien-être et leur capacité d'action personnelle, tout en tenant compte de leur sexe, de leur genre, de leur race, de leur langue, de leur pays d'origine, de leur statut LGBTQ, de leur âge, de leurs antécédents, de leur religion, de leur appartenance ethnique, de leurs aptitudes, ainsi que des environnements culturels, économiques et physiques.

- Accès au processus et aux produits d'évaluation par toutes les parties prenantes concernées, compte dûment tenu des facteurs susceptibles d'entraver l'accessibilité, comme le sexe, le genre, la race, la langue, le pays d'origine, le statut LGBTQ, l'âge, les antécédents, la religion, l'appartenance ethnique et les aptitudes.
- Interactions significatives et traitement équitable de toutes les parties concernées au sein des processus d'évaluation, afin qu'elles puissent activement éclairer l'approche et les produits d'évaluation, au lieu que de faire seulement l'objet de la collecte de données.
- Représentation équitable des divers points de vue et perspectives dans les produits d'évaluation.

BIENFAISANCE

fait de chercher à agir dans l'intérêt d'autrui et de la planète, tout en réduisant le plus possible les préjudices découlant des évaluations menées.

- Prise en compte explicite et continue des risques et des avantages liés au processus et aux produits d'évaluation et aux conséquences à plus long terme.
- Maximisation des avantages au niveau systémique (notamment environnemental), organisationnel et programmatique.
- Ne pas nuire et ne pas procéder à l'évaluation s'il est impossible d'en atténuer les préjudices.
- Veiller à ce que l'évaluation contribue d'une manière globalement positive aux systèmes humains et naturels et à la mission des Nations Unies.

Source: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Ethical Guidelines for Evaluation*, 2020.





Chapter



II Le système d'évaluation
et d'apprentissage du FIDA



II. Le système d'évaluation et d'apprentissage du FIDA

25. La Politique révisée de l'évaluation au FIDA établit le cadre global régissant la production et l'utilisation des données d'évaluation. Elle met l'accent sur la nécessité d'utiliser efficacement les produits d'évaluation et de mettre à profit les enseignements qui s'en dégagent. De même, la pratique tendant à se fonder sur des données probantes pour prendre des décisions concernant la conception et l'exécution des projets, programmes et stratégies est au cœur du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025²², du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et des cycles de FIDA11 et FIDA12. Le présent chapitre présente l'architecture de l'évaluation au FIDA, ses composantes, ses fonctions et les types d'évaluations menées. Il identifie également les principales modalités de la production de connaissances et de l'utilisation des données probantes.

A. L'architecture de l'évaluation au FIDA

26. L'architecture d'évaluation du FIDA comprend les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation qui permettent d'honorer l'obligation de rendre compte, de favoriser l'apprentissage et d'appuyer la gestion des connaissances, et qui proposent des outils pouvant être appliqués de façon utile et pratique au niveau stratégique comme au niveau opérationnel.

27. La figure 4 présente l'architecture de l'évaluation au FIDA, qui conjugue l'évaluation indépendante et l'autoévaluation, et met en relief les liens avec les partenaires de développement et les clients finaux du FIDA, à savoir les petits producteurs ruraux et leurs communautés.

28. Les évaluations indépendantes sont menées par IOE, qui, par sa structure, sa fonction et sa conduite, est indépendant de la direction du FIDA. S'agissant de la gouvernance, la Politique de l'évaluation

au FIDA précise qu'IOE rend directement des comptes au Conseil d'administration du Fonds et que le Comité de l'évaluation appuie le Conseil d'administration en ce qui concerne les questions relatives à l'évaluation. IOE veille à ce que l'ensemble de la fonction d'évaluation au FIDA respecte les bonnes pratiques et normes reconnues à l'échelle internationale. Les évaluations indépendantes contribuent à mettre en exergue les réalisations accomplies, les éléments qui donnent ou non de bons résultats et les facteurs en cause, et orientent l'élaboration de politiques et de stratégies efficaces à l'appui de la transformation des zones rurales. Les publics cibles des évaluations indépendantes sont la direction et les organes directeurs du FIDA, les États membres et l'ensemble de la communauté internationale du développement.

29. Le système d'autoévaluation relève de la direction et est supervisé par la Division des politiques opérationnelles et des résultats (OPR) et la Division recherche et évaluation de l'impact (RIA)²³.

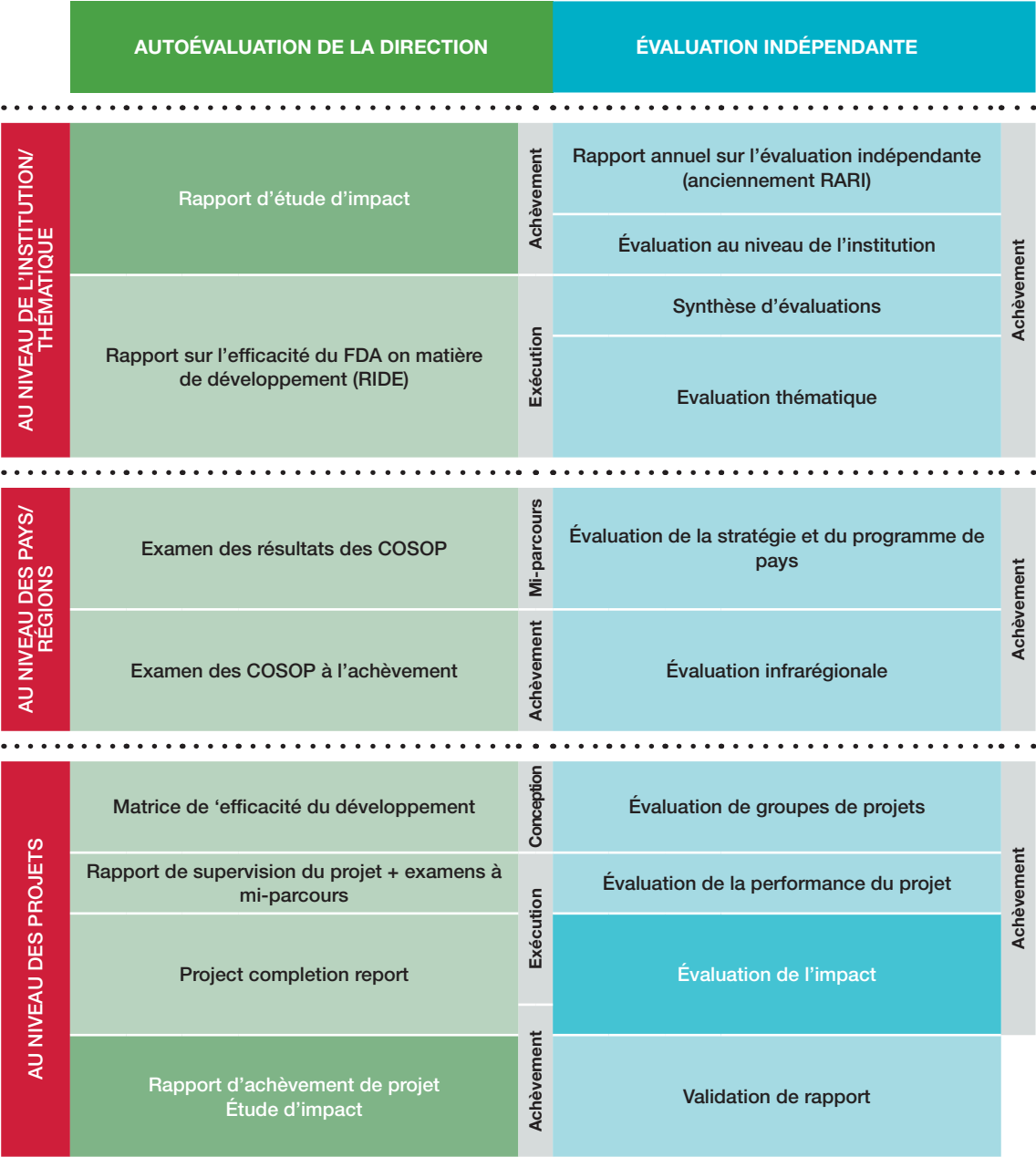
²² Cadre stratégique du FIDA 2016-2025

²³ Au FIDA, OPR fait partie du Département de la gestion des programmes, tandis que RIA est rattaché à SKD.

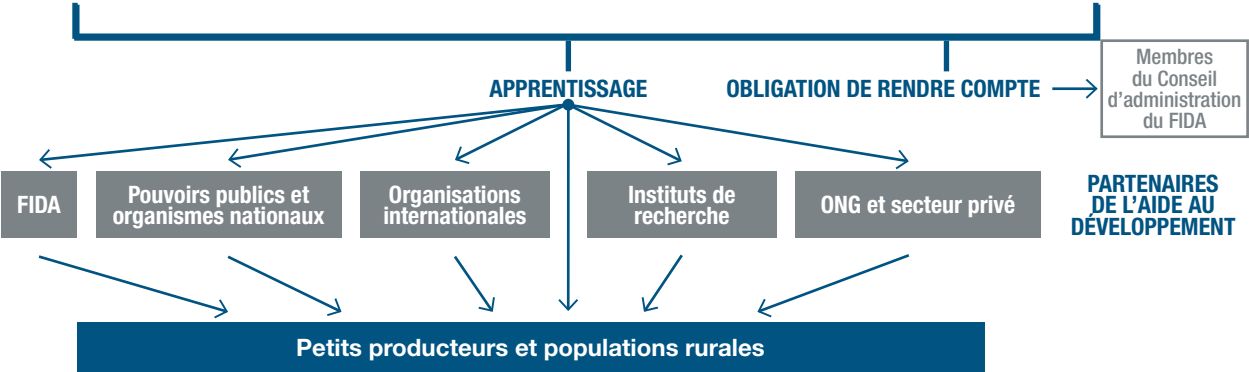
30. L'autoévaluation vise trois objectifs principaux :
- i) obtenir un retour d'information en temps réel sur la performance et éclairer la prise de décision;
 - ii) tirer des enseignements de l'expérience et améliorer l'efficacité des opérations sur le plan du développement;
 - iii) rendre compte aux organes directeurs du FIDA des résultats d'ensemble obtenus par rapport aux objectifs convenus avec les États membres, ainsi que des résultats et de l'impact attribuables aux opérations du Fonds. Les activités liées au premier objectif sont menées par les équipes de projet en poste dans les divisions régionales du Département de la gestion des programmes, tandis qu'OPR apporte des conseils et un soutien. Les activités liées au deuxième objectif sont pilotées par OPR et le Département de la stratégie et des connaissances (SKD) et font participer les équipes de projet. Le troisième objectif relève de la responsabilité d'OPR (résultats) et de RIA (impact). En plus de fournir des rapports de résultats solides pour la reddition des comptes, les produits d'auto-évaluation sont l'une des sources d'information pour les évaluations indépendantes.
31. De solides systèmes de suivi-évaluation (S&E), qui favorisent la gestion adaptative et l'apprentissage ou de suivi, évaluation, adaptation et apprentissage (MEAL), revêtent une importance primordiale. En outre, les études d'impact menées par RIA, qui rendent compte des impacts attribuables aux investissements réalisés par le Fonds en faveur de sa mission et de ses objectifs stratégiques, font du FIDA la seule institution financière internationale à être dotée d'une telle approche systématique et rigoureuse en matière de communication de l'information. Des produits d'autoévaluation d'excellente qualité sont essentiels pour garantir des évaluations efficaces à l'échelle du FIDA et fonder les programmes sur des données probantes.

FIGURE 4

Schéma simplifié de l'architecture de l'évaluation au FIDA (jusqu'à FIDA11)



■ Analyse de contribution ■ Analyse d'attribution



32. La fonction d'évaluation indépendante et la fonction d'autoévaluation interviennent à trois niveaux différents : i) projet ; ii) national ou régional; iii) de l'institution dans son ensemble ou d'un thème en particulier. On trouvera dans la deuxième partie du manuel des précisions concernant chacun de ces produits d'évaluation. Le premier niveau, à savoir les évaluations au niveau des projets, sert de base à l'analyse des autres niveaux. Les autoévaluations sont menées aux stades de la conception, de l'exécution et de l'achèvement des projets. En outre, la majorité des évaluations reposent sur une analyse de contribution visant à mesurer l'apport des interventions à l'égard de l'ensemble des changements. En complément de ces analyses, les études d'impact ou les évaluations d'impact, réalisées respectivement par RIA et IOE, et les rapports d'étude d'impact, établis par RIA, se fondent également sur une analyse d'attribution. Ces produits consistent à examiner les impacts attribuables aux interventions en isolant tous les facteurs susceptibles d'avoir influé sur les résultats aussi bien au niveau des projets qu'au niveau de l'institution. Le chapitre III aborde en détail les analyses de contribution et les analyses d'attribution.
33. L'ensemble de l'architecture de l'évaluation produit des données probantes à l'appui de l'obligation de rendre compte, de l'apprentissage et de l'acquisition de connaissances, non seulement en interne au FIDA à des fins stratégiques et opérationnelles, mais aussi en externe pour les partenaires de l'aide au développement et, en définitive, pour les clients finaux. Les partenaires de l'aide au développement sont les pouvoirs publics et les organismes nationaux, les organisations internationales (par exemple, d'autres entités des Nations Unies), les instituts de recherche, les organisations non gouvernementales et les acteurs du secteur privé. Tous les produits d'évaluation sont mis à la disposition du public pour contribuer à la programmation fondée sur des données probantes par tous les partenaires. Les clients finaux du FIDA sont les petits producteurs et les populations rurales, qui tirent profit directement des données probantes produites par les fonctions d'évaluation du FIDA grâce à l'amélioration de la conception des projets, et indirectement, grâce à l'amélioration de données probantes mises à la disposition de l'ensemble des partenaires de développement. L'annexe I, dans la première partie du manuel, décrit de manière exhaustive le système d'évaluation et ses composantes, ainsi que les articulations et les boucles d'apprentissage entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation.

B. Accroître l'apprentissage et l'utilisation des données probantes

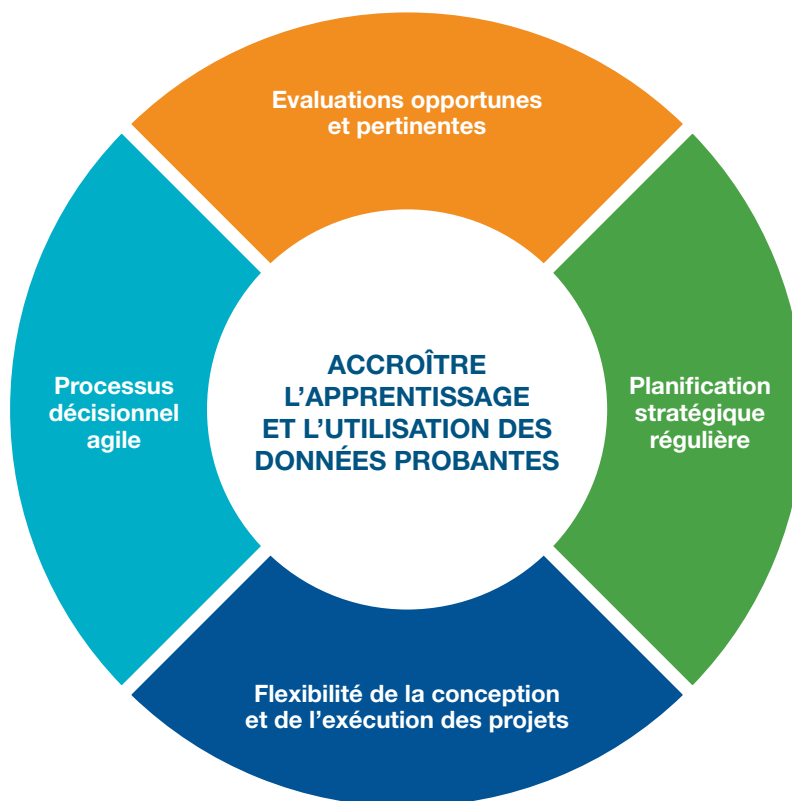
34. La finalité de l'évaluation consiste à éclairer la prise de décision et à enrichir les connaissances au FIDA et au sein des parties prenantes externes, comme les partenaires de l'aide au développement nationaux et internationaux. Une évaluation approfondie et rigoureuse et la production d'un bon rapport ne suffisent pas pour qu'une évaluation soit utile.
35. Conformément à la pratique en vigueur à l'échelle internationale²⁴, le FIDA vise à maximiser l'utilisation des données probantes et des évaluations tout au long du processus d'évaluation. Pour concrétiser une approche adaptative et axée sur l'apprentissage, le FIDA doit apprendre et réagir avec rapidité et efficacité aux données probantes et aux enseignements tirés. Comme l'illustre la figure 5, la production et l'utilisation de données probantes et l'apprentissage doivent s'inscrire dans une démarche continue afin que le FIDA propose des solutions de manière plus agile, plus réactive, plus innovante et plus efficace. Le Fonds doit : i) produire des données probantes pertinentes dans les délais voulus ; ii) favoriser le dialogue et la planification stratégique avec ses partenaires de l'aide au développement; iii) concevoir et exécuter les projets de manière souple, en s'adaptant constamment aux nouveaux enseignements et résultats, ainsi qu'aux évolutions et événements externes.
36. L'utilisation de données probantes au service d'un processus décisionnel de qualité est également au cœur de la nouvelle version du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement²⁵ (DEF2.0). Tous les objectifs et activités proposés dans le cadre actualisé (DEF2.0) pour améliorer les outils d'autoévaluation existants accordent une grande importance à l'apprentissage (en guise de principe transversal), et s'appuient sur les mesures d'incitation, les outils, les mécanismes et les approches nécessaires pour faire en sorte que l'apprentissage soit privilégié et valorisé par le personnel du FIDA, les partenaires publics et les bénéficiaires. La direction œuvre actuellement pour que la culture de l'apprentissage soit renforcée au cours des prochaines années.

²⁴ Voir par exemple: Banque mondiale, *World Bank Group Evaluation Principles*, 2019.

²⁵ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/115/docs/french/EC-2021-115-W-P-6.pdf>

FIGURE 5

Apprentissage et utilisation des données probantes : un processus itératif



37. L'indépendance organisationnelle et fonctionnelle d'IOE est indispensable pour garantir la solidité, la crédibilité et la transparence des données probantes, conformément aux normes et règles internationales et aux principes énoncés dans la Politique révisée de l'évaluation au FIDA. En parallèle, la mise à profit de toutes les composantes du système d'évaluation peut entraîner un cercle d'apprentissage vertueux au FIDA. C'est pourquoi la collaboration entre IOE et la direction revêt une importance essentielle pour assurer la pertinence, l'actualité et l'utilité des évaluations et renforcer cette boucle d'apprentissage positive. À cet égard, les grands axes et processus décrits ci-dessous n'entravent pas l'indépendance d'IOE et sont conçus pour introduire des éléments innovants dans les processus d'évaluation et les boucles d'apprentissage, en complément des mécanismes existants.

38. Sur la base de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs (encadré 2) et à l'appui de celle-ci, les synergies et les complémentarités entre les évaluations indépendantes et les autoévaluations sont maximisées à l'égard de deux grands axes :

- la production de données probantes et de connaissances ;
- l'utilisation des connaissances au sein du FIDA et au-delà.

39. Ensemble, ces grands axes visent à créer une base factuelle qui servira non seulement au FIDA, mais aussi à ses partenaires, et sera systématiquement intégrée dans les opérations du FIDA.

La Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs pour la période 2019-2025 s'inscrit dans l'action menée par l'institution pour accroître son efficacité en matière de développement. La stratégie et le plan d'action triennal qui l'accompagne aideront le FIDA à exploiter les connaissances disponibles les plus pertinentes, fondées sur des données probantes et sur les pratiques issues de ses propres travaux, de sa collaboration avec des partenaires et d'autres sources externes.

Les activités s'articuleront autour de trois grands domaines : la production de connaissances, l'utilisation des connaissances et l'instauration d'un environnement institutionnel propice à l'apprentissage fondé sur des données probantes et au partage des connaissances.

Source: <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-de-gestion-des-savoirs>

40. Différentes évaluations nécessitent différents niveaux d'interaction à différents moments. En outre, la mise en œuvre de processus et d'activités spécifiques peut varier selon le type d'évaluation ou encore les besoins et le contexte de l'environnement opérationnel et des clients, comme indiqué dans la deuxième partie du manuel. Il existe toutefois des approches globales qui étayent la production et l'utilisation des connaissances, comme indiqué dans les premiers et deuxièmes axes.

Premier axe : production de données probantes et de connaissances – collaboration entre IOE et la direction

41. Pour maximiser les synergies entre les évaluations indépendantes et les autoévaluations, IOE et la direction poursuivent leur collaboration tout au long du processus d'évaluation, dans le respect de l'indépendance d'IOE. Cette coopération porte notamment sur les processus de sélection, de planification et de conception des produits d'évaluation, sur la réalisation d'évaluations, ainsi que la détermination et la diffusion des enseignements et des recommandations (encadré 3).

ENCADRÉ 3

Exemples de coopération entre IOE et la direction tout au long du processus d'évaluation

Sélection, planification et conception des évaluations

- IOE et la direction travaillent en coopération pour définir les besoins et les demandes en matière d'évaluation. Des évaluations indépendantes et des autoévaluations thématiques seront planifiées en fonction des besoins stratégiques et opérationnels du FIDA et des parties prenantes externes. Ainsi, IOE et la direction collaborent pour déterminer des sujets à évaluer.
- IOE et la direction travaillent de concert pour élaborer une stratégie pluriannuelle et des plans d'évaluation annuels (autoévaluations et évaluations indépendantes), qui seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration, et pour améliorer la pertinence et le calendrier des différents produits d'évaluation, par exemple entre les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), les examens à l'achèvement des COSOP (CCRs) et les évaluations des stratégies et des programmes de pays (ESPP).

Réalisation des évaluations

- Les synergies et la collaboration se poursuivent tout au long des évaluations. Il s'agit notamment d'échanger des informations lors des examens à mi-parcours, d'établir d'autres produits d'autoévaluation et de réduire les chevauchements qui n'ont aucune utilité.

Recommandations et achèvement des évaluations

- Des examens techniques conjoints et des activités d'apprentissage sont organisés avant que les recommandations ne soient finalisées. Ces discussions ont pour but d'assurer l'internalisation complète des constatations et des recommandations et de favoriser l'apprentissage.
- IOE et la direction organisent conjointement des tables rondes et/ou des activités d'apprentissage pour discuter des résultats et des enseignements tirés de l'évaluation avec différents partenaires. Dans le cas d'une évaluation au niveau de l'institution, des ateliers d'apprentissage sont organisés à un stade approprié.

Deuxième axe: utilisation des données probantes et des connaissances dans l'ensemble du FIDA

42. Le processus d'évaluation ne se termine pas une fois le rapport d'évaluation publié. Les étapes de suivi sont essentielles pour garantir l'utilisation des connaissances au FIDA et au-delà et pour s'assurer que les constatations et les enseignements de

chaque évaluation sont communiqués, assimilés et appliqués dans l'ensemble de l'institution, et communiqués aux partenaires de l'aide au développement et aux clients finaux dans les zones rurales. À cette fin, sont notamment menées les principales activités suivantes :

ENCADRÉ 4

Exemples d'utilisation de données probantes et de connaissances à des fins d'évaluation

- **Synthèse des principales conclusions** : des évaluations indépendantes et des autoévaluations sont utilisées pour établir des synthèses d'évaluations (y compris des notes d'orientation et des infographies) afin d'éclairer les politiques, les stratégies et les processus opérationnels pertinents au FIDA.
- **Activités d'apprentissage** : IOE et la direction organisent des ateliers de capitalisation, sous forme de séances de bilan internes et d'activités rassemblant les principaux partenaires de l'aide au développement, selon les besoins, pour discuter des conclusions issues d'évaluations clés dans une optique d'apprentissage et d'assimilation des enseignements.
- **Mise à profit des technologies pour tirer des enseignements de l'évaluation** : pour qu'elles puissent être mieux exploitées, les données probantes des autoévaluations et des évaluations indépendantes sont facilement accessibles et mises à la disposition du public cible dans des formats appropriés. Le recours accru aux technologies de l'information et des communications (TIC) peut contribuer, à l'avenir, à tirer systématiquement des enseignements de tous les types d'évaluations indépendantes et d'autoévaluations en vue de concevoir des interventions d'aide au développement plus percutantes.
- **Registre des suites données par la direction** : processus formel dans le cadre duquel IOE et la direction examinent et définissent les mesures à prendre compte tenu des principales recommandations formulées à l'issue de chaque évaluation majeure. Les progrès accomplis à cet égard font l'objet d'un suivi dans le cadre d'examens a posteriori. La direction prévoit de mettre en ligne le volume II du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), afin de créer un système de suivi des évaluations en ligne qui regroupera les recommandations formulées, indiquera les activités à mettre en œuvre par la direction et rendra compte des progrès accomplis. Ce système permettra également d'extraire des données en vue de la production rapide de rapports sur l'état d'application des recommandations. Des systèmes électroniques similaires ont été mis en place dans d'autres organisations multilatérales (comme le Programme des Nations Unies pour le développement et le Groupe de la Banque mondiale).
- **Examens a posteriori des recommandations et de leur application** : l'objectif est de suivre la performance et les résultats des mesures prises à la suite des recommandations formulées. Les examens a posteriori peuvent également mobiliser des partenaires de développement.
- **Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques – conception des projets et des COSOP** : en se fondant sur des analyses de l'impact attribuable, les études d'impact de RIA produisent des connaissances qui alimentent la conception des projets et des COSOP afin d'améliorer la programmation.

43. En conclusion, compte tenu de l'accent mis dans la Politique de l'évaluation de 2021 sur la collaboration entre IOE et la direction du FIDA, des orientations sur leurs interactions sont présentées au chapitre II du manuel. L'encadré 5 décrit les principales phases du processus d'évaluation indépendante et des interactions connexes avec la direction du FIDA. On trouvera des précisions sur les différentes étapes de

l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante et sur leurs interactions dans la deuxième partie du manuel. Il est important de souligner que d'autres partenaires de développement et clients jouent un rôle fondamental dans les opérations financées par le FIDA et sont des intervenants essentiels du processus d'évaluation.

Aperçu des différentes phases du processus d'évaluation indépendante et des interactions connexes avec la direction du FIDA

Conception

- **Projet de document d'orientation.** IOE établit un document d'orientation qui expose les objectifs, la portée, la méthode et le processus de l'évaluation. Il dialogue avec les principaux partenaires, notamment la direction du FIDA et le gouvernement (s'il y a lieu) et sollicite leurs commentaires. Dans le cas d'évaluations plus complexes, il peut organiser un atelier de démarrage et entreprendre une mission préparatoire.
- **Document d'orientation final.** IOE finalise le document d'orientation en tenant compte des observations formulées par les parties prenantes et le transmet à ces dernières.

Mise en œuvre

- **Missions sur le terrain aux fins de la collecte de données.** IOE planifie les missions sur le terrain en liaison avec la direction du FIDA, le gouvernement et d'autres parties prenantes, selon les besoins, et communique avec eux en amont.
- **Réunions récapitulatives.** Lorsque des visites de pays sont effectuées, IOE organise, à l'issue de ces visites, une séance de compte rendu avec le gouvernement, le personnel chargé des opérations du FIDA et d'autres parties prenantes, au besoin.

Établissement de rapports

- **Projet de rapport.** IOE établit le projet de rapport d'évaluation, puis le transmet au FIDA, au gouvernement et à d'autres parties prenantes, au besoin, afin pour commentaires.
- **Conclusions et recommandations.** Dans la mesure du possible, IOE discute des conclusions et des recommandations de l'évaluation en interne et avec les parties prenantes pour en favoriser l'appropriation et l'exploitation. Ces discussions ont pour but d'assurer l'internalisation complète des conclusions et recommandations et de favoriser l'apprentissage.
- **Réponse de la direction.** La direction du FIDA formule une réponse au document, laquelle est intégrée au rapport final et examinée lors des sessions pertinentes des organes directeurs, parallèlement aux observations d'IOE.
- **Rapport final.** IOE finalise le rapport d'évaluation en tenant compte de manière indépendante des observations du FIDA et du gouvernement (et d'autres parties prenantes, le cas échéant). Le rapport final est transmis aux parties prenantes, accompagné d'une piste d'audit résumant la manière dont les observations ont été prises en compte.

Achèvement et diffusion

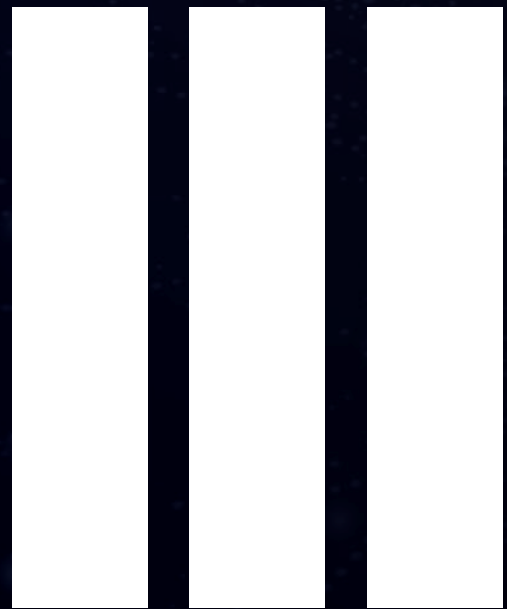
- **Ateliers finaux.** IOE organise des ateliers finaux et des activités d'apprentissage en collaboration avec la direction du FIDA, le gouvernement et d'autres parties prenantes (s'il y a lieu) pour rendre compte et discuter des conclusions, des enseignements et des recommandations.
- **Accord conclusif.** Dans le cas des évaluations au niveau des pays, l'accord conclusif contient un récapitulatif des conclusions et des recommandations de l'évaluation que la direction du FIDA et le gouvernement conviennent d'adopter et de mettre en œuvre dans des délais précis. Les divisions du Département de la gestion des programmes du FIDA sont responsables de l'exécution du processus. IOE prend note de l'état d'avancement et du résultat final.
- **Présentation aux organes directeurs du FIDA.** Une sélection d'évaluations est présentée lors des sessions pertinentes du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
- **Diffusion.** IOE veille comme il se doit à la diffusion des évaluations sur le site Web et le bulletin d'information d'IOE. Si nécessaire, il collabore également avec ses principaux partenaires pour diffuser les messages et les innovations et méthodes d'évaluation.

44. Les évaluations jouent un rôle majeur dans les systèmes de gestion des savoirs au FIDA, car elles permettent de produire et de diffuser à l'échelle mondiale des connaissances sur les investissements en faveur d'une transformation durable et inclusive du monde rural. Le FIDA peut ainsi jouer un plus grand rôle de mobilisation à l'appui de l'action menée aux quatre coins de la planète pour concrétiser les objectifs de développement durable.

45. Par conséquent, la communication et la diffusion des données probantes et des enseignements en dehors du FIDA font partie intégrante du processus d'évaluation. La Politique de l'évaluation au FIDA précise clairement que tous les produits d'évaluation indépendante et d'autoévaluation doivent être rendus publics et largement diffusés. Au stade de la conception, tous les produits d'évaluation sont assortis d'un plan de communication et de diffusion afin que les évaluations soient diffusées de manière efficace. La deuxième partie du manuel présente des approches de diffusion propres aux produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante.



Chapter



Éléments méthodologiques
fondamentaux

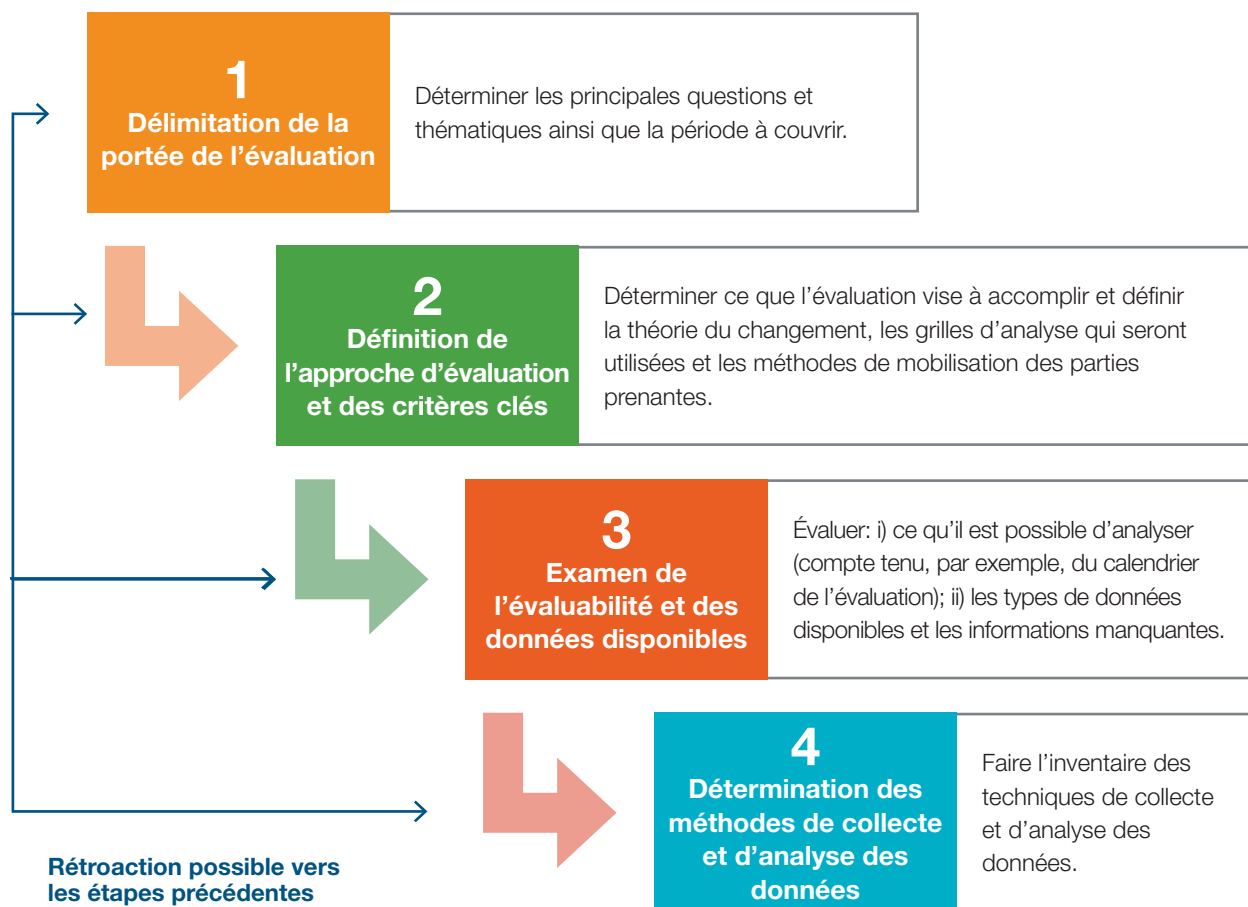


III. Éléments méthodologiques fondamentaux

46. Le chapitre III porte sur les éléments méthodologiques fondamentaux relatifs à la réalisation des évaluations au FIDA, notamment la délimitation de la portée, les approches de conception, les critères d'évaluation et les notes de performance, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Il s'appuie sur la documentation contemporaine relative à l'évaluation et sur l'expérience acquise par IOE et RIA. Les études d'impact menées par RIA, qui viennent compléter d'autres évaluations avec une approche unique, reposent sur la littérature consacrée à l'économie théorique et appliquée et sont brièvement abordées dans une sous-section distincte. Le chapitre se termine par une série de conseils concernant la rédaction de conclusions et de recommandations dans les rapports d'évaluation.
47. Certaines sections (comme celles sur la délimitation de la portée et les approches de conception) s'appliquent essentiellement aux évaluations indépendantes, mais elles serviront également de référence aux autres divisions du FIDA en fonction du type et de la portée de l'évaluation à mener. Les sections consacrées aux critères d'évaluation et à la notation s'appliquent à l'ensemble du système d'évaluation. En se familiarisant avec les éléments méthodologiques fondamentaux, les évaluateurs pourront plus facilement établir des normes, harmoniser leurs démarches et uniformiser les évaluations, de manière à renforcer la robustesse et la rigueur des produits d'évaluation du FIDA. Ce chapitre ne constitue pas un guide complet sur les méthodes d'évaluation, mais répertorie des références et des études méthodologiques existantes. Les questions et considérations propres aux différents produits d'évaluation sont traitées dans la deuxième partie du présent manuel.
48. Principales étapes de la conception d'une évaluation. La plupart des évaluations s'articulent selon les grandes étapes présentées à la figure 6, à savoir: i) délimitation de la portée (étendue) de l'évaluation (sujets et calendrier); ii) adoption d'une approche d'évaluation et élaboration d'une théorie du changement et des critères d'évaluation; iii) analyse de l'évaluabilité (définition de ce qui peut être évalué et des données et informations déjà disponibles); iv) détermination de méthodes précises de collecte et d'analyse des données. La figure 6 présente également les boucles de rétroaction possibles au cours du processus de conception ; les différentes étapes peuvent être considérées comme itératives, et non strictement séquentielles. Ces étapes sont détaillées dans le présent chapitre.

FIGURE 6

Principales étapes de la conception d'une évaluation



A. Délimitation de l'objet et du périmètre de l'évaluation

49. Certaines évaluations (comme les évaluations au niveau des projets ou des pays) peuvent être standardisées plus facilement que d'autres, toutes les évaluations devraient commencer par définir l'objet (c'est-à-dire ce qui est évalué ; dans le cas d'une évaluation thématique ou stratégique, il se peut qu'il faille établir une définition opérationnelle) et le périmètre de l'évaluation (thèmes à analyser et intervalle de temps à prendre en compte). Cela vaut tout particulièrement pour les évaluations stratégiques et les évaluations au niveau des pays, pour lesquelles les évaluateurs devront déterminer, par exemple, le nombre de projets à examiner et le calendrier. La délimitation du périmètre et de l'étendue peut également être utile dans le cadre des évaluations au niveau des projets, lorsque l'analyse doit porter sur certaines composantes de projet ou sur des thématiques spécifiques.

50. À titre d'illustration, l'évaluation, au niveau de l'institution, de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable (2020) s'appuie sur une définition opérationnelle de l'innovation: « une nouvelle modalité d'action pratique, approche/méthode, processus, produit ou règle apportée ou mise en œuvre pour la première fois, compte tenu du contexte, du calendrier et des parties prenantes, dans le but d'améliorer la performance et/ou de résoudre des problèmes ²⁶ ». Elle formule également les questions globales suivantes :

- Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les instruments, les approches et les outils de l'institution sont-ils parvenus à promouvoir l'innovation agricole dans les programmes de pays?
- Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les opérations du FIDA ont-elles promu des innovations agricoles qui: i) ont répondu aux besoins ou à la demande des petits exploitants agricoles; ii) ont été ciblées et inclusives?
- Comment ces innovations ont-elles abouti à des évolutions positives et comment ont-elles été reproduites à plus grande échelle à l'appui d'un développement durable et résilient de la petite agriculture?

51. On trouvera dans l'encadré 6 d'autres exemples de définitions opérationnelles ayant été utilisées pour délimiter la portée d'évaluations stratégiques.

²⁶ Voir <https://www.ifad.org/fr/web/ioe/w/corporate-level-evaluation-on-ifad-s-support-to-innovations-for-inclusive-and-sustainable-smallholder-agricultu-1>

Évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA (2018)

Le terme « architecture financière » désigne l'ensemble des politiques et des systèmes adoptés pour mobiliser, gérer, allouer et décaisser des ressources financières afin d'accomplir la mission du FIDA, à savoir contribuer à la réduction de la pauvreté rurale. Les éléments clés de l'architecture financière peuvent être regroupés sous quatre grandes rubriques : i) les sources de financement; ii) les instruments financiers; iii) les systèmes d'allocation des ressources; iv) le dispositif de gestion, de surveillance et de gouvernance. L'architecture financière du FIDA n'est pas un « programme » distinct ou une « politique » reposant sur un cadre logique particulier, mais plutôt le résultat de la stratification de différentes politiques et décisions prises par les organes directeurs et la direction au fil des 40 dernières années.

Synthèse d'évaluations sur le développement à l'initiative des communautés dans les projets appuyés par le FIDA (2019)

Le développement impulsé par les communautés consiste à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des projets de développement d'une manière qui facilite l'accès des populations rurales pauvres au capital social, humain et physique en instaurant les conditions nécessaires pour :

- transformer les agents de développement rural, jusque-là agissant selon une approche de planification descendante, en prestataires de services orientés vers les clients ;
- donner aux populations rurales les moyens de prendre en charge leur propre développement socioéconomique (en tirant profit des actifs communautaires) ;
- donner la possibilité aux organisations locales – en particulier celles des ruraux pauvres – de contribuer à la conception et à la mise en œuvre des politiques et des programmes qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance ;
- augmenter l'impact des dépenses publiques sur l'économie locale, au niveau des communautés.

Source: Excerpted from: <https://www.ifad.org/en/web/ioe/-/ifad-s-financial-architecture>; and <https://www.ifad.org/en/web/ioe/-/community-driven-development-in-ifad-supported-projects>

B. Définition de l'approche de conception de l'évaluation

52. Une approche d'évaluation englobe les objectifs de l'évaluation et la grille analytique et axiologique (c'est-à-dire le système de valeurs) à appliquer. Chaque approche d'évaluation possède un avantage comparatif pour répondre à des préoccupations et à des besoins particuliers. La sélection de l'approche d'évaluation la plus adaptée est une étape décisive du processus d'évaluation.
53. La conception de l'évaluation doit concorder avec la finalité de l'évaluation, les questions d'évaluation et la nature de l'intervention. La figure 7 présente le « triangle de la conception » défini par Stern et al. (2012)²⁷, qui met en exergue les trois facteurs à prendre en compte au moment de concevoir l'évaluation : les questions d'évaluation auxquelles il faut répondre ; les « caractéristiques » de l'intervention à évaluer ; l'éventail de modèles de conception disponibles. Par exemple, il convient de se demander si le programme en question est exécuté dans différents contextes ou à différents

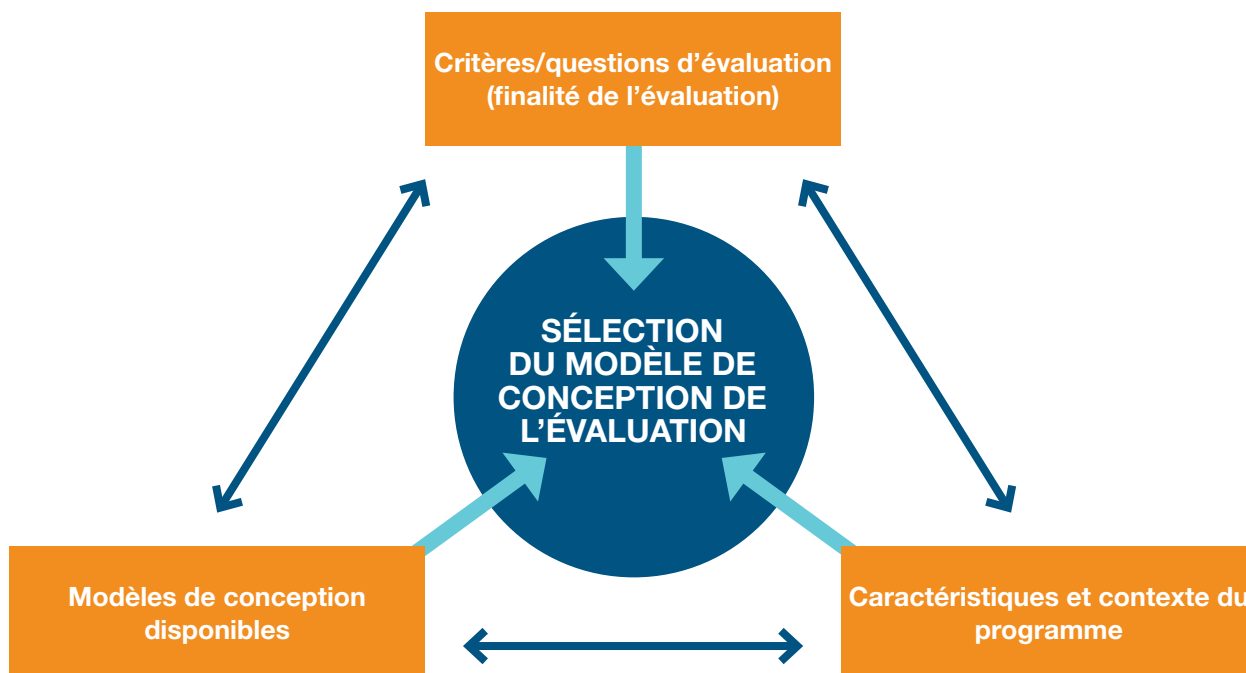
niveaux. Plusieurs considérations importantes dans le cadre de la conception d'une évaluation sont propres aux évaluations multi-niveaux et multi-sites (évaluations au niveau des pays, évaluations régionales, évaluations de groupes de projets, etc.), qui peuvent nécessiter d'analyser les données à plusieurs niveaux de décision, dans plusieurs secteurs et dans plusieurs lieux. La méthode choisie permettra de répondre aux questions d'évaluation sur la base de preuves crédibles²⁸. On trouvera plus loin dans ce manuel les différentes méthodes à envisager en fonction des questions d'évaluation.

²⁷ Stern, E. et al. *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations: Report of a study commissioned by the Department for International Development*, document de travail 38, Londres (Royaume-Uni), Ministère du développement international, 2021.

²⁸ Le Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus (CECAN) a récemment lancé un outil destiné à faciliter le processus de sélection méthodologique. Voir: Befani, B., *Choosing appropriate evaluation methods. A tool for assessment and selection*, CECAN, 2020. Ce document présente également un aperçu du potentiel et des points faibles de 15 méthodes.

FIGURE 7

Le triangle de la conception



Source: Stern *et al.*, *op. cit.*, 2012.

54. Les sous-sections qui suivent présentent plusieurs approches et pratiques qui ont récemment vu le jour et que les évaluateurs pourront envisager au moment de définir l'approche d'évaluation globale en fonction de la thématique et du contexte.

Nouvelles pratiques en matière d'évaluation

55. Depuis le lancement du Programme 2030, les pratiques d'évaluation ont fait l'objet de plusieurs évolutions pertinentes pour le FIDA. L'encadré 7 présente un résumé de quatre pratiques découlant du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Les deux premières évolutions, les « changements profonds » et la « pensée complexe et systémique », revêtent une importance particulière lorsqu'on évalue des phénomènes, processus et systèmes à grande échelle ou de portée mondiale.

56. La troisième évolution concerne la manière dont les évaluations abordent la « durabilité des interventions dans le contexte des changements climatiques », ce thème ayant des répercussions de grande ampleur sur l'environnement et la société.

57. La quatrième évolution se rapporte au principe de « ne laisser personne de côté » inscrit dans le Programme 2030. Il s'agit d'intégrer, dans les évaluations, la justice sociale, l'intersectionnalité des questions de genre et l'adaptation aux spécificités culturelles, principes qui concordent pleinement avec le souci d'équité et l'attention accordée par le FIDA aux populations et aux communautés les plus défavorisées. L'annexe II contient des précisions supplémentaires sur la justice sociale et les évaluations tenant compte des questions de genre au FIDA.

Changements transformateurs : Le Programme 2030 souligne la nécessité de transformer les sociétés par des solutions durables, résilientes et inclusives. Il est généralement admis que la réalisation des objectifs de développement durable requiert des changements profonds à grande échelle qui s'attaquent aux causes profondes et aux facteurs systémiques de la pauvreté, de l'exclusion et de la pollution. Dans ce contexte, les évaluateurs sont de plus en plus amenés à répondre à des questions sur les effets sur les normes et les systèmes. Pour déterminer comment les interventions, les programmes et les politiques contribuent à des changements systémiques durables, ils doivent entreprendre des évaluations stratégiques et globales et comprendre la façon d'évaluer les transformations systémiques.

Complexité et pensée systémique : Les solutions face à la pauvreté, aux inégalités, aux changements climatiques et à d'autres défis mondiaux sont imbriquées de façon étroite et complexe. Par exemple, l'ambition du FIDA à l'égard de l'objectif de développement durable no 2 associe les processus naturels aux processus sociaux et économiques. Pour comprendre ces interactions, il faut recourir à des méthodes d'évaluation plus sophistiquées, qui font appel à la science de la complexité et à l'analyse des systèmes, dans le but de déterminer les interdépendances et les corrélations. L'accent mis sur la complexité souligne également la nécessité de se pencher sur le contexte et d'analyser comment les résultats obtenus sont influencés par des facteurs économiques, politiques, socioculturels, écologiques et autres dans le contexte local, national et international. Un changement de paradigme est ainsi en train de voir le jour, qui repose non plus sur un cadre logique linéaire, hiérarchique et statique, mais sur une approche plus complexe et dynamique en vue de l'examen des résultats et de l'impact. Le recours à des approches fondées sur la théorie offre des moyens précieux de concevoir les évaluations, de recueillir des données et d'analyser les résultats.

Durabilité et résilience climatique : Dans le cadre des objectifs de développement durable, les changements climatiques sont définis comme un défi à relever au titre d'un objectif spécifique, mais aussi comme un multiplicateur de risque susceptible de saper les progrès accomplis en matière d'égalité, de santé et de lutte contre la faim et la pauvreté. L'évaluation de la durabilité et de la résilience nécessite une approche méthodologique différente, et non une analyse classique des produits et des résultats. Il s'agit notamment d'évaluer la capacité des communautés ou d'autres entités à réagir, à faire face et à s'adapter aux chocs et aux perturbations qui peuvent s'inscrire dans la durée et qui sont généralement imprévisibles. Les activités d'évaluation sont essentielles

pour déterminer, sur la base de données probantes, si les mesures prises pour relever les défis complexes liés aux changements climatiques contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable. À cette fin, les évaluateurs doivent recueillir et analyser des données climatiques lorsqu'ils évaluent des interventions et des politiques.

Justice sociale et intersectionnalité des questions de genre – engagement à ne laisser personne de côté : L'engagement à ne laisser personne de côté est au cœur du Programme 2030. L'égalité femmes-hommes, la réduction des inégalités et le principe de « ne laisser personne de côté » sont considérés comme des volets distincts mais complémentaires des objectifs de développement durable. Conformément aux orientations du GNUE sur l'intégration des droits humains et de l'égalité femmes-hommes dans les évaluations et la pratique³⁰, les évaluateurs doivent prendre en compte toutes ces dimensions, ainsi que leurs intersections (par exemple, entre les questions de genre et d'autres caractéristiques socioéconomiques, comme l'appartenance ethnique, l'âge, la caste et le niveau de revenu).

L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) définit l'intersectionnalité comme suit : « la superposition et la concomitance de formes d'oppression qui mettent en évidence la profondeur des inégalités et les relations entre elles dans un contexte donné. L'adoption d'une approche intersectionnelle signifie également la prise en compte du contexte historique entourant une question³¹. Intersectionality is about:

- combattre la discrimination présente au sein d'un fait de discrimination ;
- lutter contre les inégalités au sein des inégalités ;
- protéger les minorités au sein des minorités.

Il convient d'intégrer ces principes tout au long du processus d'évaluation afin d'envisager les multiples causes de la discrimination et de l'exclusion (au nom de l'âge, de la race, de l'origine ethnique, du statut social ou du handicap, par exemple) et la manière dont elles interagissent dans un contexte particulier. Les méthodes participatives, qui mettent au jour les présupposés concernant les rapports de pouvoir dans les évaluations, offrent la possibilité de mener des évaluations plus inclusives^{32,33}. En adoptant de telles méthodes, les évaluateurs tiennent pleinement compte des effets différenciés selon le genre et de la manière dont ces effets interagissent avec d'autres formes de discrimination^{34,35}.

²⁹ Les informations figurant dans l'encadré proviennent de plusieurs sources :

Institut international pour l'environnement et le développement, *Five considerations for national evaluation agendas informed by the SDGs* (Londres, 2016). Rob D. van den Berg, Indran Naidoo et Susan D. Tamondong (éd.), *Evaluation for Agenda 2030: Providing Evidence on Progress and Sustainability*, Exeter (Royaume-Uni), IDEAS, 2017.

J. I. Uitto et B. Geeta (éd.), *Transformational Change for People and the Planet. Evaluating Environment and Development*, série « Sustainable Development Goals », Springer, 2022.

J. I. Uitto, J. Puri et R. D. van den Berg, « Evaluating Climate Change Action for Sustainable Development: Introduction », 2017, in Uitto J., Puri J., van den Berg R. (éd.), *Evaluating Climate Change Action for Sustainable Development*, 2017, Springer, Cham.

Michael Bamberger, Marco Segone et Florencia Tateossian, *Evaluating the Sustainable Development Goals With a "No one left behind" lens through equity-focused and gender-responsive evaluations*, New York, ONU-Femmes, 2016.

Rob D. van den Berg, Cristina Magro et Silvia Salinas Mulder (éd.), *Evaluation for Transformational Change: Opportunities and Challenges for the Sustainable Development Goals*, Exeter (Royaume-Uni), IDEAS, 2019. Voir également à titre de référence: Patton, M. Q., *Blue Marble Evaluation: Premises and Principles*, New York, Guilford Publishing, 2019.

³⁰ Le manuel du GNUE contient un outil permettant d'intégrer les droits humains et l'égalité femmes-hommes dans la pratique de l'évaluation. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, 2014, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616> (en anglais seulement).

³¹ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation and Practice: Towards UNEG Guidance*, New York, 2011.

³² A. Stephens, E. D. Lewis et S. M. Reddy, *Inclusive Systemic Evaluation (ISE4GEMs): A New Approach for the SDG Era*, New York, ONU-Femmes, 2018.

³³ Groupe de coopération pour l'évaluation, « Gender: Main messages and findings from the ECG Gender practitioners workshops », Washington, D.C., 2017.

³⁴ A. Stephens, E. D. Lewis et S. M. Reddy, *Inclusive Systemic Evaluation (ISE4GEMs): A New Approach for the SDG Era*, New York, ONU-Femmes, 2018, <https://www.unwomen.org/en/news/events/2018/10/ise4gems-launch-event>

³⁵ Groupe de coopération pour l'évaluation, « Gender: Main messages and findings from the ECG Gender practitioners workshops », Washington, D.C., 2017, <https://www.ecgnet.org/document/main-messages-and-findings-ieg-gender-practitioners-workshop>

Recours à des approches fondées sur la théorie

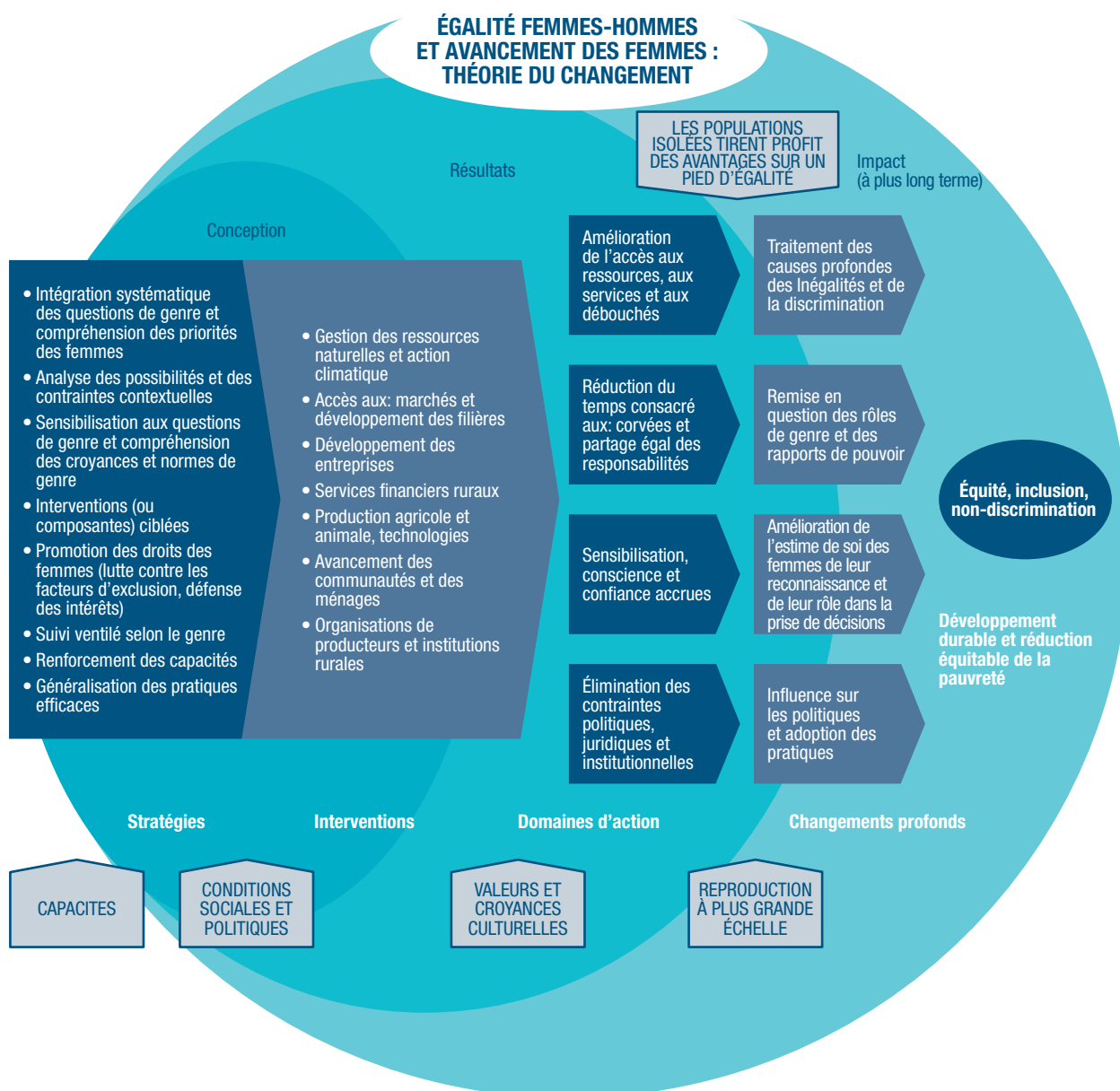
58. Conformément aux pratiques actuelles à l'échelle internationale, les évaluations au FIDA suivent une approche fondée sur la théorie³⁶. Bien que ce concept fasse l'objet de multiples définitions, une évaluation fondée sur la théorie repose sur une théorie du changement qui explicite la logique d'une intervention d'aide au développement. L'évaluation est ensuite conçue pour tester cette théorie³⁷. Les approches fondées sur la théorie contrastent donc avec les approches d'évaluation qui ne s'intéressent qu'aux résultats. Par ailleurs, elles s'inscrivent dans une démarche d'évaluation et ne constituent pas une méthode ou une technique particulière. Elles constituent ainsi une façon de structurer et d'entreprendre des analyses qui permettent d'établir si les corrélations entre les interventions et les impacts escomptés sont plausibles, de tenir compte d'autres facteurs contributifs et de saisir les effets imprévus.
59. Les approches fondées sur la théorie visent à : i) identifier et expliquer l'influence du contexte sur les résultats obtenus ; ii) appréhender les mécanismes opérationnels sous-jacents qui produisent les effets observés et comprendre comment ces effets varient d'un contexte à l'autre et d'une population à l'autre. Ainsi, elles ne se limitent pas à l'évaluation de la nature des changements opérés, mais se penchent également sur des questions plus difficiles concernant leurs modalités, leurs raisons, les domaines touchés et les bénéficiaires.
60. Il convient de souligner que les approches fondées sur la théorie mettent en évidence les hypothèses, les conditions et les risques qui sont parfois implicites dans la conception d'un projet, d'une stratégie ou d'une politique. Elles contribuent ainsi à repérer les éventuelles lacunes dans l'articulation logique.
61. Dans certains cas, l'élaboration d'une stratégie et d'une politique de projet, de pays ou d'institution s'appuie sur une théorie du changement. Lorsqu'une théorie du changement n'a pas été explicitement conçue, les équipes d'évaluation peuvent la reconstruire, en la formulant explicitement. Dans pareils cas, il importe de solliciter les commentaires des principales parties prenantes afin de veiller à ce que ce travail de reconstruction soit réaliste et qu'il corresponde bien à la compréhension des parties prenantes.
62. Pour concevoir une théorie du changement, il convient de garder à l'esprit deux éléments pratiques majeurs : i) la théorie doit être relativement simple à comprendre et à représenter visuellement : s'il elle ne peut pas être expliquée, il se pourrait qu'elle soit difficilement comprise et, par conséquent, inutilisée; ii) elle constitue un outil évolutif qui doit être réexaminé au cours du processus d'évaluation, à la lumière des connaissances des parties prenantes.
63. Des exemples de théories du changement sont présentés à la figure 8 (pour une synthèse d'évaluations établie par IOE) et à la figure 9 (pour une étude d'impact menée par RIA).

36 Groupe de coopération pour l'évaluation, *ECG Big Book on Good Practice Standards*, Washington, D.C., 2012.

37 Les interventions (programmes ou projets) s'appuient sur des théories sous-jacentes concernant leur déroulement prévu et leur contribution escomptée au processus de changement. Ces théories, généralement appelées « théories du changement », sont souvent décrites explicitement dans des documents, mais il arrive parfois qu'elles n'existent que dans l'esprit des parties prenantes. Les théories de programme (qu'elles soient explicites ou implicites) éclairent la conception et l'exécution des interventions et constituent une base importante aux fins de l'évaluation. Voir par exemple: Jos Vaessen, Sebastian Lemire et Barbara Befani, *Evaluation of International Development Interventions: An Overview of Approaches and Methods*, Washington, D.C., Groupe indépendant d'évaluation, Banque mondiale, 2020.

FIGURE 8

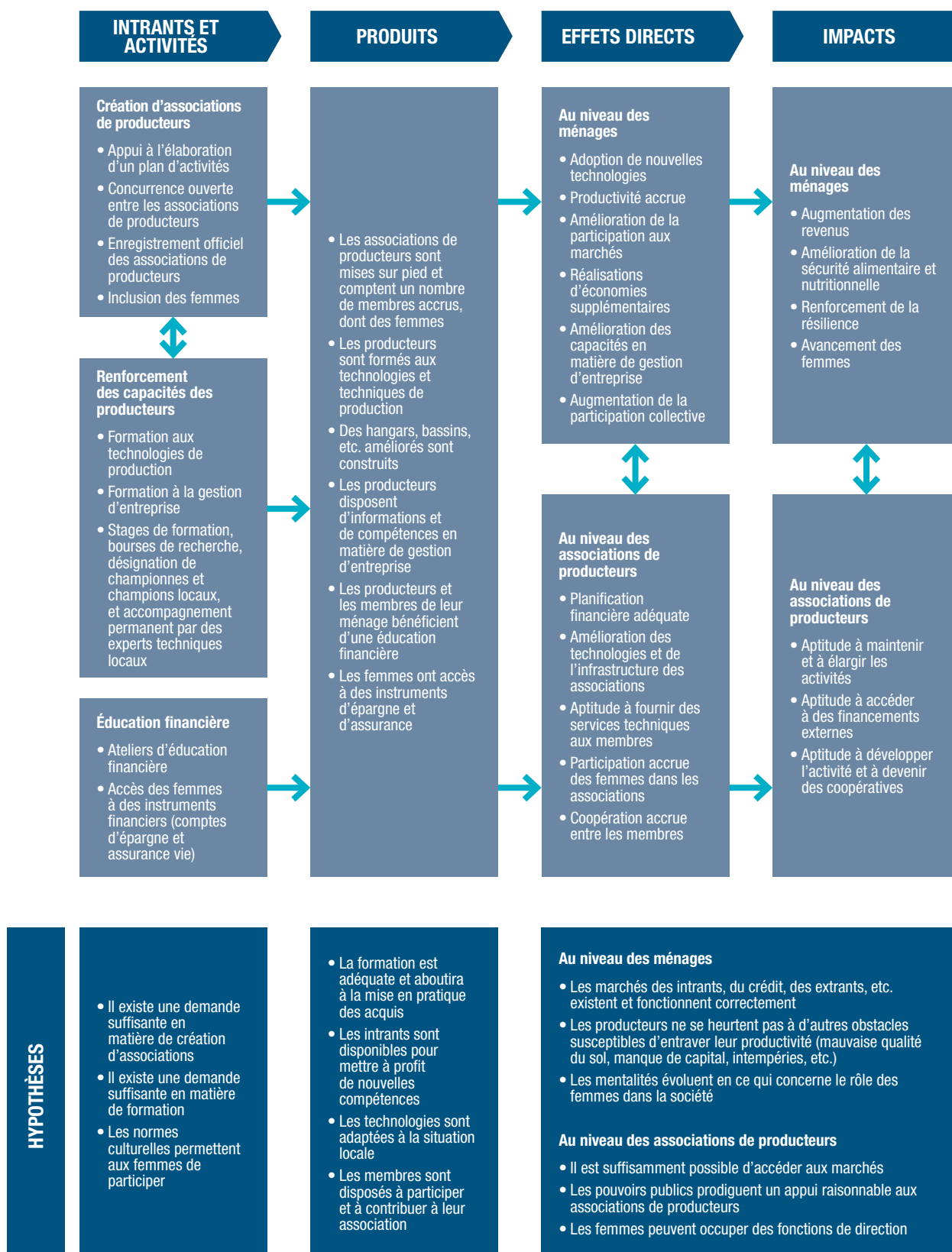
Théorie du changement de la synthèse d'évaluations sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes (2017)



Note: NRM = natural resource management.

FIGURE 9

Théorie du changement de l'étude d'impact du Projet de renforcement du développement local dans les hauts plateaux et les forêts humides d'altitude (Pérou)



64. L'encadré 8 se réfère à deux paradigmes fondés sur la théorie qui sont souvent utilisés ou mentionnés dans la documentation spécialisée et qui facilitent la mise en application des théories du changement : l'évaluation réaliste et l'analyse de contribution³⁸. Ces deux modèles, qui ont récemment été abordés dans les lignes directrices du Groupe de coopération pour l'évaluation relatives aux évaluations tenant compte des questions de genre^{39,40}, peuvent être utilisés en combinaison avec plusieurs méthodes⁴¹ et techniques de collecte de données (Chapitre III. E).

38 Pour un exemple pratique et détaillé montrant comment mettre en œuvre une analyse de contribution et en maximiser la valeur, voir: Centre for Development Impact, *Contribution Analysis and Estimating the Size of Effects: Can We Reconcile the Possible with the Impossible?* (document de pratique), East Sussex, 2019.

39 Groupe de coopération pour l'évaluation, *Integrating gender into project-level evaluation* (document de référence), Washington D.C. 2017.

40 Il convient de noter qu'il s'agit d'exemples de travaux fondés sur la théorie. Il existe d'autres approches d'évaluation fondées sur la théorie, notamment dans le cadre des évaluations d'impact, comme le [portail 3ie](#).

41 Parmi les démarches pratiques combinant de multiples méthodes et modèles de conception, citons l'« approche participative d'évaluation de l'impact et d'apprentissage » (« Participatory Impact Assessment and Learning Approach » ou PIALA), un projet pilote du FIDA s'articulant autour d'une approche d'évaluation essentiellement participative et fondée sur la théorie et des méthodes mixtes.

Par exemple, il est possible d'associer une méthode d'étude de cas à une conception fondée sur la théorie, afin d'évaluer plusieurs interventions de façon individuelle, et de recourir à l'analyse de contribution (voir l'encadré 8) pour évaluer la causalité de chacune d'entre elles⁴².

42 Pour des directives détaillées sur les évaluations fondées sur la théorie, voir par exemple: BEAM Exchange, *Guidelines for evaluating the impact of market systems* (BEAM Exchange est une plateforme d'échange de connaissances et d'apprentissage sur le rôle des marchés dans la lutte contre la pauvreté).

ENCADRÉ 8

Modèles d'évaluation fondés sur la théorie: deux exemples⁴³

Évaluation réaliste : évaluation principalement conçue pour répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qui fonctionne, pour qui, à quels égards, dans quelle mesure, dans quels contextes et comment ? Fondamentalement, une évaluation réaliste vise à déterminer ce qui fonctionne le mieux, pour qui et dans quelles circonstances, et quels aspects du programme visé y contribuent. Dans une perspective réaliste, les évaluateurs se penchent généralement sur les mécanismes sous-jacents à l'origine des effets produits, sur leurs interactions dans le contexte et sur les principales parties prenantes, afin d'appréhender les résultats différenciés. Ils conviennent tout particulièrement pour évaluer les nouvelles initiatives qui semblent fonctionner, mais dont on ne comprend pas encore comment et pour qui, ainsi que les programmes qui seront reproduits à plus grande échelle et pour lesquels il importe de comprendre comment ils peuvent être adaptés à de nouveaux contextes.

Exemples :

- Évaluation finale du programme régional FoodTrade pour l'Afrique orientale et australe de l'Information Technology and Agricultural Development (ITAD) (2019). Cette évaluation combine des approches d'enquête réalistes, une analyse de la contribution, des études de cas et une synthèse thématique.
- Climate Change Compass, « Support for Policy Change » (évaluation de portefeuille), 2020. Cette évaluation s'appuie sur une approche réaliste au moyen d'un logiciel d'analyse de données qualitatives.

Analyse de contribution : introduite par John Mayne (voir Mayne, 2012), elle vise principalement à répondre à la question: dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au changement? Cette approche fondée sur la théorie, qui permet d'analyser la causalité, est utilisée conjointement avec une théorie du changement qui décrit explicitement comment le changement doit ou devait se concrétiser. Il s'agit essentiellement d'une approche descriptive qui peut être étayée par plusieurs types de données probantes et dans le cadre de laquelle l'évaluateur formule puis teste une « description de la contribution » visant à expliquer comment l'intervention aurait atteint (ou est censée atteindre) l'impact escompté. La description de la contribution est généralement vue comme un enchaînement causal d'étapes ou de réalisations intermédiaires, avec des hypothèses et des risques qui rendent chaque étape plus ou moins susceptible de se matérialiser. L'analyse de contribution est particulièrement utile dans des domaines comme la recherche, l'influence sur les politiques, les marchés, le renforcement des capacités et la mobilisation, où de nombreux facteurs contribuent souvent au changement. Elle se distingue notamment en envisageant d'autres explications plausibles pour les résultats observés, comme des programmes gouvernementaux semblables ou les tendances économiques ou sociales.

Exemples :

- Giel Ton, « Contribution analysis of a Bolivian innovation grant fund: mixing methods to verify relevance, efficiency and effectiveness », 2017.

43 Trésor du Royaume-Uni, Magenta Book: *Analytical methods for use within in evaluation*, 2020. J. Mayne, « Contribution analysis: Coming of age? », *Evaluation*, vol. 18, no 3, 2012, p. 270-280. Pour une analyse des répercussions pratiques des évaluations réalistes et des analyses de contribution relatives à des interventions de grande envergure, complexes et multipays, voir: Centre for Development Impact, « Reality Bites: Making Realist Evaluation Useful in the Real World » (document de pratique no 22), 2020, et « Contribution Analysis and Estimating the Size of Effects: Can We Reconcile the Possible with the Impossible? » (document de pratique no 20), 2019.

La cartographie des systèmes à l'appui des évaluations fondées sur la théorie

65. Les théories du changement sont importantes dans la plupart des évaluations, mais plusieurs considérations essentielles pour la conception d'une évaluation sont propres aux évaluations stratégiques et globales du FIDA, comme les évaluations au niveau des pays, les évaluations thématiques, les évaluations de groupes de projets et les évaluations au niveau de l'institution. Ces évaluations présentent les caractéristiques suivantes: i) elles portent sur plusieurs projets et couvrent souvent plusieurs niveaux d'intervention, plusieurs sites (communautés, provinces ou pays) et plusieurs groupes de parties prenantes à différents niveaux et dans différents lieux; ii) elles contiennent à la fois des éléments sommatifs et certains aspects formatifs et peuvent apporter des enseignements importants pour les organes de surveillance, la direction, les équipes opérationnelles ou d'autres parties prenantes⁴⁴.
66. Pour ce type d'évaluations, la cartographie du système (voir l'encadré 9) peut s'avérer utile⁴⁵. Elle permet d'appréhender des concepts et des relations complexes selon des représentations visuelles plus simples⁴⁶. On trouvera un exemple à la figure 10, qui représente une filière sous forme de système et présente ses sous-systèmes et leurs limites (tiré de l'évaluation au niveau de l'institution de la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres, réalisée en 2019). Cette cartographie permet d'exposer la complexité de l'action à mener au titre du développement des filières, notamment lorsqu'il s'agit de produire des résultats équitables dans l'intérêt des petits producteurs.

⁴⁴ Hugh Waddington, Edoardo Masset, Emmanuel Jimenez, « What have we learned after ten years of systematic reviews in international development? », *Journal of Development Effectiveness*, vol. 10, no 1, 2018, p. 1-16, doi: [10.1080/19439342.2018.1441166](https://doi.org/10.1080/19439342.2018.1441166)

⁴⁵ Jos Vaessen, Sebastian Lemire et Barbara Befani, *Evaluation of International Development Interventions: An Overview of Approaches and Methods*, Washington, D.C. Groupe indépendant d'évaluation, Banque mondiale, 2020.

⁴⁶ Pour un exemple pratique, voir: Barbrook-Johnson, P. et Penn, A., « Participatory systems mapping for complex energy policy evaluation », *Evaluation*, vol. 27, no 1, 2021, p. 57-79.

Systems mapping

La cartographie des systèmes est particulièrement utile pour évaluer les programmes de haut niveau qui se caractérisent par une grande complexité causale. Elle permet de définir et de présenter, selon une approche structurée, la nature systémique des programmes au sein du contexte où ils s'inscrivent. L'objectif principal est de décrire les différents éléments d'un système et les liens qui les unissent. La cartographie rend les systèmes complexes plus compréhensibles et donc plus accessibles. Il existe plusieurs façons d'envisager la cartographie d'un système pour en représenter les différents éléments et les articulations. Citons notamment: la cartographie des acteurs (qui met en évidence les différents intervenants majeurs dans le domaine et leurs liens); les diagrammes de boucles causales (qui clarifient les boucles de rétroaction positives et négatives qui aboutissent au comportement ou au mode de fonctionnement du système); l'émission de cartes (qui exposent les problèmes politiques, sociaux ou économiques que connaît une région ou un groupe en particulier); les cartes heuristiques (ou cartes cognitives, qui mettent en exergue les diverses tendances de l'environnement externe qui influent sur le sujet en question); l'analyse des réseaux sociaux (qui permet de comprendre les structures et les interactions sociales au sein du système).

In evaluation, system mapping is particularly relevant for understanding, for example, the institutional, social, economic and cultural aspects of the context in which a programme operates and how they influence how it works. This supports a better understanding of the nature and impact of complex programmes.

Dans le cadre de l'évaluation, la cartographie des systèmes est particulièrement pertinente pour comprendre, entre autres, les aspects institutionnels, sociaux, économiques et culturels du contexte d'exécution d'un programme et comment ces éléments influent sur son fonctionnement. Elle favorise une meilleure compréhension de la nature et de l'impact des programmes complexes.

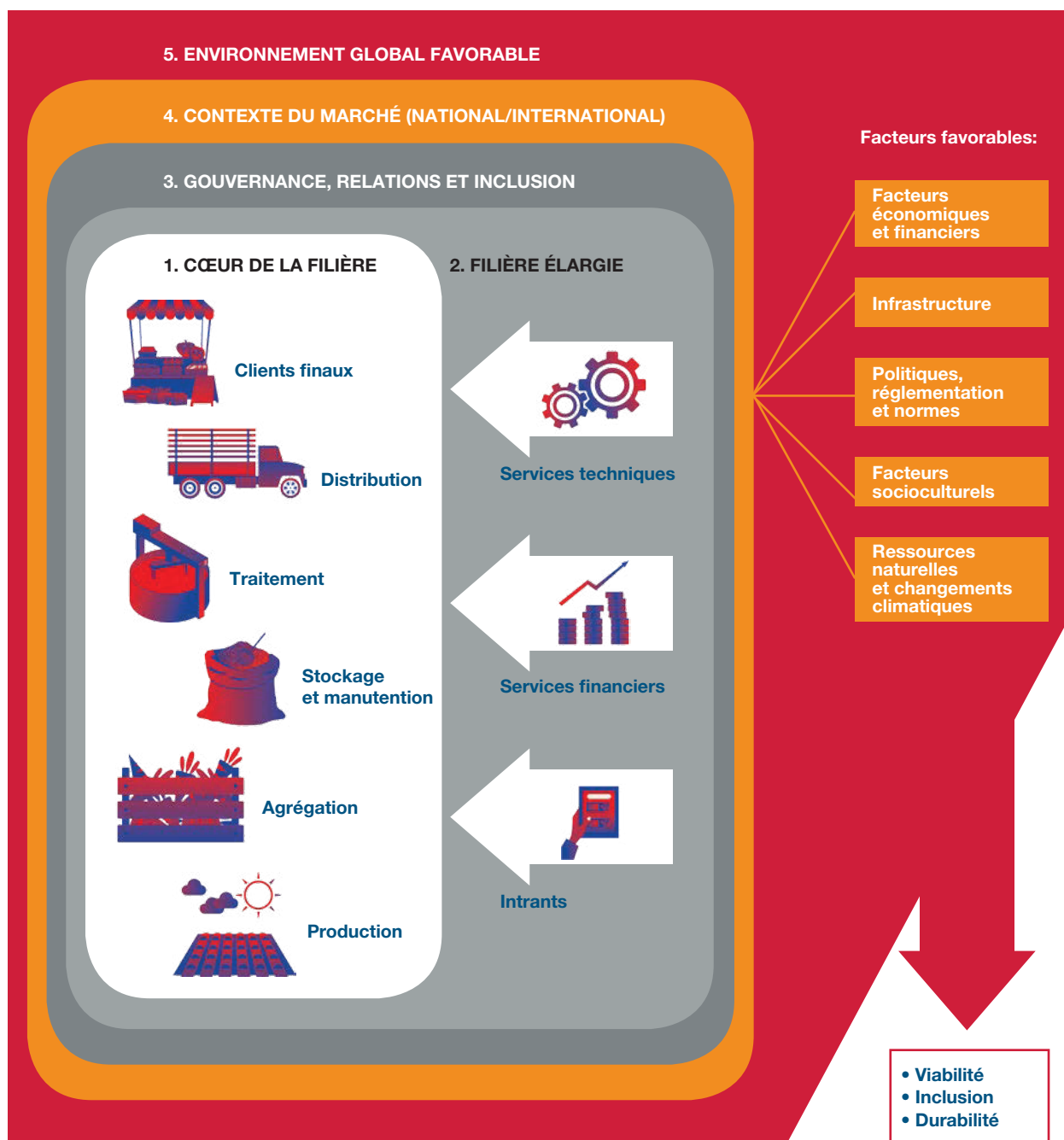
Pour faciliter l'évaluation, de nouveaux outils en ligne voient le jour, dont certains combinent plusieurs méthodes de cartographie. Parmi les outils les plus populaires, citons **Insight Maker** et **Kumu**.

Exemple :

- Barbrook-Johnson, P. et Penn, A.(2021), « Participatory systems mapping for complex energy policy evaluation », *Evaluation*, vol. 27, no 1, 2021, p. 57-79.
- « Participatory systems mapping: exploring and negotiating complexity in evaluation with BEIS and Defra »: présentation sur la manière dont la cartographie des systèmes peut se dérouler selon un processus participatif. https://www.cecan.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/1.4-Sys-Mapping-CECAN-Annual-Event-2018-AV2-P_1.pdf

FIGURE 10

Cartographie d'une filière et de ses sous-ensembles (évaluation au niveau de l'institution de la contribution au développement de filières, 2019)



Source: évaluation au niveau de l'institution, schéma adapté de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), à partir des contributions de l'Agence allemande de coopération internationale (2018) et de l'Agence des États-Unis pour le développement international (2014).

Méthode du FIDA en matière d'analyse d'attribution

67. Comme indiqué aux chapitres I et II, le FIDA veille à évaluer sa contribution aux changements dans un double objectif: tirer des enseignements et respecter l'obligation de rendre compte. Toutes les évaluations menées visent aussi à déterminer dans quelle mesure un effet direct ou un impact en particulier peut être « attribué » à une intervention donnée. Toutefois, une telle analyse n'est pas facile sur le plan méthodologique et opérationnel. Tout d'abord, les activités appuyées par le FIDA font intervenir de nombreux partenaires, si bien qu'il peut être compliqué de comprendre précisément l'impact attribuable au FIDA. Ensuite, les bénéficiaires sont exposés à des facteurs exogènes qui influent sur les résultats, comme les politiques des pays donateurs, les politiques internes des pays bénéficiaires, les autres programmes de développement, les fluctuations socioéconomiques, les transformations structurelles et les 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. Par conséquent, mener une analyse d'attribution précise à l'égard des résultats obtenus sur le terrain est un exercice difficile et coûteux.
68. Compte tenu de ces difficultés, l'approche globale en matière d'évaluation au FIDA repose sur une conception fondée sur des principes théoriques et sur un ensemble de méthodes de collecte, d'analyse et de recoupement des données, comme expliqué en détail dans la section suivante. Par ailleurs, le FIDA adopte une approche unique de l'analyse d'attribution à travers ses évaluations indépendantes et ses autoévaluations.
69. IOE réalise des évaluations d'impact sur une sélection d'interventions achevées, dans les buts suivants: i) établir une base de données probantes plus solide en vue de futures évaluations stratégiques; ii) tester des méthodologies innovantes qui permettent d'évaluer de façon plus rigoureuse les résultats des interventions du FIDA; iii) contribuer aux débats internes et externes en cours sur la mesure de l'impact des interventions d'aide au développement.
70. Les analyses d'attribution systématiques, réalisées pour le compte de la direction, relèvent de la compétence de RIA, qui conçoit des études d'impact visant expressément à isoler l'impact attribuable aux interventions du FIDA. Les études d'impact sont menées sur un échantillon représentatif de projets couvrant 15% du portefeuille d'interventions du FIDA. Les données sont ensuite agrégées et projetées à l'ensemble du portefeuille de l'institution, abordant les défis de l'attribution avec une méthodologie quantitative rigoureuse. Ainsi, les approches classiques d'évaluation indépendante et d'autoévaluation sont complétées par une approche systématique de l'analyse d'attribution. Par ailleurs, les résultats que la direction communique à l'aune des indicateurs de base relatifs aux effets directs définis dans les cadres logiques des projets⁴⁷ sont également obtenus à l'aide d'une méthodologie de sondage rigoureuse qui permet d'établir l'attribution. Ce processus d'évaluation distingue le FIDA parmi les institutions financières internationales.

47 Le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et les directives connexes sur les cadres logiques ont été remplacés par les indicateurs de base en 2017. En 2017, au moment de la migration de tous les cadres logiques du format papier/PDF vers le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO), tous les indicateurs du SYGRI ont été convertis en indicateurs de base dans les cadres logiques de l'ensemble des projets en cours. Les indicateurs de base relatifs aux effets directs, qui forment un sous-ensemble des indicateurs de base, deviendront obligatoires pour tous les projets conçus à partir de 2022. Les résultats correspondant aux indicateurs de base relatifs aux effets sont obtenus au moyen de sondages réalisés à trois moments charnières de l'exécution du projet: au début du projet, à mi-parcours et à l'achèvement. Une méthode spécifique, propre au FIDA, a été élaborée pour ces sondages; elle est décrite dans [les directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs](#).

71. La méthode quantitative repose sur la théorie économique et les travaux empiriques sur les évaluations d'impact menées selon des méthodes *ex post* non expérimentales⁴⁸. Il s'agit dans un premier temps de sélectionner un échantillon représentatif de projets clôturés au cours d'un cycle donné de reconstitution des ressources du FIDA. Une fois la représentativité de l'échantillon confirmée, il convient de : i) concevoir la théorie du changement du projet; ii) créer une base de sondage solide qui inclut les bénéficiaires et un groupe témoin soigneusement sélectionné (qui représente le scénario contrefactuel); iii) recueillir des données quantitatives et qualitatives auprès des deux groupes (environ 2 000 à 3 000 ménages); iv) analyser, à l'aide de méthodologies non expérimentales, pour chaque projet sélectionné afin d'estimer l'impact attribuable à partir d'un large ensemble d'indicateurs de développement (en examinant, pour chaque indicateur, l'écart entre les bénéficiaires et le groupe témoin); v) mener une méta-analyse pour estimer l'impact global; vi) effectuer une analyse de projection pour l'ensemble du portefeuille du FIDA aux fins de l'établissement de rapports et de l'apprentissage. En particulier, le rapport d'évaluation de l'impact de RIA rend compte des indicateurs de base des résultats du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, qui sont définis, dans le Cadre de gestion des résultats, comme des indicateurs d'impact sur le développement relevant du niveau II. Ces indicateurs se rapportent à l'objectif économique d'augmentation des revenus et aux trois objectifs stratégiques d'amélioration des capacités de production et d'accès au marché, de renforcement de la durabilité environnementale et de la résilience climatique, ainsi qu'aux thèmes transversaux de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'autonomisation des femmes.

C. Critères d'évaluation, questions clés et notations

72. Conformément aux bonnes pratiques internationales dans le domaine de l'évaluation des activités de développement, le FIDA utilise un ensemble de critères d'évaluation pour évaluer la performance de ses politiques, stratégies, opérations et processus opérationnels⁴⁹. L'utilisation de critères d'évaluation contribue à l'uniformité et à la qualité des évaluations au FIDA et facilite l'agrégation des conclusions en vue de la réalisation d'analyses thématiques supplémentaires (par exemple, sur plusieurs régions, thématiques ou types de pays) ou d'analyses d'évolution dans le temps.
73. Comme le montre la figure 11, en plus des six critères établis au niveau international (Comité d'aide au développement de l'OCDE)⁵⁰, le FIDA adopte des critères correspondant à son mandat spécifique.
74. Ce manuel introduit quatre grandes modifications par rapport aux éditions précédentes. Ces changements visent à : i) garantir la cohérence avec les normes internationales; ii) éviter la fragmentation excessive et les répétitions dans la structure des rapports, en encourageant la rédaction de documents plus concis; iii) permettre à la direction d'appliquer les pratiques de production de rapports convenues avec les États membres dans le contexte de FIDA11 et FIDA12.
75. Premièrement, le manuel introduit le critère de « cohérence » (qui fait désormais partie des critères de référence internationaux), lequel doit être utilisé principalement pour les évaluations au niveau des pays, les évaluations au niveau de l'institution et les évaluations thématiques⁵¹. Les « activités hors prêt » (gestion des connaissances, établissement de partenariats et concertation sur les politiques) sont évaluées comme un sous-domaine de la cohérence dans les évaluations au niveau des pays, les évaluations au niveau de l'institution et les évaluations thématiques.

48 Voir la documentation de référence suivante concernant la méthode utilisée dans le cadre de cette approche: Rubin (1974), Rosenbaum et Rubin (1983), Heckman et al. (1997), Hahn (1998), Heckman et al. (1998), Dehejia et Wahaba (1999), Wooldridge (2007), Hirano et al. (2003), Callendo et Kopeinig (2008), Imbens et Wooldridge (2009), Wooldridge (2010) et Austin (2011).

49 Hormis les produits d'évaluation de RIA, toutes les autres évaluations prennent appui sur les critères d'évaluation et le système de notation susmentionnés.

50 Pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité (durabilité).

Voir: <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

51 Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

76. Deuxièmement, les deux critères « gestion de l'environnement et des ressources naturelles » et « adaptation aux changements climatiques » sont désormais fusionnés en un seul, conformément à la définition de la résilience climatique donnée par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (2018): « Dans les systèmes humains, le processus d'adaptation au climat réel ou prévu et à ses effets, afin de modérer les dommages ou d'exploiter les opportunités bénéfiques. Dans les systèmes naturels, le processus d'adaptation au climat réel et à ses effets ». Selon les critères du FIDA, l'adaptation n'est donc pas examinée séparément. Les principaux objectifs des stratégies d'adaptation consistent à renforcer la résilience des populations et des systèmes agricoles face aux changements climatiques et à conserver et à améliorer les moyens d'existence des personnes pauvres. Par conséquent, ces stratégies doivent reposer sur la compréhension des moyens utilisés par les populations pauvres et vulnérables pour assurer leur subsistance, du rôle des ressources naturelles dans les activités de subsistance, et de la portée des mesures d'adaptation visant à réduire les vulnérabilités et à renforcer la résilience des populations pauvres. Aux fins de l'autoévaluation, et uniquement pour les projets qui seront clôturés d'ici la fin de FIDA12, les deux dimensions « gestion de l'environnement et des ressources naturelles » et « adaptation aux changements climatiques » continueront d'être notées séparément, de manière à rendre compte des résultats obtenus à l'aune des cibles du CGR pour FIDA11 et FIDA12 convenues avec les États membres. Les deux notes seront compilées aux fins de l'établissement des rapports d'IOE.
77. Troisièmement, le manuel présente une nouvelle disposition des critères. L'« innovation »⁵² est évaluée dans le cadre de l'efficacité, tandis que les critères « reproduction à plus grande échelle » et « gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques » sont examinés au regard de la durabilité⁵³. IOE attribue des notes individuelles pour chacun de ces critères spécifiques au FIDA. La direction ne note pas l'« innovation », mais elle attribue une note individuelle aux critères « reproduction à plus grande échelle », « gestion de l'environnement et des ressources naturelles » et « adaptation aux changements climatiques » uniquement pour les projets qui seront clôturés d'ici la fin de FIDA12, de manière à rendre compte des résultats obtenus à l'aune des cibles du CGR pour FIDA11 et FIDA12 convenues avec les États membres.

52 Depuis mars 2022, le FIDA définit l'innovation comme un nouveau processus, produit, porteur d'une valeur ajoutée et apportant une solution durable, équitable, inclusive ou mieux adaptée au contexte à des questions de développement rural. Le démarche du FIDA consiste en la matière à encourager l'apparition, la mise à l'essai ou la généralisation de solutions susceptibles de servir mieux, davantage ou de manière plus équitable les personnes pauvres vivant en milieu rural, soit par des formations, soit par des partenariats stratégiques, soit par des moyens numériques et par l'application d'outils ou directives adaptés. Ce qui compte le plus aux yeux du Fonds, c'est que l'innovation produise un effet direct sur les populations pauvres en milieu rural.

53 La gestion des connaissances, l'établissement de partenariats et la concertation sur les politiques (évalués au titre de la cohérence), l'innovation (évaluée au titre de l'efficacité), la reproduction à plus grande échelle et le critère « gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques » (évalués au titre de la durabilité) continueront d'être notés séparément. La deuxième partie du manuel contient des directives relatives à l'attribution de notes globales au niveau des projets ou des programmes de pays.

78. La direction n'évaluera pas ces critères à l'aide du barème à six points, mais elle veillera à les suivre et à les mesurer dans les COSOP, ainsi que lors de l'exécution des projets et à leur achèvement. Elle s'emploie à redéfinir la manière de traiter ces questions au cours de FIDA12 ; la matrice des engagements pour FIDA12 prévoit la mise au point, en 2022, d'un plan d'action pour la durabilité et d'une stratégie de reproduction à plus grande échelle. L'approche relative à la gestion des ressources naturelles et des changements climatiques est décrite dans les Directives sur les procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique révisées (SECAP) (2021, déploiement en 2022), ainsi que dans les indicateurs de base relatifs aux effets directs et les indicateurs de base obligatoires figurant dans l'appendice à l'annexe III. En ce qui concerne l'innovation, la mesure contrôlable 26 définie pour FIDA12 consiste à élaborer un modèle d'activité et des directives pour l'innovation, sous la supervision de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation ; cette mesure sera également parachevée en 2022. Ces activités prévues pour 2022 visent à affiner les méthodes de mesure. Enfin, ces mesures objectives pourront, en consultation avec IOE, servir de base à la « notation » de ces critères par la direction.
79. Quatrièmement, la direction et IOE suivent des lignes de conduite différentes en ce qui concerne l'impact. La direction examine l'impact suivant une approche rigoureuse dans cinq domaines, qui correspondent à ceux figurant dans les indicateurs de développement de niveau II de son cadre de gestion des résultats (CGR) :
- i. mobilité économique ;
 - ii. objectif stratégique 1 (OS1): capacités productives (production et productivité agricoles et non agricoles);
 - iii. objectif stratégique 2: accès au marché (accès et intégration aux marchés);
 - iv. objectif stratégique 3: résilience (capacité des ménages à faire face aux chocs climatiques et à d'autres situations de crise);
 - v. amélioration de la nutrition.
80. Comme indiqué, la direction mesure l'impact au moyen d'études d'impact rigoureuses qui portent sur 15% du portefeuille, s'appuient sur une analyse contrefactuelle et permettent l'attribution des résultats, de manière à garantir une mesure fiable de l'impact des projets appuyés par le FIDA. Par ailleurs, les résultats que la direction communique à l'aune des indicateurs de base relatifs aux effets directs définis dans les cadres logiques des projets sont également obtenus à l'aide d'une méthode de sondage rigoureuse qui permet d'établir l'attribution. À compter de FIDA12, des sondages sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs seront menés au début de chaque projet, à mi-parcours et à l'achèvement (auprès du groupe étudié et d'un groupe témoin), car il s'agit du meilleur moyen de comprendre les résultats d'une intervention tout au long de l'exécution. Les directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs (2021) exposent la méthode à suivre pour ce type de sondages. Le tableau A de l'annexe III présente la liste complète des indicateurs de base relatifs aux effets directs, au regard des domaines d'impact respectifs. Au moyen du CGR, la direction rend compte de l'impact de ses projets de manière globale. Comme elle présente des données quantitatives sur l'impact attribuable aux projets sur la base de méthodes rigoureuses, à partir de FIDA12, elle n'attribue pas de note à l'impact.
81. IOE continuera de noter l'impact conformément aux pratiques internationales. Il tirera des données probantes des études d'impact menées par les équipes de projet, par la direction du FIDA ou par d'autres organisations, et il validera les constatations de manière indépendante, sur la base des informations disponibles, des travaux de terrain et de sa propre expertise. Dans certains cas, il pourra mener ses propres sondages sur l'impact. De même, IOE tiendra compte des données issues des sondages sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs, les validera selon la démarche indiquée ci-dessus et recueillera des données et des informations supplémentaires en fonction des opérations spécifiques, du contexte de développement ou des questions relevant de l'évaluation indépendante.

FIGURE 11
Critères d'évaluation du FIDA

Évaluations au niveau des projets	Évaluations au niveau des pays
Critères internationaux Pertinence Efficacité Innovation*	Critères utilisés pour les évaluations de projets et le critère international de cohérence - Activités hors prêt - Gestion des connaissances - Établissement de partenariats - Participation à l'élaboration des politiques
Efficienne Impact* Évolutions survenues dans : les revenus et les actifs ; le capital social/humain; la sécurité alimentaire et la situation nutritionnelle des ménages; institution et politiques	
Durabilité - Reproduction à plus grande échelle* - Gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques*	
Critères propres au FIDA Egalité des sexes et autonomisation des femmes	
Performance des partenaires - FIDA - Gouvernement	

* Ces critères continueront d’être évalués par IOE et non par la direction. La direction n’évaluera les critères « reproduction à plus grande échelle » et « ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques » que pour les projets clôturés d’ici la fin du cycle de FIDA12 (2022-2024), afin de se conformer aux exigences en matière de rapports du CGR de FIDA11 et du CGR de FIDA12.

82. On trouvera au tableau 1 une définition des critères et les principales questions d'évaluation correspondantes. Ces questions de base permettent d'assurer la cohérence et la comparabilité.

Cela permet d'agréger les notes des évaluations produites à l'échelle du FIDA et de cibler la collecte et l'analyse des données.

TABLEAU 1

Définition des critères d'évaluation du FIDA

Critères d'évaluation (au niveau des projets et des pays)	Questions fondamentales
PERTINENCE Mesure dans laquelle : i. les objectifs de l'intervention ou de la stratégie correspondent aux exigences des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités institutionnelles et aux politiques des partenaires et des donateurs ; ii. la conception de l'intervention ou de la stratégie* et les stratégies de ciblage adoptées correspondent aux objectifs ; iii. l'intervention ou la stratégie a été adaptée ou réadaptée en fonction de l'évolution du contexte. * Les évaluations visent à analyser la stratégie poursuivie, qu'elle soit explicite (écrite) ou implicite.	L'intervention ou la stratégie et le programme du pays étaient-ils pertinents et cohérents avec : a) les besoins et les défis du pays en matière de développement, ainsi qu'avec les politiques et les stratégies nationales ; b) les stratégies et les priorités pertinentes du FIDA ; c) les besoins des bénéficiaires, notamment des personnes très pauvres ou marginalisées ou des catégories de population particulières ? La qualité de la conception concordait-elle avec les connaissances disponibles et les normes reconnues (le cas échéant) ? La conception était-elle réaliste en ce qui concerne l'adéquation au contexte et la capacité d'exécution ? La conception a-t-elle été réadaptée compte tenu de l'évolution du contexte (le cas échéant) ?
COHÉRENCE (ESSENTIELLEMENT POUR LES ÉVALUATIONS AU NIVEAU DES PAYS ET LES ÉVALUATIONS STRATÉGIQUES) Ce critère inclut les notions de cohérence externe et de cohérence interne. La cohérence externe désigne la cohérence de la stratégie avec les interventions menées par les autres acteurs dans le même contexte. La cohérence interne porte sur la logique interne de la stratégie, y compris la complémentarité des objectifs visés par les activités de prêt et les activités hors prêt dans le cadre du programme de pays. Les activités hors prêt sont des domaines spécifiques pour évaluer la cohérence.	Dans quelle mesure le programme de pays est-il cohérent ? En particulier : • Dans quelle mesure des synergies et des articulations ont-elles été créées entre les différents éléments du programme ou de la stratégie de pays (c'est-à-dire entre les projets et les activités hors prêt) ? • Comment le FIDA s'est-il positionné et a-t-il organisé son action en partenariat avec d'autres partenaires de développement ? • Le FIDA a-t-il contribué au dialogue sur les politiques en tirant parti de l'expérience qu'il a acquise au fil de ses programmes antérieurs ? • Dans quelle mesure les connaissances et les enseignements tirés ont-ils été rassemblés, documentés et diffusés ?
GESTION DES CONNAISSANCES Mesure dans laquelle le programme de pays financé par le FIDA permet de recueillir, de produire, d'extraire, de diffuser et d'exploiter des connaissances.	
ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS Mesure dans laquelle le FIDA établit en temps utile des partenariats efficaces et durables avec des institutions publiques, des organisations internationales, des entités du secteur privé, des organismes de défense des groupes marginalisés et d'autres partenaires de l'aide au développement pour coopérer, éviter les doubles emplois et tirer parti de la généralisation des bonnes pratiques reconnues et des innovations à l'appui de la petite agriculture et du développement rural.	
PARTICIPATION À L'ÉLABORATION DES POLITIQUES Mesure dans laquelle le FIDA et ses parties prenantes au niveau national se mobilisent pour faire avancer la concertation sur les orientations prioritaires ou sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'institutions, de politiques et de programmes formels influant sur les perspectives économiques qui permettront à de nombreux habitants des zones rurales de sortir de la pauvreté.	

Critères d'évaluation (au niveau des projets et des pays)	Questions fondamentales
EFFICACITÉ Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats escomptés de l'intervention ou de la stratégie de pays, y compris les éventuels résultats différenciés entre les groupes, ont été atteints ou devraient être atteints au moment de l'évaluation. L'efficacité inclut notamment un sous-domaine particulier : Innovation : mesure dans laquelle les interventions ont abouti à une solution (pratique, approche/méthode, processus, produit ou règle) qui s'avère nouvelle compte tenu du contexte, du calendrier et des intervenants (utilisateurs prévus de la solution) et qui permet d'améliorer la performance ou de relever les défis liés à la réduction de la pauvreté rurale⁵⁴.	Les objectifs de l'intervention ou de la stratégie et du programme de pays ont-ils été atteints ou sont-ils susceptibles d'être atteints au moment de l'évaluation? L'intervention ou la stratégie a-t-elle permis d'atteindre d'autres objectifs ou a-t-elle eu des conséquences inattendues? Dans quelle mesure le programme ou le projet a-t-il appuyé/promu des innovations adaptées aux besoins ou aux difficultés des parties prenantes? Les innovations étaient-elles inclusives et accessibles à une diversité d'exploitants agricoles (femmes, jeunes et divers groupes socioéconomiques)?
EFFICIENCE Mesure dans laquelle l'intervention ou la stratégie produit ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps. Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en produits, effets directs et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée).	Une fois que la nature de l'intervention et le contexte d'exécution ont été examinés, il importe de se poser, entre autres, les grandes questions suivantes: • Quel est le lien entre les avantages et les coûts (par exemple, la valeur actualisée nette et le taux de rentabilité interne)? Cela est-il comparable à des interventions similaires (si la comparaison est plausible)⁵⁵? • Les coûts unitaires des interventions spécifiques sont-ils conformes aux pratiques reconnues et cohérents avec les résultats obtenus? • Les ratios des coûts de gestion des programmes peuvent-ils se justifier au regard des objectifs d'intervention et des résultats obtenus, compte tenu des aspects contextuels et des événements imprévisibles? • Le calendrier de conception et d'exécution de l'intervention peut-il se justifier, compte tenu des résultats obtenus, du contexte spécifique et des événements imprévisibles?

⁵⁴ On entend par innovation la nouveauté par rapport à un contexte donné, au public visé ou à l'amélioration prévue de la performance. À cela s'ajoute le critère défini dans l'évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations de 2020, à savoir de « permettre aux exploitants agricoles pauvres de franchir un seuil en dessous duquel ils ne peuvent plus retomber facilement en cas de choc ». Les innovations visent donc à la fois plusieurs des difficultés des petits exploitants agricoles, ce qui suppose, dans le contexte opérationnel du Fonds, de regrouper plusieurs petites nouveautés. Il s'agit dans la plupart des cas de solutions ou démarches générales mises en place dans des opérations bénéficiant de l'appui du Fonds.

⁵⁵ Ce critère est notamment lié aux documents d'orientation suivants: i) le plan d'action du FIDA en faveur de l'efficacité; ii) les directives internes du FIDA sur l'analyse économique et financière des projets d'investissement rural (2015); iii) les directives du FIDA relatives à l'exécution des projets, appendice VII (optimisation des ressources au stade de la supervision).

IMPACT

Mesure dans laquelle l'intervention ou la stratégie de pays a produit ou devrait produire des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

Le critère comprend les aspects suivants :

- l'évolution des revenus, des actifs et de la capacité de production ;
- l'évolution du capital social/humain ;
- l'évolution de la sécurité alimentaire et de la situation nutritionnelle des ménages ;
- l'évolution des institutions et des politiques.

L'analyse de l'impact vise à déterminer si les changements ont été porteurs de transformation et si les mutations ont été telles que les sociétés peuvent s'engager vers des trajectoires de développement radicalement différentes (par exemple, en raison de l'ampleur ou des effets distributifs des changements pour les populations pauvres et marginalisées).

L'intervention ou la stratégie et le programme du pays ont-ils produit l'impact escompté sur le groupe cible, les institutions et les politiques ? Pourquoi ?

Quels sont les changements constatés dans les revenus et les actifs du groupe cible, dans la sécurité alimentaire et la situation nutritionnelle des ménages, dans le capital social/humain et dans les institutions et les politiques au cours de la période couverte par le projet ou le COSOP ? Qu'est-ce qui explique ces changements ? Quels sont les défis à relever ?

Sur le plan de l'équité, les populations très pauvres ou marginalisées ou des catégories de population spécifiques ont-elles obtenu des avantages substantiels ?

DURABILITÉ

Mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention ou de la stratégie perdurent et sont reproduits à plus grande échelle (ou sont susceptibles de perdurer et d'être reproduits à plus grande échelle) par les autorités publiques, les organisations donatrices, le secteur privé et d'autres organismes.

Remarque : Il s'agit notamment d'examiner les capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la pérennisation des avantages nets dans le temps. Il convient à ce titre de mener des analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre les priorités.

Domaine spécifique de la durabilité : Gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques. Mesure dans laquelle les stratégies ou interventions d'aide au développement contribuent à l'amélioration de la durabilité environnementale et de la résilience face aux changements climatiques dans la petite agriculture.

Il y a reproduction à plus grande échelle* lorsque :

- les partenaires bilatéraux et multilatéraux, les entités du secteur privé et les populations adoptent et diffusent la solution mise à l'essai par le FIDA;
- d'autres parties prenantes investissent des ressources pour déployer la solution à grande échelle;
- les pouvoirs publics appliquent un cadre d'action visant à généraliser la solution mise à l'essai par le FIDA (de la pratique aux politiques).

* La reproduction à plus grande échelle ne concerne pas uniquement les innovations.

Dans quelle mesure l'intervention ou la stratégie et le programme du pays ont-ils contribué à la durabilité institutionnelle, environnementale et sociale à long terme ?

Quel est le degré de mobilisation, de participation et d'appropriation du gouvernement des communautés locales, des organisations de base et des populations rurales pauvres ? En particulier, les pouvoirs publics ont-ils prévu une enveloppe budgétaire pour couvrir les dépenses de fonctionnement et d'entretien ?

Le programme comprenait-il une stratégie de sortie⁵⁶ ?

Pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques, dans quelle mesure l'intervention ou la stratégie a-t-elle permis :

- d'améliorer les pratiques agricoles ? de réduire les préjudices et de compenser les dégâts causés par ces pratiques agricoles ?
- de favoriser une productivité agricole qui soit durable et s'intègre aux écosystèmes ?
- d'orienter les financements pour l'environnement et l'action climatique vers les petits exploitants agricoles, de manière à réduire la pauvreté, à améliorer la biodiversité, à accroître les rendements et à diminuer les émissions de gaz à effet de serre ?
- de renforcer la résilience climatique par la gestion de systèmes concurrents d'utilisation des sols, tout en réduisant la pauvreté, en enrichissant la biodiversité, en accroissant les rendements et en diminuant les émissions de gaz à effet de serre ?

Pour la reproduction à plus grande échelle :

Dans quelle mesure les résultats ont-ils été reproduits à plus grande échelle ou sont-ils susceptibles de l'être ? Des éléments donnent-ils à penser que le gouvernement et les principales parties prenantes s'engagent à reproduire à plus grande échelle les interventions et les approches, par exemple en ce qui concerne l'affectation de ressources financières à certaines activités, la disponibilité des ressources humaines, la continuité des politiques en faveur des populations pauvres, les approches participatives du développement et le soutien institutionnel ?

⁵⁶ Ce critère est notamment lié aux documents d'orientation suivants: le plan d'action du FIDA pour la durabilité et les directives du FIDA relatives à la conception des projets (2020) (en particulier l'appendice V).

Critères d'évaluation (au niveau des projets et des pays)	Questions fondamentales
ÉGALITÉ DES SEXES ET AUTONOMISATION DES FEMMES MESURE DANS LAQUELLE LES INTERVENTIONS DU FIDA ONT FAVORISÉ une plus grande égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Par exemple en termes d'accès et droits des femmes aux actifs, aux ressources et aux services; de participation à la prise de décisions; de répartition équilibrée de la charge de travail et d'impact sur les revenus, de situation nutritionnelle et de moyens d'existence des femmes, et dans la promotion de changements durables, inclusifs et profonds dans les normes sociales, les attitudes, les comportements et les croyances qui sous-tendent les inégalités entre les sexes. Les évaluations viseront à déterminer dans quelle mesure les interventions et les stratégies ont permis, compte tenu du contexte, de faire évoluer le genre en : i) luttant contre les causes profondes des inégalités et de la discrimination entre les sexes; ii) influant sur les rôles et normes de genre et les rapports de force hommes-femmes; iii) promouvant plus globalement des processus de changement social (au-delà de l'intervention immédiate). Les responsables des évaluations examineront les effets différenciés selon le genre et la manière dont ces effets interagissent avec d'autres types de discrimination fondés, par exemple, sur l'âge, la race, l'origine ethnique, le statut social ou le handicap (phénomène aussi appelé « intersectionnalité des questions de genre »)⁵⁷.	Quelles sont les réalisations du projet au chapitre de l'égalité des sexes et de l'autonomie des femmes? En particulier, des changements ont-ils été observés dans: i) l'accès des femmes aux ressources, aux sources de revenus, aux actifs (terrains, etc.) et aux services; ii) l'influence des femmes dans la prise de décisions au sein des ménages et de la collectivité; iii) la répartition de la charge de travail (y compris des tâches ménagères); iv) la santé, les compétences, la situation nutritionnelle des femmes? Y a-t-il eu une évolution notable des normes sociales, des attitudes, des comportements, des croyances et des lois et politiques en ce qui a trait à l'égalité des sexes? A-t-on veillé à prévoir des ressources dans le cadre de l'exécution des programmes et à assurer un suivi ventilé des progrès accomplis au regard des objectifs fixés en matière d'égalité des sexes et d'autonomie des femmes?

⁵⁷ Groupe de coopération pour l'évaluation, « Gender: Main messages and findings from the ECG Gender practitioners workshops », Washington, D.C., 2017, <https://www.ecgnet.org/document/main-messages-and-findings-ieg-gender-practitioners-workshop>

PERFORMANCE DES PARTENAIRES (ÉVALUÉE SÉPARÉMENT POUR LE FIDA ET LE GOUVERNEMENT)

Mesure dans laquelle le FIDA et le gouvernement (y compris les autorités centrales, les collectivités locales et les organismes d'exécution) ont appuyé la conception, l'exécution et l'obtention de résultats, favorisé l'instauration d'un environnement favorable, et contribué à ce que l'intervention ou le programme de pays produise un impact durable.

Adéquation de l'appropriation par l'emprunteur (y compris le gouvernement et l'organisme d'exécution) et de la responsabilité assumée par ce dernier durant toutes les phases du projet à l'égard de la qualité des préparatifs et de l'exécution, du respect des engagements et des accords, de l'instauration d'un environnement favorable, de l'établissement des fondements qui étayeront des résultats durables et de la mobilisation des acteurs du projet.

Performance du FIDA

Dans quelle mesure le FIDA a-t-il efficacement contribué à la qualité globale de la conception, notamment en ce qui concerne l'approche, la conformité et les aspects opérationnels du projet⁵⁸?

Dans quelle mesure le FIDA a-t-il repéré et contré de manière proactive les menaces qui pèsent sur la réalisation des objectifs de développement du projet⁵⁹?

Dans quelle mesure le FIDA a-t-il soutenu efficacement l'organisme d'exécution à gérer le projet, à exécuter les tâches de gestion financière et à mettre en place des systèmes de suivi-évaluation au niveau du projet?

Comment le FIDA s'est-il positionné et a-t-il organisé son action en partenariat avec d'autres partenaires de développement?

Performance du gouvernement

Dans quelle mesure le gouvernement s'est-il engagé de manière concrète à atteindre les objectifs de développement et à prendre en main la stratégie ou le projet?

Le gouvernement a-t-il suffisamment mobilisé et consulté les bénéficiaires ou les parties prenantes lors des phases de conception et d'exécution ?

Comment le gouvernement s'est-il positionné et a-t-il organisé son action avec d'autres partenaires de développement ?

Dans quelle mesure l'unité de gestion du projet (UGP) ou l'unité de coordination du projet a-t-elle bien géré les procédures de démarrage, les modalités d'exécution, la désignation du personnel clé et le financement/affectation des ressources ?

L'UGP a-t-elle repéré et résolu les problèmes d'exécution en temps utile ? La direction du projet a-t-elle été réactive à l'évolution de l'environnement ou aux recommandations formulées à l'issue des missions de supervision ou par le comité de pilotage ?

Les différents outils de gestion de projet (plan de travail et budget annuel (PTBA)) et le système d'information de gestion mis au point au cours de l'exécution ont-ils été utiles? Ces outils ont-ils été correctement utilisés par les responsables du projet ?

Comment l'UGP s'est-elle acquittée de ses responsabilités fiduciaires ? Dans quelle mesure le plan de passation des marchés a-t-il été utile et comment a-t-il été employé lors de l'exécution ?

Dans quelle mesure les dispositions de suivi-évaluation prises par l'UGP, notamment le plan de suivi-évaluation, et l'utilisation des données de suivi-évaluation aux fins de la prise de décision et de l'affectation des ressources ont-elles été adéquates ?

⁵⁸ Les directives du FIDA relatives à la conception des projets (2020) renvoient vers les observations de la direction à l'égard de ce critère.

⁵⁹ Les sources d'information pour les autoévaluations comprennent les rapports de supervision et les rapports sur l'état d'avancement des projets.

Notation

83. Les différents critères sont évalués selon un barème de notation mis en place par le FIDA en 2002. En 2005, conformément à la pratique adoptée dans de nombreuses autres institutions financières internationales et organisations des Nations Unies⁶⁰, le FIDA est passé d'un système de notation à quatre niveaux à un système à six niveaux, qui permet de porter une appréciation plus nuancée sur les résultats des projets. En plus de ce barème à six niveaux, le FIDA a introduit en 2007 deux grandes catégories, « satisfaisant » et « insuffisant », pour évaluer la performance au regard des divers critères d'évaluation (voir le tableau 2)⁶¹.

⁶⁰ Groupe de coopération pour l'évaluation, *ECG Good Practice Standards for Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*. Pour chaque critère, les banques multilatérales de développement utilisent un nombre pair de niveaux dans le barème de notation (le plus souvent quatre niveaux, et exceptionnellement six, pour une plus grande différenciation). Dans un souci de validité, de crédibilité, de transparence et de comparabilité, chaque niveau de l'échelle correspond à une note clairement définie qui reflète un ensemble prédéfini de valeurs.

⁶¹ Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale utilise un système similaire de catégorisation pour l'Examen annuel de l'efficacité du développement.

84. En règle générale, les évaluateurs attribuent des notes, étayent leurs arguments par des données probantes et justifient leurs appréciations par une analyse solide. Ils doivent souvent faire face à ce que l'on appelle le « biais rétrospectif », c'est-à-dire à la difficulté d'évaluer (et de noter) des projets antérieurs selon des perspectives actuelles, notamment au moment d'appliquer les critères d'évaluation. L'encadré 10 présente la marche à suivre pour traiter cette question.

ENCADRÉ 10

Systems mapping

Les évaluateurs doivent souvent évaluer (et noter) des projets antérieurs selon des perspectives actuelles, notamment au moment d'appliquer les critères d'évaluation. Ce travail est particulièrement compliqué lorsque le contexte politique ou opérationnel, les objectifs ou les stratégies de l'opération ont évolué au cours de la période d'exécution. Or, engager la responsabilité des chargés de l'intervention en cas de non-respect des normes actuelles avant que celles-ci ne soient connues peut-être injuste. Par exemple, dans les cas où le contexte ou les politiques ont changé vers la fin d'un projet sans qu'il ait été possible de corriger la trajectoire, il peut sembler à première vue anachronique d'évaluer la performance des chargés de l'intervention à l'aune des indicateurs d'aujourd'hui.

Toutefois, il est notoire que le contexte dans lequel les projets et les programmes de pays sont exécutés peut évoluer. L'évolution des systèmes complexes se caractérise par l'incertitude, l'instabilité et l'adaptation.

Pour produire de bons résultats, un projet ou une stratégie doit pouvoir s'adapter, au lieu de conserver strictement sa formulation d'origine, lorsque le contexte évolue ou n'est plus favorable. Ainsi, dans différents cas, les chargés de programme ont la possibilité de s'adapter au contexte. Dans ces cas de figure, il est légitime qu'une évaluation cherche à déterminer dans quelle mesure un programme a montré sa résilience ou son adaptation face à l'évolution du contexte.

Au bout du compte, l'évaluation suppose de trouver un juste équilibre. Si les évaluateurs peuvent à juste titre s'attendre à une certaine capacité d'adaptation aux changements contextuels, ils doivent également reconnaître que certaines normes peuvent avoir fait l'objet d'évolutions substantielles récemment et qu'elles ne sauraient donc être appliquées de façon rétroactive.

Faire face à l'évolution du contexte et des normes au fil du temps (la question du recul)

85. Les notes relatives à chaque critère sont attribuées sous forme de nombres entiers (sans décimale)⁶². Conformément à la plupart des autres bureaux d'évaluation, et aux fins de simplification, il n'est appliqué aucune pondération aux notes pour déterminer la note finale relative aux résultats

d'ensemble du projet visé. Le présent manuel expose des directives générales (tableau 2) qui aideront les évaluateurs à attribuer des notes à chaque critère d'évaluation. Pour réduire la subjectivité dans la notation et le décalage entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante, la deuxième partie du manuel donne des orientations supplémentaires sur les notations.

⁶² Dans le cadre d'une évaluation, il est possible d'établir des notes globales (par exemple, la moyenne arithmétique d'autres notes) sous la forme d'un nombre rationnel avec des décimales. À titre d'exemple, la note relative aux résultats globaux d'un projet peut être établie comme la moyenne arithmétique de toutes les notes individuelles du projet.

TABLEAU 2

Barème de notation du FIDA

Note	Appréciation	Description indicative	Catégorie
6	Très satisfaisant	L'activité, le projet, le programme ou la politique a atteint la grande majorité des principaux objectifs, cibles, attentes et résultats (ou impacts). Du fait de son excellente qualité, il pourrait s'agir d'une « pratique exemplaire ». Une note de 6 peut également indiquer que les résultats (par exemple, l'efficacité ou l'impact) sont porteurs de transformation.	Satisfaisant
5	Satisfaisant	L'activité, le projet, le programme ou la politique a atteint la grande majorité des principaux objectifs, cibles, attentes et résultats (ou impacts). Compte tenu de sa qualité, l'intervention ou la politique en question pourrait être considérée comme un exemple de bonne pratique à même d'inspirer d'autres programmes ou politiques.	
4	Plutôt satisfaisant	L'activité a atteint une majorité relative des objectifs, cibles, attentes, résultats ou impacts. Toutefois, les résultats obtenus pâtissent de quelques lacunes notables. Les réalisations accomplies sont de qualité satisfaisante, mais elles ne constituent pas un cas particulier de bonnes pratiques.	
3	Plutôt insatisfaisant	Au regard du critère visé, l'activité n'a pas atteint une majorité relative de ses objectifs, cibles et résultats (ou impacts). Certains domaines sont clairement insuffisants. Sur le plan qualitatif, les réalisations ont été en deçà des normes et des attentes.	Insuffisant
2	Insatisfaisant	Du point de vue du critère concerné, l'activité a atteint seulement une minorité de ses objectifs, cibles, attentes, résultats ou effets. Les réalisations sont de piètre qualité et bien inférieures aux normes.	
1	Très insatisfaisant	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. La qualité laissait grandement à désirer et, dans certains cas, il est possible que la situation se soit détériorée.	

D. Examen de l'évaluabilité et de la disponibilité des données

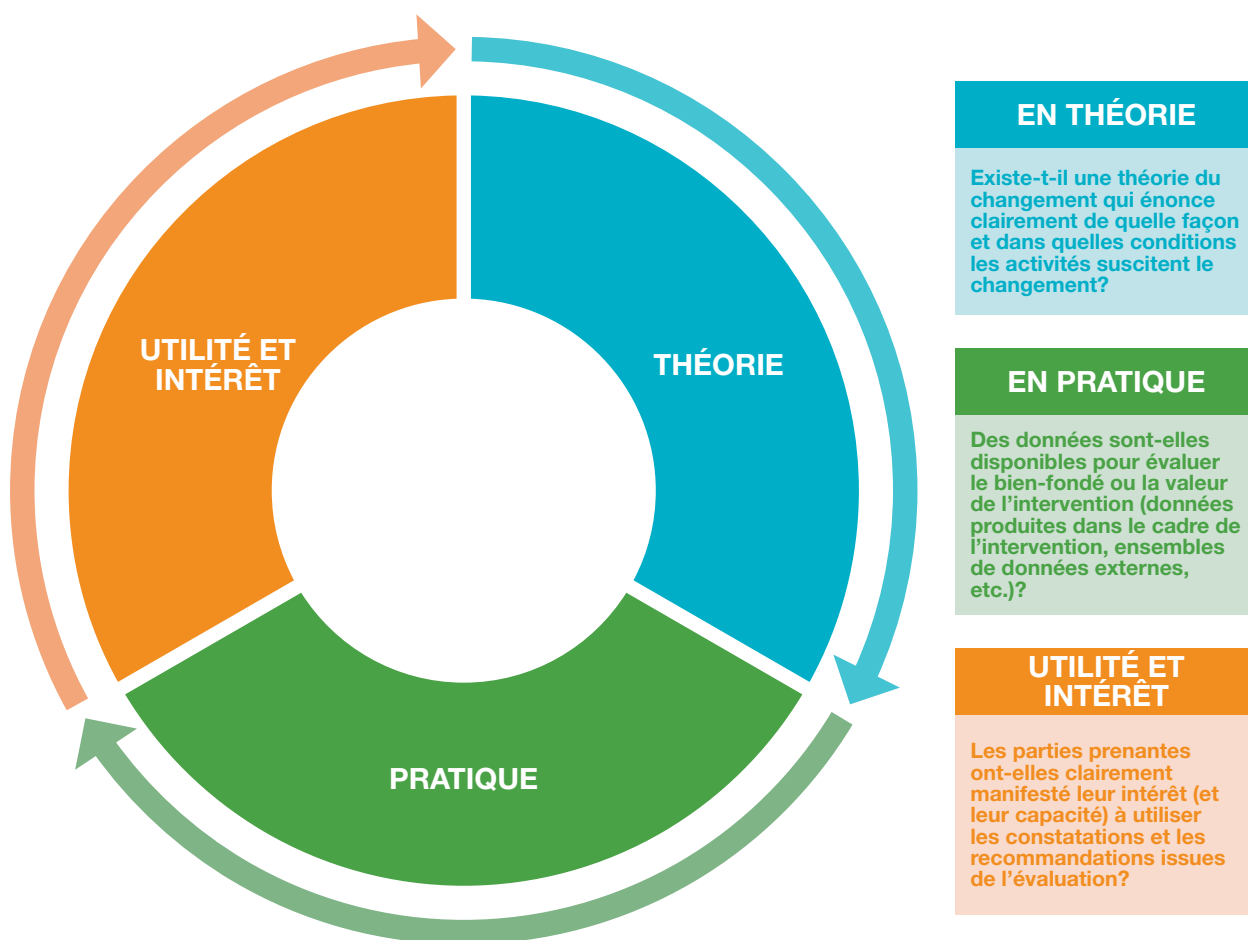
86. Dans la documentation sur l'évaluation, la notion d'appréciation de l'évaluabilité suppose de mener une analyse à l'avance afin de déterminer

si une évaluation spécifique doit être entreprise et à quel moment⁶³. Un exemple graphique est présenté à la figure 12.

⁶³ Comité d'aide au développement de l'OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Paris, 2010, p. 21.

FIGURE 12

Quels sont les éléments examinés dans le cadre d'une appréciation de l'évaluabilité ?



Source: adaptation de Betterevaluation.org.

87. Toutefois, dans de nombreuses organisations d'aide au développement, la décision de mener une évaluation donnée est souvent motivée par les organes directeurs et les engagements institutionnels. Ainsi, l'appréciation de ce qui peut être évalué intervient souvent après que l'évaluation a été approuvée. Comme indiqué au début de ce chapitre, la délimitation de la portée, l'examen de l'approche et de l'appréciation de l'évaluabilité sont en partie des processus itératifs qui se chevauchent. Il est donc important d'avoir conscience qu'une boucle de rétroaction peut être établie entre l'appréciation de l'évaluabilité et la délimitation de la portée de l'évaluation.
88. Dans de nombreuses évaluations, l'appréciation de l'évaluabilité et de la disponibilité des données consiste généralement à examiner :
- i. si le moment est bien choisi pour évaluer les résultats d'une politique, d'une stratégie ou d'un projet, ou si l'évaluation doit se limiter au processus en cours et à la voie qui devrait être suivie pour atteindre certains résultats ;
 - ii. si des données secondaires sont disponibles pour mener à bien l'analyse selon des critères d'évaluation spécifiques et quelles sont les principales informations manquantes à obtenir et par quelles méthodes ;
 - iii. dans quelle mesure il sera possible de recueillir et d'analyser certaines données, en fonction du temps, du budget et d'autres circonstances (par exemple, la sécurité, la crédibilité et l'acceptation sociale).
89. Ainsi, l'appréciation de l'évaluabilité et de la disponibilité des données est un aspect important à prendre en considération lorsqu'il faut prendre des décisions sur la collecte et l'analyse des données. Il importe à cet égard d'examiner des documents de référence et des bases de données (Banque mondiale, système des Nations Unies, groupes de réflexion, documentation spécialisée, etc.), la documentation officielle produite par le FIDA, des gouvernements et d'autres organismes, ainsi que les données issues de sondages et d'entretiens préliminaires avec les principales parties prenantes (organisés en présentiel ou en ligne). Dans certains cas, il peut être nécessaire de mener une brève mission de reconnaissance dans un pays ou un site de projet pour effectuer cet examen.

E. Approches et méthodes de collecte et d'analyse des données

90. Les outils de collecte de données varient selon la portée et l'approche de l'évaluation, le résultat de l'appréciation de l'évaluabilité, la disponibilité des données secondaires et d'autres facteurs contextuels.
91. Emploi de méthodes mixtes à l'appui d'analyses rigoureuses et approfondies. Conformément aux bonnes pratiques internationales⁶⁴, le FIDA encourage la triangulation des méthodes de collecte et d'analyse des données. Toutes les évaluations doivent se fonder sur des données probantes et tenir compte explicitement des limites de l'analyse menée. Les évaluateurs doivent toujours déterminer et utiliser les méthodes les mieux adaptées aux objectifs et au contexte de l'évaluation, et envisager comment d'autres méthodes peuvent compenser les limites des méthodes choisies. En particulier, les évaluations stratégiques et les évaluations globales (comme les analyses multiniveaux et multisites dans le cadre des évaluations au niveau des pays, les évaluations thématiques et les évaluations de groupes de projets) font appel, par définition, à des méthodes multiples. Toutefois, le principe d'une conception d'évaluation éclairée, c'est-à-dire le recours à une combinaison stratégique de méthodes, s'applique à toutes les évaluations.

⁶⁴ Groupe de coopération pour l'évaluation, *ECG Big Book on Good Practice Standards*, Washington, D.C., 2012.

92. Il est recommandé d'utiliser une combinaison de méthodes et de modèles de conception et de trianguler les informations obtenues à partir de différentes approches afin d'évaluer différentes facettes de résultats ou d'impacts complexes, et de comprendre les complexités culturelles et contextuelles qui influent sur la réalisation des objectifs souhaités^{65,66}. Cette façon de procéder confère une plus grande validité qu'une seule méthode⁶⁷.
93. Il est primordial de maintenir l'adaptation aux spécificités culturelles au premier plan des activités d'évaluation si l'on veut élargir la participation et incorporer les questions culturelles et le contexte dans une évaluation. À cette fin, les évaluateurs doivent faire preuve de sensibilité et être attentifs au contexte culturel dans lequel s'inscrit le programme ou la politique, et ce, à toutes les étapes du processus d'évaluation. Cet impératif est particulièrement important dans les cas où il est établi que la culture des participants a une influence majeure sur les résultats. Pour garantir l'application systématique et cohérente d'une démarche adaptée aux spécificités culturelles, il convient en premier lieu d'intégrer les dimensions culturelles dans le cadre d'évaluation (encadré 11)⁶⁸. Étant donné que l'évaluation adaptée aux spécificités culturelles est une démarche nouvelle, le GNUE a établi une liste de questions clés qui pourraient être posées au minimum, ainsi que des questions ambitieuses qui pourraient être envisagées lors de la conception et de la mise en œuvre de l'évaluation⁶⁹.

65 C. Bolinson, D. M. Mertens, *Transformative evaluation and impact investing: A fruitful marriage*, in R. P. Herman et E. de Morais Sarmiento (éd.), *Global Handbook of Impact Investing*, Wiley, 2021.

66 Hur Hassnain, Lauren Kelly et Simona Somma, (éd.), *Evaluation in Contexts of Fragility, Conflict and Violence: Guidance from Global Evaluation Practitioners*, Exeter (Royaume-Uni), IDEAS, 2021.

67 À titre d'exemple, ONU-Femmes a évalué sa contribution à la budgétisation tenant compte des questions de genre en Europe et en Asie centrale en combinant une approche participative de la théorie du changement et la « collecte des réalisations » (outcome harvesting), une démarche consistant à rendre compte des effets directs imprévus, positifs et négatifs, des interventions menées dans des contextes complexes. Pour améliorer la profondeur et la pertinence de l'analyse, l'organisme s'est également attelé à calculer le rendement social de l'investissement concernant la budgétisation tenant compte des questions de genre. Pour enrichir l'analyse, l'évaluation s'est également appuyée, entre autres, sur les méthodes suivantes: établissement d'une cartographie des parties prenantes au moyen de l'application progressive de l'heuristique des systèmes critiques, d'une analyse des rôles relatifs aux droits humains et d'une analyse de puissance; cartographie de l'histoire de la budgétisation tenant compte des questions de genre dans la région, et établissement d'un tableau précis des forces à l'œuvre (à l'échelle systémique) dans les processus décisionnels; réalisation d'une analyse des trajectoires institutionnelles axée sur les dynamiques du système qui ont influé sur l'histoire de la budgétisation tenant compte des questions de genre dans la région et qui orientent les futures possibilités de changement. Voir par exemple: ONU-Femmes, *Evaluation of UN-Women's contribution to gender-responsive budgeting in the Europe and Central Asia Region*, 2017.

68 M. Bryan et A. Lewis, « Culturally Responsive Evaluation as a Form of Critical Qualitative Inquiry », *Oxford Research Encyclopedia of Education*, 2019.

69 Pour obtenir une liste de questions et d'approches d'évaluation adaptées aux spécificités culturelles, voir : Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Development of culturally responsive criteria for evaluations*, 2018, <http://www.unevaluation.org/document/detail/2123>

Citation sur les évaluations adaptées aux spécificités culturelles

Les évaluations adaptées aux spécificités culturelles reposent sur l'idée que l'évaluation ne peut pas être isolée des contextes socioculturels dans lesquels les programmes sont exécutés. La culture façonne les comportements des individus et leurs visions du monde et, par conséquent, se situe au cœur de notre

compréhension de leurs motivations, de leurs attitudes et de leurs réactions à l'égard d'une intervention [...]. La non-prise en compte de la culture lors des évaluations risque de perpétuer les inégalités, de la même façon que les évaluations ou les politiques qui ignorent les questions de genre.

Source: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Development of culturally responsive criteria for evaluations*,

94. Pour que les évaluations se fondent sur des approches participatives⁷⁰ et adaptées aux spécificités culturelles⁷¹, il importe de bien comprendre le contexte et de mobiliser les parties prenantes afin de préparer l'ensemble du processus d'évaluation, notamment la collecte et l'analyse des données et la diffusion des résultats (figure 13).

La manière la plus indiquée d'aborder les principales parties prenantes dépend largement des dynamiques locales, des paramètres socioéconomiques et des coutumes. Les évaluateurs doivent comprendre le contexte dans lequel les activités d'évaluation se déroulent et s'adapter en conséquence, en plaçant la culture et la collectivité au cœur de l'évaluation.

⁷⁰ Pour consulter des exemples et des documents sur les bonnes pratiques relatives aux méthodes participatives en évaluation, voir : <https://www.participatorymethods.org/>.

⁷¹ Pour obtenir de plus amples renseignements et des exemples d'évaluation adaptée aux spécificités culturelles, voir: J. A Chouinard et F. Cram, *Culturally Responsive Approaches to Evaluation*, États-Unis, Sage Publications, 2020; D. Mertens, *Mixed Methods Design in Evaluation*, États-Unis, Sage Publications, 2018; Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Compendium of Evaluation Methods Reviewed Volume 1*, New York, 2020; B. Frey, « Culturally Responsive Evaluation », *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, vol. 4, 2018. Pour consulter un exemple pratique récent, voir également : B. Chilisa et D. Mertens, « Indigenous Made in Africa Evaluation Frameworks: Addressing Epistemic Violence and Contributing to Social Transformation », *The American Journal of Evaluation*, vol. 42, no 2, 2021, p. 241-253.

FIGURE 13

Cadre des évaluations adaptées aux spécificités culturelles



Source: adaptation de Frierson *et al.* (2002) et Hood *et al.* (2015), cité dans Chouinard et Cram (2018).

95. **L'intégration de la dimension de genre est en outre fondamentale pour la collecte d'informations pertinentes.** En plus de renforcer la validité par la triangulation de différentes méthodes de collecte de données, les méthodes mixtes revêtent une importance particulière dans le cas des évaluations sensibles aux questions de genre et d'équité. En effet, elles permettent: i) d'étudier les processus d'autonomisation et de changement des comportements qui sont difficiles à saisir au moyen d'une seule méthode de collecte de données; ii) de renforcer le caractère généralisable de l'analyse qualitative approfondie (s'assurer que l'échantillon de répondants est représentatif de la population totale)⁷².
96. L'adoption de méthodes participatives et d'outils de collecte de données pour l'évaluation et l'élaboration systématique de cadres d'évaluation qui tiennent compte des perspectives des personnes marginalisées sont un élément clef des évaluations du FIDA. Cette démarche permet non seulement de recueillir avec précision le point de vue des groupes sous-représentés, mais aussi d'accroître la validité et la fiabilité de l'évaluation. La participation des parties prenantes peut intervenir à toutes les étapes du processus d'évaluation : conception, collecte de données, analyse et établissement des rapports. Applicables à toutes les méthodes d'évaluation, les approches participatives permettent de collecter et d'analyser des données quantitatives tout comme des données qualitatives⁷³. Les besoins et les décisions concernant le type et l'étendue de la participation sont généralement différents selon que l'évaluation porte sur l'impact produit à l'échelon local ou à l'échelon national. Les évaluations du FIDA doivent promouvoir la participation des principales parties prenantes au processus d'évaluation, tout en garantissant le respect des principes d'impartialité, de crédibilité et de transparence de l'analyse et des conclusions finales de l'évaluation.
97. La figure 14 présente les méthodes de collecte de données couramment utilisées. Cette liste n'est pas exhaustive, d'autant qu'un produit d'évaluation spécifique peut nécessiter le recours à une méthode de collecte de données qui n'y figure pas. La plupart des évaluations s'appuient sur une combinaison de méthodes, en fonction des besoins.
98. Dans le cas des évaluations stratégiques et globales, la conception peut prévoir différents niveaux d'études de cas, avec une analyse transversale (comparée) entre les pays (ou les interventions). Les études de cas sont souvent utilisées dans les évaluations au FIDA, bien qu'elles présentent un certain nombre de difficultés méthodologiques, notamment en ce qui concerne la validité interne et la validité externe. Pour ce qui est de la validité interne, la question est de savoir comment garantir la qualité, la fiabilité et la robustesse des méthodes et de la conception. S'agissant de la validité externe, la difficulté a trait aux généralisations, c'est-à-dire la mesure dans laquelle il est possible de généraliser et dans quelles circonstances. Enfin, des questions se posent au sujet de l'agrégation et de la synthèse dans un but d'apprentissage. Un débat est en cours à l'échelle internationale sur ces enjeux et les différentes manières d'analyser et de synthétiser les résultats. L'une de ces approches est l'analyse qualitative comparée (voir l'encadré 12)⁷⁴.

⁷² Groupe de coopération pour l'évaluation, *Integrating gender into project-level evaluation (document de référence)*, Washington, D.C., 2017.

⁷³ I. Guijt, *Approches participatives, Notes méthodologiques: Évaluation d'impact no 5*, Florence, Centre de recherche de l'UNICEF, 2014.

⁷⁴ V. Pattyn, A. Molenvend, B. Befani, « Qualitative Comparative Analysis as an Evaluation Tool: Lessons from an Application in Development Cooperation », *American Journal of Evaluation*, vol. 40, no 1, 2019, p. 55-74.

Analyse qualitative comparée⁷⁵

L'analyse qualitative comparée(AQC) est principalement conçue pour répondre aux questions suivantes : i) dans quelles circonstances le programme a-t-il produit ou non le résultat escompté ? et/ou ii) qu'est-ce qui fonctionne le mieux, pourquoi et dans quelles circonstances ? Concrètement, il s'agit d'une méthode fondée sur des cas, qui permet aux évaluateurs de comparer systématiquement les cas qui sont responsables du succès ou de l'échec d'une intervention en relevant les facteurs déterminants dans chaque cas. L'AQC se distingue de la plupart des autres méthodes de comparaison transversale en ce qu'elle consiste à analyser des ensembles de données (généralement présentés sous forme d'un tableau) au moyen d'une série spécifique d'algorithmes définis à partir d'opérateurs booléens, afin de rendre compte de diverses configurations de conditions associées aux résultats observés. En ce sens, elle peut aussi être considérée comme une technique d'analyse de données.

L'AQC est généralement utilisée pour un nombre intermédiaire de cas (entre 10 et 50 cas). Elle ne convient pas dans toutes les situations, étant donné qu'elle nécessite une solide théorie du changement et des cas clairement définis et qu'elle ne peut pas mesurer les effets nets d'une intervention.

Exemple :

- Évaluation de l'impact de l'appui du Fonds pour l'environnement mondial aux aires protégées et aux systèmes d'aires protégées (septembre 2016). Les évaluateurs ont utilisé une approche fondée sur la théorie combinant plusieurs méthodes, dont l'analyse multiniveaux (analyse globale et analyse de portefeuille) et l'analyse qualitative comparée. L'évaluation est disponible [ici](#).

Source: Valérie Pattyn, Astrid Molenveld et Barbara Befani, « Qualitative Comparative Analysis as an Evaluation Tool: Lessons from an Application in Development Cooperation », 2017.

⁷⁵ Valérie Pattyn, Astrid Molenveld et Barbara Befani, « Qualitative Comparative Analysis as an Evaluation Tool: Lessons from an Application in Development Cooperation », 2017.

FIGURE 14

Méthodes de collecte des données fréquemment utilisées

FINALITÉ		
	ÉTUDE DOCUMENTAIRE	Repérer les données disponibles en examinant les documents 'orientation officiels, les rapports de suivi- évaluation, les dossiers des programmes et les profils agricoles politiques et socioéconomiques du pays ou de la localité en question.
	OBSERVATION DIRECTE	Déterminer comment le programme se déroule sur le terrain en observant les sites, les pratiques, les conditions de vie et les constructions physiques, et en les consignait sous une forme appropriée (notes, photos ou vidéos).
	MESURE PHYSIQUE	Mesurer les changements physiques selon des méthodes et des indicateurs convenus. Les indicateurs retenus peuvent inclure le poids à la naissance, les niveaux de nutrition, la pluviométrie et la fertilité du sol.
	ENTRETIENS	Comprendre en détail les expériences individuelles. Les entretiens peuvent être structurés, semi-structurés ou non structurés.
	SONDAGE	Recueillir des informations auprès d'un groupe défini. Les sondages sont des instruments standardisés généralement composés de questions fermées bien définies. Ils peuvent être menés en personne, par courrier ou par téléphone.
	GROUPE DE DISCUSSION	Mettre en lumière les problèmes les plus préoccupants pour une communauté ou un groupe en particulier.
	ÉTUDE DE CAS	Examiner en profondeur un nombre limité de cas. Les études de cas permettent de décrire les conditions contextuelles et de produire des informations concernant les améliorations que le programme pourrait apporter dans d'autres contextes.
	APPEL À LA MÉMOIRE	Reconstituer de mémoire la situation des bénéficiaires et des autres parties prenantes avant le projet.
	EXAMEN SYSTEMATIQUE	Rassembler toutes les données empiriques disponibles en utilisant des méthodes systématiques et clairement définies pour répondre à des questions particulières.
	CARTES DES DONNEES MANQUANTES	Repérer les principales « lacunes », c'est-à-dire les domaines où les évaluations d'impact et les examens systématiques renferment peu de données probantes, voire aucune.

Remarque: Cette illustration présente une sélection de méthodes disponibles. Pour un aperçu rapide de ces méthodes, voir par exemple : Vaessen *et al.*, Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, 2020, op. cit.

F. Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la collecte et l'analyse des données

99. Partout dans le monde, les évaluateurs se heurtent à des difficultés récurrentes sur le terrain. Le manque de données de suivi-évaluation fiables, les contraintes de temps, les ressources limitées et le fait d'intervenir dans des contextes souvent fragiles et touchés par les conflits et la violence comptent parmi les obstacles les plus courants. La pandémie de COVID-19 et les restrictions à la circulation qui ont été imposées dans la foulée ont nui à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des interventions internationales d'aide au développement, et empêché la fonction d'évaluation de rendre compte comme il convient des conséquences de la crise économique à laquelle les populations rurales pauvres et marginalisées sont confrontées⁷⁶. Les nouvelles technologies de collecte et d'analyse des données (et des nouveaux types de données) sont lentement mais sûrement adoptées parmi les acteurs internationaux du développement et leurs bureaux d'évaluation. Elles suscitent un intérêt croissant au FIDA. En 2017, IOE a organisé une conférence internationale sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service de l'évaluation et publié un ouvrage sur le sujet⁷⁷. En 2019, le FIDA a mis au point sa Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement⁷⁸.
100. L'importance croissante accordée à la complexité, aux retours d'information en temps réel et aux approches de gestion adaptative (voir le chapitre II) ainsi que la pandémie de COVID-19 ont accéléré la collecte de données à distance, qui permet de réduire le risque de propagation du virus, tout en mettant en évidence la nécessité d'obtenir rapidement des données précises. Les TIC offrent des méthodes et des outils nouveaux de collecte, d'analyse et de diffusion des données et modifient la façon dont sont menées les évaluations, ce qui pourrait se traduire par une grande rigueur dans la pratique.

101. Aujourd'hui, les évaluateurs disposent de toute une panoplie d'outils qui leur permettent de recueillir davantage de données, souvent à distance, et de les traiter plus rapidement. Procéder à une description exhaustive des nombreuses technologies émergentes de collecte de données sort du cadre du présent manuel, mais des liens vers d'autres sources d'information sont indiqués, s'il y a lieu⁷⁹. La figure 15 résume les principaux outils et méthodes de collecte et d'analyse des données. Chaque outil comporte des atouts et des faiblesses qui lui sont propres. Les innovations amenées par les TIC dans le domaine de l'évaluation concernent généralement la collecte et l'analyse des données. Elles entraînent également de nouvelles possibilités pour la présentation des données et des informations et les activités de communication.

76 Voir https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote_Covid19_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0fdcd?t=1610977391000.

77 O. Garcia et P. Kotturi (éd.), *Information and Communication Technologies for Development Evaluation*, Routledge, 2019.

78 <https://webapps.ifad.org/members/eb/128/docs/french/EB-2019-128-R-5.pdf>

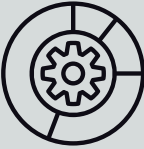
79 Pour une analyse détaillée du rôle des TIC et des mégadonnées dans la pratique de l'évaluation, voir par exemple: P. York et M. Bamberger, *Measuring results and impact in the age of big data: the nexus of evaluation, analytics, and digital technology*, New York, The Rockefeller Foundation, 2020; H. Hassnain, L. Kelly et S. Somma (éd.), « Evaluation in Contexts of Fragility, Conflict and Violence Guidance from Global Evaluation Practitioners », IDEAS, 2021.

FIGURE 15

Outils des TIC : avantages et inconvénients⁸⁰

ICTs for data analysis			
	Description	Avantages	Inconvénients
COLLECTE DE DONNÉES par les technologies mobiles 	Collecte ciblée d'informations structurées au moyen de téléphones portables, de tablettes ou d'assistants numériques via une application logicielle spécifique.	Cette méthode peut améliorer la rapidité et la précision de la collecte des données. Les plateformes permettent de personnaliser les sondages en y incluant des photographies, des enregistrements vocaux et des coordonnées GPS.	Les technologies à elles seules n'améliorent pas la conception ou le matériel du sondage. Elles introduisent également un biais potentiel en faveur des citoyens instruits ou aisés.
TÉLÉDÉTECTION 	Action d'observer et d'analyser une cible éloignée au moyen des informations du spectre électromagnétique des satellites, des avions ou d'autres appareils aéroportés.	Cette méthode permet de recueillir des données sur des zones inaccessibles. Les personnes ou les éléments observés ne sont pas dérangés.	Problèmes de confidentialité. L'obtention d'images ou la collecte de données primaires au moyen de capteurs à distance peut avoir un coût élevé. Les indicateurs socioéconomiques sont difficiles à saisir.
SYSTÈMES D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE 	Outil informatique permettant de représenter et d'analyser des données géographiques ou spatiales.	Combinaison de différents types d'ensembles de données géographiques. Les SIG permettent de visualiser et d'interpréter les données de plusieurs façons, en révélant les relations, les tendances et les modèles. Ils peuvent également être utilisés pour représenter et interpréter de façon numérique des récits oraux et des histoires de vie et peuvent inclure des informations qualitatives.	La configuration des SIG est une tâche complexe. Au coût de l'équipement s'ajoute le coût de la formation. La mise à jour fréquente des ensembles de données ou des modèles de données peut entraîner des erreurs dans les résultats.
INFORMATIQUE EN NUAGE (Cloud computing) 	Fourniture de services informatiques (serveurs, stockage, bases de données, réseaux, logiciels, analyses, etc.) sur Internet (dans le « nuage ») de manière à permettre un accès partagé aux ressources.	L'accès partagé aux données stockées et aux outils d'analyse permet aux organisations de fonctionner en toute simplicité dans différentes régions. La collecte, l'analyse et la communication des données sont intégrées en temps réel.	L'accès aux données peut poser des problèmes de sécurité. Une bonne connexion Internet à haut débit est nécessaire.
VISUALISATION DES DONNÉES 	Représentation des données sous forme graphique et interactive.	La présentation graphique et interactive des données augmente l'accessibilité des ensembles de données complexes et, par conséquent, l'utilisation des données. Cette méthode permet de cerner des tendances et des schémas dans des ensembles de données complexes et volumineux.	Les activités de définition et de mise en place du dispositif de visualisation des données peuvent prendre du temps ou s'avérer coûteuses si elles sont externalisées.

⁸⁰ Sources multiples, voir par exemple: Programme des Nations Unies pour le développement, *Discussion Paper: Innovations in Monitoring & Evaluating Results*, New York, 2013. INTRAC, « ICT in Monitoring and Evaluation », Oxford, 2017.
O. Garcia et P. Kotturi (éd.), *Information and Communication Technologies for Development Evaluation*, Routledge, 2019.

	Description	Avantages	Inconvénients
APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE 	Ensemble de méthodes permettant à des ordinateurs de reconnaître des mots et des images et de créer des modèles de prédiction.	L'apprentissage automatique permet d'examiner de grands volumes de données et de cerner des schémas, des tendances ou des informations spécifiques.	De grands ensembles de données sont nécessaires pour entraîner les algorithmes. L'entraînement initial des algorithmes prend du temps.
ANALYSE DES MÉGADONNÉES 	Utilisation de techniques analytiques avancées à l'égard d'ensembles de données très volumineux et diversifiés comprenant des données structurées, semi-structurées et non structurées provenant de différentes sources de différentes tailles.	Différents outils analytiques descriptifs, exploratoires et prédictifs sont accessibles pour mettre au point des modèles, évaluer des programmes complexes et prévoir les tendances futures.	« L'épuisement des données » n'est pas représentatif de l'ensemble de la population, encore moins des personnes marginalisées.

102. Les TIC offrent aux évaluateurs un nombre sans précédent d'options pour consulter, recueillir et analyser les données plus efficacement. Elles leur permettent d'explorer plus avant la théorie du changement (voir chapitre III.B) et de procéder avec une plus grande rigueur. Elles sont donc indispensables pour renforcer les activités d'élaboration de politiques factuelles, qui se fondent justement sur les résultats des évaluations. Les évaluateurs doivent se tenir au courant des TIC disponibles pour déterminer au mieux à quel moment et de quelle façon ils devraient les intégrer dans leur pratique⁸¹.

103. Toutefois, **les TIC ne sont pas une panacée**, mais un moyen de parvenir à une fin. En effet, l'efficacité des technologies dépend, en définitive, des évaluateurs qui les utilisent, et les évaluations des programmes de développement doivent également reposer sur une théorie solide. Les TIC risquent aussi parfois d'augmenter les biais si les hypothèses incluses dans les modèles informatiques donnent une illusion d'objectivité à l'égard des résultats. Les évaluateurs doivent avoir conscience des biais inhérents qui sont susceptibles d'exister dans les processus de collecte et de codage des données ou les logiciels d'analyse des données.

104. En outre, l'introduction des TIC ne doit pas être considérée de manière isolée, mais comme une partie intégrante d'un processus mené à l'échelle de l'institution. Les TIC doivent ainsi être intégrées systématiquement dans toutes les opérations du FIDA, notamment dans les processus de planification, de suivi-évaluation et d'autoévaluation.

105. Les questions relatives à la confidentialité des données, à la déontologie et à l'inclusion découlant de l'utilisation des TIC aux fins de l'évaluation doivent être prises en considération. Au FIDA, la sélection des TIC dans le cadre d'une évaluation repose sur les principes suivants⁸² :

- Approche axée sur l'être humain : maintenir les intérêts des groupes cibles au cœur de l'usage des TIC. Les évaluations ne s'appuient pas sur la technologie uniquement dans une optique d'innovation.
- Inclusion : associer les populations vulnérables et marginalisées au processus d'évaluation. Le rapport de force entre producteurs de données et utilisateurs est une question primordiale à cet égard.

⁸¹ O. Garcia et P. Kotturi (éd.), *Information and Communication Technologies for Development Evaluation*, Routledge, 2019.

⁸² Ces principes s'inspirent de diverses sources, notamment: L. Raftree, L., *Technology, Biases and Ethics: Exploring the Soft Sides of Information and Communication Technologies for Evaluation (ICT4Eval)* », 2019, in O. Garcia et P. Kotturi (éd.), op. cit.

- Méthodes mixtes : combiner le processus traditionnel et participatif de la collecte de données en face à face, avec des méthodes de collecte fondées sur la technologie et des analyses de données à grande échelle. Cette démarche écarte les problèmes liés au manque d'inclusion, donne un sens à ce qui ressort des schémas de mégadonnées et à ce qui pourrait faire défaut dans les sources de mégadonnées, et évite que des indices contextuels majeurs soient négligés.
- Confidentialité et déontologie : protéger la confidentialité et respecter les directives déontologiques régissant les modalités de collecte et de diffusion des informations afin de ne pas mettre les bénéficiaires en danger.

G. Conclusions et recommandations des évaluations

106. Chaque évaluation doit clairement présenter, sous forme de messages clés, des conclusions qui s'appuient sur les principaux résultats, sans pour autant les répéter ou en faire un simple résumé. Les conclusions portent les constatations du rapport à un niveau supérieur. Elles apportent une valeur ajoutée aux constatations en répondant aux questions fondamentales de l'évaluation. Elles fournissent également une explication des résultats en soulignant les principaux facteurs sous-jacents.
107. Les conclusions servent à faire le lien entre les constatations et les recommandations. Toutefois, elles doivent demeurer distinctes des recommandations, tant sur le fond que sur la forme (par exemple, elles ne doivent pas indiquer ce qu'il conviendrait de faire pour améliorer une situation donnée).
108. Les conclusions sont plus percutantes lorsqu'elles se limitent à un petit nombre d'énoncés (à titre indicatif, entre trois et six) qui tiennent compte des constatations générales du rapport et mettent en évidence les principaux enseignements tirés de l'évaluation : ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et les facteurs clés en cause. Elles facilitent ainsi la transition vers les recommandations.
109. Les recommandations sont des propositions d'action faites aux entités chargées d'un programme, d'une stratégie ou d'une politique dans le but de promouvoir l'amélioration de la performance et des résultats. Dans le domaine de l'évaluation, la qualité des recommandations est un facteur décisif pour favoriser de manière optimale l'apprentissage, l'obligation de rendre compte et l'efficacité organisationnelle. Dans sa liste de contrôle sur la qualité des recommandations d'évaluation (2018), le GNUE définit les recommandations d'évaluation comme des « propositions visant à améliorer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence, la durabilité, la cohérence, la valeur ajoutée ou l'étendue de l'opération, du portefeuille, de la stratégie ou de la politique en cours d'évaluation. Les recommandations visent à éclairer la prise de décisions, notamment sur la conception des programmes et l'allocation des ressources⁸³. À cette fin, la formulation de recommandations suppose de mettre en balance des solutions de rechange, des politiques et des priorités de financement efficaces dans un contexte plus large. Cet exercice requiert une connaissance approfondie du contexte, notamment du contexte organisationnel dans lequel les décisions sur les politiques et les programmes seront prises, et du contexte politique, social et économique dans lequel les investissements s'inscrivent.
110. Il convient de veiller à ce que les recommandations soient: i) appropriées en vue de la réalisation des objectifs des interventions; ii) peu nombreuses (généralement entre trois et six); iii) organisées de façon stratégique; iv) génératrices, une fois appliquées, d'une valeur ajoutée pour l'institution. Des directives récentes sur l'élaboration des recommandations sont données dans la liste de contrôle du GNUE sur la qualité des recommandations d'évaluation (2018) (encadré 13) et dans la note de pratique du Groupe de coopération pour l'évaluation sur la formulation des recommandations d'évaluation (2018)⁸⁴.

⁸³ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Improved Quality of Evaluation Recommendations Checklist*, (document de travail), 2018. En plus de renfermer des informations générales utiles, cette liste de contrôle aborde le suivi de l'application des recommandations d'évaluation, sur la base des lignes directrices du GNUE sur les bonnes pratiques en matière de suivi de l'application (*Good Practice Guidelines for Follow-up*).

⁸⁴ Groupe de coopération pour l'évaluation, « ECG Practice Note: Formulation of Evaluation Recommendations », Washington, D.C., 2018.

Normes de qualité du GNUM relatives aux recommandations

- Le rapport décrit la marche à suivre pour formuler des recommandations, en s'appuyant notamment sur la consultation des parties prenantes.
- Les recommandations sont solidement fondées sur des données probantes et des conclusions.
- Les recommandations sont pertinentes par rapport aux objectifs et à la finalité de l'évaluation.
- Les recommandations définissent clairement le groupe cible pour chacune d'entre elles.
- Les recommandations sont clairement énoncées, avec des priorités d'action claires.
- Les recommandations sont réalisables et traduisent une bonne compréhension de l'institution responsable de la mise en service et des obstacles éventuels à leur application.

Source: Groupe de coopération pour l'évaluation, outil d'assurance qualité pour la formulation, la structure et le contenu des recommandations, 2018.

111. Comme indiqué plus haut, toute l'utilité d'une évaluation repose sur la participation, la diffusion, l'apprentissage et les suites données. Les recommandations doivent donc être présentées de telle sorte que les différents décideurs puissent clairement déterminer les mesures qu'il leur revient de mettre en œuvre. Cela devrait également aider la direction à rendre compte de l'application des mesures de suivi dans le Rapport annuel du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA). La direction du FIDA envisage également de mettre en place un système en ligne de suivi des recommandations.

112. La première partie (chapitres I à III) du présent manuel a exposé le contexte général et les éléments fondamentaux de l'évaluation au FIDA, notamment la mission du Fonds, les objectifs, l'architecture, les cadres et les principes de l'évaluation, ainsi que les critères qui guident toutes les évaluations menées au FIDA. La deuxième partie contient des orientations pratiques et détaillées sur les différents produits d'évaluation relatifs aux évaluations indépendantes et aux autoévaluations, ainsi que sur leurs liens.





The background of the image is a dark teal or navy blue color with a complex, marbled texture. The marbling consists of swirling, vein-like patterns in slightly lighter shades of teal and dark blue, creating a sense of depth and movement. The overall effect is reminiscent of traditional marbled paper or a liquid-based artistic process.

Annexes



I. Annex

Architecture de l'évaluation interne au FIDA

Système d'autoévaluation

1. L'élément central du système d'autoévaluation est le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF). Mis en place en 2016, ce cadre vise à garantir la collecte systématique et l'utilisation de données probantes dans le cadre des projets et à créer la structure nécessaire à la collecte et à l'utilisation de données probantes dans les décisions concernant la conception et l'exécution des projets. Les projets d'autoévaluation sont conçus pour atteindre les résultats escomptés du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, à savoir renforcer l'obligation de rendre compte, favoriser l'apprentissage et, en définitive, faire en sorte que le processus décisionnel repose entièrement sur des preuves fiables¹.
2. Pour garantir la pertinence au regard du modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), qui s'articule autour de programmes de pays porteurs de transformation et qui est étayé par des changements institutionnels et un cadre de financement révisé, le FIDA adoptera une nouvelle version du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement en 2022. Ce cadre actualisé établit les grands axes permettant d'améliorer la structure d'autoévaluation au FIDA selon trois grands piliers : i) améliorer le suivi, l'évaluation, l'adaptation et l'apprentissage ; ii) renforcer les capacités, l'intégration, la durabilité, l'efficacité et la reproduction à plus grande échelle ; iii) agir à l'échelle des pays pour maximiser l'impact au-delà des projets. Conformément à la version actualisée du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et aux engagements souscrits au titre de FIDA12, le FIDA élabore actuellement des plans d'action portant spécifiquement sur des

domaines où la performance des programmes et projets a été régulièrement jugée faible par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et la direction, à savoir la durabilité, l'efficacité, la reproduction à plus grande échelle, le suivi-évaluation, l'adaptation et l'apprentissage. Il sera également procédé à des mises à jour concernant, notamment, les interventions dans des situations de conflit et de fragilité et l'offre du FIDA en matière de contribution à l'élaboration des politiques au niveau national.

3. Les produits d'autoévaluation sont conçus à trois grands niveaux : au niveau des pays, des projets et de l'institution.
4. **Au niveau des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP)**, l'autoévaluation commence dès la conception, lorsque le cadre de résultats de la stratégie de pays est examiné par le Groupe assurance qualité, la Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR) et d'autres membres du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, au moyen de la Matrice de l'efficacité du développement pour les COSOP. Des examens allégés sont menés chaque année, ainsi qu'à mi-parcours de l'exécution. Des examens des résultats des COSOP sont effectués pour évaluer les progrès accomplis sur le plan des résultats, les enseignements tirés, les facteurs de risque relevés et l'évolution de la demande et des priorités nationales. À leur terme, les COSOP font l'objet d'un examen final qui consiste en une autoévaluation de la réalisation des objectifs stratégiques et de la performance du FIDA à cet égard. Les enseignements tirés des interventions du FIDA servent à établir de nouveaux COSOP.

¹ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/115/docs/french/EC-2021-115-W-P-6.pdf>

5. **Au niveau des projets**, l'autoévaluation est pleinement intégrée au cycle des opérations. Au stade de la conception, l'évaluabilité est examinée et améliorée au moyen de la Matrice de l'efficacité du développement. À cette fin, la théorie du changement et le cadre logique de l'opération, y compris les indicateurs relatifs à l'impact, aux résultats et aux produits, sont examinés, ainsi que les valeurs initiales et les valeurs cibles correspondantes.
6. Au cours de l'exécution, les équipes de projet établissent le rapport annuel de supervision, dans lequel elles décrivent les progrès accomplis et soulignent les principales difficultés rencontrées lors de l'exécution. Elles actualisent également les données par rapport aux indicateurs et aux objectifs du cadre logique et évaluent les performances du projet sur la base d'un ensemble de critères prédéfinis. Suivant une approche de gestion adaptative, elles utilisent les informations propres au projet visé pour définir des mesures correctives et adapter le plan de travail et le budget annuels, notamment par la mise au point d'un plan d'amélioration du projet en cas de besoin. Au niveau de la gestion du portefeuille, elles utilisent les informations issues des cadres logiques et des rapports de supervision des projets pour vérifier que les compétences et les ressources budgétaires sont allouées de manière suffisante dans les domaines qui exigent un suivi ou des mesures correctives. À mi-parcours, elles procèdent à un examen complet des progrès réalisés et en rendent compte; sur la base des données probantes recueillies, le cadre logique est mis à jour au besoin et les décisions pertinentes sont prises en conséquence au sujet des mesures à prendre, y compris une éventuelle restructuration de l'intervention.
7. À la fin de la période d'exécution, la division régionale compétente établit un rapport d'achèvement de projet (RAP). Dans le cadre du RAP, les équipes de projet (selon la pratique antérieure, les acteurs gouvernementaux/l'unité de gestion du projet) évaluent l'efficacité de l'intervention en matière de développement selon les critères standards et d'autres caractéristiques conformément aux stratégies du FIDA, notamment l'impact sur la pauvreté rurale, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et l'égalité des sexes. Le RAP comprend également une section sur les enseignements tirés de l'expérience qui pourraient éclairer la conception de nouvelles interventions et améliorer l'exécution.
8. En plus de ces pratiques communes d'autoévaluation, qui sont appliquées à tous les projets, la Division recherche et évaluation de l'impact (RIA) procède à des études d'impact rigoureuses sur un échantillon représentatif d'environ 15% des projets clôturés au cours d'un cycle de reconstitution donné. Ces études d'impact s'appuient sur des méthodes non expérimentales pour estimer l'impact attribuable à un projet en particulier au regard des buts et objectifs stratégiques du FIDA. Des méthodes qualitatives sont également employées pour obtenir des informations supplémentaires sur le contexte et ainsi compléter l'analyse. Les études d'impact du FIDA constituent un élément important de l'autoévaluation au niveau des projets et de l'institution. De plus, elles viennent enrichir l'évaluation de l'impact rural figurant dans le RAP.
9. Dans le cadre de la version actualisée du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF) et conformément à la Politique du FIDA en matière de reclassement², les directives relatives aux COSOP sont en cours de mise à jour afin de renforcer les outils d'adaptation et d'apprentissage et d'améliorer la durabilité, l'évolutivité, les partenariats et l'influence sur les politiques au niveau des pays. De même, les directives régissant la supervision des projets sont en cours de révision avec l'intégration d'outils pour une meilleure collecte et un meilleur suivi des données et, en particulier, et une attention particulière au recours aux systèmes d'information géographique et aux données satellitaires en vue de l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation. En outre, les directives existantes sur la collecte des données se rapportant aux indicateurs de base relatifs aux résultats³ sont de plus en plus intégrées dans la conception des projets et feront l'objet d'une attention particulière dans les directives révisées sur la supervision des projets. Les directives relatives aux RAP sont également en cours d'actualisation pour inclure une échelle de notation plus objective et mieux mettre à profit les études d'impact de RIA (données et estimation des impacts attribuables) lorsque les projets visés font partie de l'échantillon utilisé pour ces études. L'élaboration des RAP, qui incombait jusqu'ici aux gouvernements, est désormais transférée au FIDA, qui devrait améliorer la qualité, la franchise, le respect des délais et la transparence de ces rapports.

2 Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/french/EB-2021-133-R-5.pdf>

3 Série d'indicateurs qui mesurent les changements obtenus grâce à la participation des bénéficiaires aux projets et pour lesquels des données sont recueillies selon une méthode rigoureuse permettant de démontrer l'attribution des résultats.

10. Au niveau de l'institution, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement présente la performance opérationnelle et organisationnelle annuelle du Fonds sur la base des 79 indicateurs du Cadre de gestion des résultats qui ont été convenus avec les États membres. Le FIDA procède également à des examens thématiques ou groupés dans des domaines présentant un intérêt particulier pour l'institution, en dressant continuellement des bilans à partir des données de projets en cours pour mettre l'accent sur les domaines, pays ou régions où la performance requiert une attention particulière. L'accent ainsi mis sur les données en temps réel contribue, au-delà des produits d'autoévaluation, à l'instauration d'une culture du résultat au FIDA.
11. En outre, les impacts attribuables qui sont estimés par RIA relativement à un échantillon de projets sont agrégés dans une méta-analyse à la fin de chaque cycle de reconstitution. Ce travail alimente un exercice de projection consistant à calculer l'impact attribuable à l'ensemble du portefeuille du FIDA au cours du cycle en question. Les résultats ainsi obtenus contribuent à la production de rapports et favorisent l'apprentissage de l'institution pour améliorer la conception et le ciblage futurs aux fins d'un impact accru.
12. Les informations concernant la plupart des produits d'autoévaluation sont consignées et suivies dans des systèmes en ligne, qui correspondent chacun à une finalité ou à une phase du cycle du projet, depuis le stade conceptuel jusqu'à l'évaluation ex post (voir le tableau 1). Les données issues des produits d'autoévaluation sont également présentées dans des tableaux de bord spécifiques destinés à des publics internes et externes.

TABLEAU 1

Systèmes de données du FIDA

Centre de documentation des opérations	Système interne permettant le partage et la gestion des documents opérationnels produits pour toutes les interventions du FIDA. Il inclut tous les documents de projet et de programme, établis depuis la conception jusqu'à l'achèvement, ainsi que les documents relatifs aux portefeuilles de pays, aux portefeuilles régionaux et au portefeuille mondial/institutionnel.
Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	Système interne compilant les projets financés dans le cadre de programmes d'investissement ou de don, ainsi que les informations financières correspondantes.
Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO)	Système interne permettant de gérer et de suivre des informations quantitatives et qualitatives sur les projets : indicateurs du cadre logique (valeurs initiales, cibles et données sur l'état d'avancement); performance lors de l'exécution; efficacité du développement à l'achèvement des projets; mesures de suivi; enseignements tirés.
Système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité	Plateforme interne permettant de gérer les examens d'assurance qualité concernant les conceptions de projets et, prochainement, les dons, les notes conceptuelles et les COSOP.
Outil de suivi des engagements	Outil interne permettant de suivre les mesures contrôlables et les produits à l'aune des engagements pris dans le cadre des cycles de reconstitution du FIDA. Formulé pour FIDA11, l'outil est de nouveau utilisé pour le suivi des engagements convenus pour FIDA12 (2022-2024).
Tableau de bord des opérations	Tableau de bord interne renfermant des informations à jour sur la performance des stratégies de pays et des programmes et projets appuyés par le FIDA. Il comporte des données sur la conception et l'exécution, ainsi que des notes de performance (la plupart des données étant publiées sur le site Web du FIDA).
Tableau de bord du CGR	Section du site Web du FIDA où tous les donateurs, parties prenantes et parties intéressées, peuvent consulter les progrès mis à jour, vers les objectifs du FIDA pour les 79 indicateurs que les États membres ont choisi de suivre durant le cycle de FIDA11. Le tableau de bord est en cours d'adaptation pour FIDA12.

Évaluation indépendante

13. Les évaluations indépendantes sont menées par IOE, qui, par sa structure, sa fonction et sa conduite, est indépendant de la direction. IOE veille à ce que l'ensemble de la fonction d'évaluation au FIDA respecte les bonnes pratiques et normes reconnues à l'échelle internationale. Les évaluations indépendantes aident à mettre en exergue les réalisations accomplies et les éléments qui donnent ou non de bons résultats, et orientent l'élaboration de politiques et de stratégies efficaces à l'appui de la transformation des zones rurales. Les publics cibles des évaluations indépendantes sont la direction et les organes directeurs, les États membres et l'ensemble de la communauté internationale du développement.
14. IOE effectue diverses évaluations indépendantes à différents niveaux, dont des évaluations au niveau des projets, des évaluations de programmes de pays, des évaluations sectorielles, des évaluations thématiques et des évaluations au niveau de l'institution.
15. Les évaluations au niveau des projets incluent les validations indépendantes des RAP, les évaluations de la performance des projets, les évaluations d'impact et les évaluations de groupes de projets (ces dernières portent sur un ensemble de projets qui sont menés dans différents pays et qui se concentrent sur un thème commun, par exemple la finance rurale). Ces produits éclairent les évaluations de niveau supérieur, ainsi que la conception des interventions nouvelles et en cours.
16. Les évaluations de pays et régionales comprennent les évaluations des stratégies et des programmes de pays (ESPP) et les évaluations infrarégionales. Les ESPP sont généralement menées avant l'élaboration d'un nouveau COSOP axé sur les résultats par le FIDA et le gouvernement en question, et les conclusions et recommandations qu'elles renferment sont utiles aux fins de la conception des nouveaux COSOP. Les évaluations infrarégionales visent à évaluer des questions intrarégionales ou des défis de développement communs au sein d'une même région, conformément au modèle opérationnel décentralisé du FIDA.
17. Les évaluations au niveau des projets et des pays sont les éléments de base des synthèses d'évaluations. Ces dernières consistent à synthétiser et à analyser les données probantes issues d'évaluations antérieures afin de présenter des enseignements sur des sujets d'importance stratégique et d'orienter l'action future et les évaluations au niveau de l'institution. Enfin, les évaluations au niveau de l'institution génèrent des enseignements et des recommandations visant à améliorer les futures politiques et stratégies du FIDA. Des précisions concernant chacun de ces produits d'évaluation et leurs caractéristiques spécifiques sont données dans la deuxième partie du manuel.
18. Enfin, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, établi par IOE, présente une synthèse des résultats des opérations appuyées par le Fonds et met en évidence les problèmes, les enseignements et les enjeux systémiques et transversaux qui se dégagent de toutes les évaluations indépendantes. Il contient également des recommandations visant à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. À compter de 2022, IOE produira une version remaniée de son rapport annuel, intitulée « Rapport annuel sur l'évaluation indépendante ».

II. Annex

Souci de la justice sociale et de l'égalité des sexes dans les évaluations

1. **Justice sociale et engagement à ne laisser personne pour compte.** L'engagement du Programme 2030 consistant à « ne laisser personne pour compte »¹ doit être pris en considération dans les évaluations. Les évaluateurs doivent déterminer : i) si une analyse des inégalités entre les différents groupes a été menée dans le cadre du programme visé ; ii) quels sont les facteurs sous-jacents de ces inégalités; iii) si la conception du programme s'attaque à ces inégalités; iv) si les cadres de résultats des interventions menées comportent des indicateurs visant à mesurer les progrès². Conformément à une approche fondée sur les droits humains, les évaluateurs doivent déterminer dans quelle mesure l'intervention a permis aux titulaires de droits de faire valoir leurs droits et aux porteurs de devoirs de s'acquitter de leurs obligations³.
2. La discrimination et le déséquilibre de pouvoir se fondent généralement sur : i) les facteurs économiques (revenu, patrimoine); ii) l'appartenance ethnique (et le statut d'autochtone dans certains pays); iii) les catégories sociales (y compris les castes dans certains pays); iii) le genre; iv) l'appartenance à des groupes ou factions politiques; v) l'appartenance à des groupes religieux; vi) la santé et le handicap. Cette liste n'étant pas exhaustive, les évaluateurs peuvent chercher d'autres sources de discrimination et de déséquilibre.
3. Les évaluateurs doivent examiner dans quelle mesure l'intervention a inclusive pour les différents groupes de bénéficiaires et comment des principes essentiels comme l'équité, la non-discrimination et l'obligation de rendre compte ont été intégrés tout au long du processus, depuis la conception jusqu'aux résultats⁴. Il est nécessaire de mettre en balance l'agrégation et la spécificité, en mettant plus particulièrement l'accent sur les groupes laissés pour compte et sur l'exécution des projets dans les zones les plus isolées (« dernier kilomètre »), au lieu de se concentrer sur la moyenne de l'étendue et des résultats. Lors de la collecte et de l'analyse des données, il est essentiel de chercher à déterminer dans quelle mesure les besoins et les priorités sont pris en compte. Analyser les résultats différenciés entre les groupes et la mesure dans laquelle l'intervention contribue ou aggrave les situations d'iniquité est un élément essentiel des évaluations⁵.

1 Le Programme 2030 souligne qu'il importe de donner des moyens d'action aux groupes vulnérables, notamment aux enfants, aux jeunes, aux personnes en situation de handicap, aux personnes vivant avec le VIH/sida, aux personnes âgées, aux peuples autochtones, aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux migrants.

2 Groupe des Nations Unies pour le développement durable, *Leaving No One Behind: A UNSDG Operational Guide for Country Teams* (version provisoire), 2019, <https://unsdg.un.org/fr/resources/ne-pas-faire-de-laisser-pour-compte-guide-operationnel-du-groupe-des-nations-unies-pour>

3 Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes et règles d'évaluation*, New York, 2016. Les droits humains et l'égalité femmes-hommes sont considérés comme une norme (norme 8 intitulée « Droits de l'homme et égalité des sexes ») et une règle (règle 4.7, « La conception de l'évaluation doit préciser dans quelle mesure elle prend en compte l'engagement du système des Nations Unies en faveur d'une approche fondée sur les droits de l'homme et de l'intégration des questions de genre. »), <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

4 Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming*, New York, 2018, <http://www.unevaluation.org/document/detail/2133>

5 Les évaluateurs doivent veiller à la cohérence et à la précision de la terminologie utilisée en lien avec les questions de genre dans la documentation et les publications officielles, conformément au Glossaire 2021 du FIDA sur les questions de genre: FIDA, Glossaire sur les questions de genre, 2021, <https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/-/glossaire-sur-les-questions-de-genre>

pour le FIDA. Dans le droit fil du mandat, des politiques, des stratégies et de l'expérience du Fonds, les évaluations au FIDA tiennent compte des questions de genre. Il s'agit notamment d'établir des évaluations systématiques et impartiales qui fournissent des informations crédibles et fiables, fondées sur des éléments probants, sur la mesure dans laquelle les interventions ont permis de progresser en direction des résultats escomptés ou imprévus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Les évaluations au FIDA doivent définir dans quelle mesure les rapports entre les sexes et les relations de pouvoir (y compris les causes structurelles et autres facteurs qui donnent lieu aux inégalités, à la discrimination et à des relations de pouvoir inéquitables) évoluent en raison d'une intervention, au moyen d'un processus inclusif, participatif et respectueux de toutes les parties prenantes (titulaires de droits et porteurs de devoirs)⁶.

5. Au FIDA, la performance en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes est évaluée selon une échelle passant progressivement de « insensible au genre (aucune tentative n'a été faite pour répondre aux préoccupations liées aux questions de genre, ou les résultats obtenus ont eu une incidence négative qui a aggravé ou renforcé les inégalités et les normes défavorables existantes); à « intégration des questions de genre » (les questions d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes ont été intégrées de façon systématique, de manière à répondre aux trois objectifs stratégiques fixés dans la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes)^{7,8}, pour finir au sommet de l'échelle à « transformation de la dynamique de genre » (les dynamiques de pouvoir entre les femmes et les hommes ont été transformées moyennant l'évolution des normes sociales, des pratiques, des attitudes, des croyances et des systèmes de valeurs qui représentent des obstacles structurels à l'inclusion et à l'avancement des femmes et des filles). La signification de « changement transformateur en matière de genre » dépend du contexte (encadré 1). Il convient d'adapter les critères de référence au contexte et d'effectuer au préalable une solide analyse contextuelle.

⁶ Les approches d'évaluation doivent intégrer les questions d'égalité femmes-hommes et font toutes l'objet d'une évaluation au regard de l'indicateur de performance de l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. De même, toutes les évaluations sont examinées à l'aune de la **Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap**, et l'inclusion des personnes en situation de handicap doit être prise en compte dans toutes les phases du processus d'évaluation et tous les types d'évaluation.

⁷ FIDA, « Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », 2012, https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy_f.pdf/83f26260-1bea-4560-bc66-bb7a5bafec5?t=1507215143000

⁸ La Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes vise les trois objectifs stratégiques suivants: 1) promouvoir l'autonomisation économique des femmes et des hommes vivant en milieu rural, afin qu'ils puissent participer sur un pied d'égalité à des activités économiques rentables et en tirer bénéfice; 2) permettre aux femmes et aux hommes d'avoir une voix et une influence égales dans les institutions et les organisations rurales; 3) répartir plus équitablement la charge de travail et les avantages économiques et sociaux entre les femmes et les hommes.

Définition des approches transformatrices en matière de genre⁹

Les approches transformatrices en matière de genre désignent les approches qui visent à remédier aux causes profondes des inégalités et de la discrimination en promouvant des évolutions sociales durables, inclusives et de grande envergure. Leur objectif est de transformer les dynamiques de pouvoir entre les sexes en s'attaquant aux normes sociales, aux pratiques, aux attitudes, aux croyances et aux systèmes de valeurs qui constituent des

obstacles structurels à l'inclusion et à l'autonomisation des femmes et des filles. Ces approches cherchent à garantir aux femmes une égalité d'accès aux avoirs productifs, aux services, à l'emploi et aux débouchés commerciaux, et à favoriser les politiques et les lois nationales qui les soutiennent. La transformation et les axes d'intervention dépendent du contexte et partent du principe que les femmes ne constituent pas un groupe homogène.

Source: Synthèse d'évaluations sur l'égalité femmes-hommes (2017).

⁹ FIDA, *Evaluation Synthesis: What works for gender equality and women's empowerment – a review of practices and results*, Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, 2017, <https://www.ifad.org/fr/web/foe/w/what-works-for-gender-equality-and-women-s-empowerment-a-review-of-practices-and-results> https://www.ifad.org/documents/38714182/39721405/gender_synthesis_fullreport.pdf/229358bf-f165-4dcd-9c4a-1af4f09ab065?t=1519897485000; FIDA, Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA: Reprise, reconstruction, résilience, 2020, <https://webapps.ifad.org/members/repl/12/4/docs/french/IFAD12-4-R-2-Rev-1.pdf?attach=1>

6. Pour évaluer l'autonomisation des femmes, les évaluateurs peuvent s'appuyer sur les « domaines d'autonomisation » décrits dans les directives de l'Indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (mis au point par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, la FAO et le FIDA), à savoir: les décisions relatives à la production agricole; l'accès aux ressources productives et le pouvoir de décision à leur sujet; le contrôle de l'utilisation des revenus; les responsabilités au sein de la communauté et l'emploi du temps^{10,11}. Les évaluateurs peuvent également se

référer à d'autres cadres analytiques, comme le cadre Genre au travail (Gender at Work)¹², pour mieux comprendre les types de changements qui sont intervenus dans les domaines interdépendants du changement individuel, du changement formel, du changement systémique et du changement informel¹³.

¹⁰ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, *Women's empowerment in agriculture index*, 2012, <https://www.ifpri.org/publication/womens-empowerment-agriculture-index>

¹¹ FIDA, *Measuring women's empowerment in agriculture: a streamlined approach*, 2019, https://www.ifad.org/documents/38714170/39135332/19_Research_n%C2%B019_web.pdf/37a4a6ec-f23b-44da-8dea-8cefab20f295?eloutlink=imf2ifad

¹² Cadre analytique – Gender at Work

¹³ Pour des précisions, voir par exemple: ONU-Femmes, « Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre », 2020, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Good-practices-in-gender-responsive-evaluations-en.pdf>

Exemple de questions à explorer relativement à l'égalité des sexes¹⁴

- Volume et nature des ressources du projet investies dans des activités propices à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.
- Activités spécifiques prévues au stade de la conception pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Mesure dans laquelle, au cours de l'exécution du projet : i) les résultats, ventilés par genre, ont fait l'objet d'un suivi en vue de la réalisation des objectifs en matière d'égalité des sexes ; ii) l'exécution a été adaptée afin de mieux répondre aux objectifs d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ; iii) les questions de genre ont été prises en compte dans les activités de supervision et d'appui à l'exécution et l'équipe de projet en a rendu compte ; iv) les enseignements tirés sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été systématiquement analysés, consignés et diffusés ; v) des activités de concertation sur les politiques ont été menées pour améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Changements apportés notamment dans les domaines suivants: i) l'accès des femmes aux ressources, aux terres, aux actifs et aux services; ii) l'influence des femmes dans les processus décisionnels; iii) la répartition de la charge de travail entre les membres du ménage; iv) la santé des femmes, leurs compétences, leurs revenus et leurs niveaux nutritionnels; v) les rapports entre femmes et hommes au sein des ménages, des groupes et des communautés dans la zone du projet.
- Évolution des normes sociales, des attitudes, des comportements, des croyances et des systèmes de valeurs qui représentent des obstacles structurels à l'inclusion et à l'autonomisation des femmes et des filles; analyse visant à déterminer si ces évolutions se sont répercutées dans les politiques et les lois nationales.

¹⁴ FIDA, Evaluation Synthesis: What works for gender equality and women's empowerment - a review of practices and results, Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, 2017, <https://www.ifad.org/en/web/ioe/-/what-works-for-gender-equality-and-women-s-empowerment-a-review-of-practices-and-results>
https://www.ifad.org/documents/38714182/39721405/gender_synthesis_fullreport.pdf/229358bf-f165-4dcd-9c4a-1af4f09ab065?t=1519897485000

FIDA, Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA: Reprise, reconstruction, résilience, 2020, <https://webapps.ifad.org/members/repl/12/4/docs/french/IFAD12-4-R-2-Rev-1.pdf?attach=1>

III. Annex

Principaux indicateurs de résultats

TABLEAU A

Liste des principaux indicateurs de résultat (à collecter par les projets)¹

	Indicateurs de base relatifs aux résultats (COI)	Critères d'évaluation au regard desquels les indicateurs sont pertinents
Accès aux ressources naturelles	Indicateur de base (IB) 1.2.1 : Ménages déclarant un meilleur accès à la terre, aux forêts, à l'eau ou aux plans d'eau à des fins de production.	Impact - Objectif stratégique 1 : capacités productives (production et productivité agricoles et non agricoles) . - Amélioration de la nutrition.
Accès aux technologies agricoles et aux services de production	IB 1.2.3 : Ménages déclarant une pénurie d'eau réduite par rapport aux besoins de production. IB 1.2.2 : Ménages déclarant avoir adopté des technologies, des pratiques ou des intrants nouveaux ou améliorés. IB 1.2.4 : Ménages déclarant une augmentation de la production.	Impact - Objectif stratégique 1 : capacités productives (production et productivité agricoles et non agricoles). - Amélioration de la nutrition.
Services financiers inclusifs	IB 1.2.5 : Ménages déclarant utiliser des services financiers ruraux. IB 1.2.6 : Prestataires de services financiers partenaires dont le portefeuille à risque ≥ 30 jours est inférieur à 5%. IB 1.2.7 : Prestataires de services financiers partenaires ayant une autonomie opérationnelle supérieure à 100%.	Impact - Objectif stratégique 1 : capacités productives (production et productivité agricoles et non agricoles). - Mobilité économique.
Nutrition	IB 1.2.8 : Femmes déclarant une diversité alimentaire minimale (CGR de FIDA11). IB 1.2.9 : Ménages ayant amélioré leurs connaissances, attitudes et pratiques liées à la nutrition.	Impact - Objectif stratégique 1 : capacités productives (production et productivité agricoles et non agricoles). - Amélioration de la nutrition.
Diversification des entreprises rurales et des possibilités d'emploi	IB 2.2.1 : Emplois créés (FIDA11) Au cours de la période couverte par FIDA12, cet indicateur sera remplacé par l'indicateur du CGR de FIDA12 suivant : Bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi. IB 2.2.2 : Entreprises rurales soutenues signalant une augmentation de leurs bénéfices.	Impact - Objectif stratégique 2 : accès au marché (accès et intégration aux marchés). Impact - Mobilité économique.
Organisations de producteurs ruraux	IB 2.2.3 : Organisations de producteurs ruraux ayant conclu des partenariats, des accords ou des contrats officiels avec des entités publiques ou privées. IB 2.2.4 : Organisations de producteurs ruraux appuyées, fournissant des services nouveaux ou améliorés. IB 2.2.5 : Organisations de producteurs ruraux faisant état d'une augmentation des ventes.	Impact Objectif stratégique 2: accès au marché (accès et intégration aux marchés).

¹ Directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs, octobre 2021.

	Indicateurs de base relatifs aux résultats (COI)	Critères d'évaluation au regard desquels les indicateurs sont pertinents
Infrastructures rurales	IB 2.2.6 : Ménages déclarant un meilleur accès physique aux marchés, aux installations de transformation et de stockage.	Impact • Objectif stratégique 2 : accès au marché (accès et intégration aux marchés).
Durabilité environnementale et changements climatiques	IB 3.2.1 : Gaz à effet de serre (éq. CO2) dont l'émission a été évitée ou carbone stocké (CGR de FIDA11). Au cours de la période couverte par FIDA12, cet indicateur sera remplacé par l'indicateur du CGR de FIDA12 suivant : Tonnes de gaz à effet de serre (tonnes éq. CO2) dont l'émission a été évitée, ou de carbone stocké. IB 3.2.2 : Ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement durables et résilientes face aux changements climatiques (CGR de FIDA11). IB 3.2.3 : Ménages déclarant une réduction considérable du temps consacré à la collecte d'eau et de combustible.	Impact • Objectif stratégique 3 : résilience (capacité des ménages à faire face aux chocs climatiques et à d'autres situations de crise).
Politiques	Politique 3 : Lois, réglementations, politiques ou stratégies existantes ou nouvelles soumises aux décideurs pour approbation, ratification ou modification.	Durabilité • Participation à l'élaboration des politiques.
Autonomisation	IE. 2.1 : Personnes présentant une amélioration de l'autonomisation.	Durabilité
Retours d'information des parties prenantes	SF 2.1 : Ménages satisfaits des services appuyés par le projet SF 2.2 : Ménages déclarant pouvoir influencer la prise de décisions des autorités locales et des prestataires de services appuyés par le projet.	Durabilité

TABLEAU B

Indicateurs de base obligatoires, par type de projet²

Thématiques transversales et engagements institutionnels	Indicateurs connexes	Utilisation et exigences
Financement de l'action climatique – Adaptation	RÉSULTAT : IB 3.2.2 : (Nombre) Pourcentage de personnes/ménages déclarant avoir adopté des pratiques et technologies écologiquement durables et résilientes face aux changements climatiques. IB 3.2.3 : (Nombre) Pourcentage de personnes/ménages déclarant une diminution considérable du temps consacré à la collecte d'eau ou de combustible.	Au moins l'un des indicateurs de base suivants. Plus la part du financement consacrée à l'adaptation sera élevée, plus il sera possible de retenir des indicateurs adaptés aux interventions.
Atténuation	RÉSULTAT : IB 3.2.1 : Tonnes de gaz à effet de serre (tonnes éq. CO ₂) dont l'émission a été évitée, ou de carbone stocké.	S'il y a lieu, obligatoire
Transformation des rapports femmes-hommes	PUBLICS CONCERNÉS : ventilation par sexe. RÉSULTAT : CI IE.2.1 : Personnes présentant une amélioration de l'autonomisation.	Obligatoire Obligatoire
Prise en compte de la nutrition	PUBLICS CONCERNÉS : Ventilation par sexe et par âge. RÉSULTAT : IB 1.2.8 : Pourcentage de femmes déclarant une diversité alimentaire minimale. IB 1.2.9 : Pourcentage de ménages ayant amélioré leurs connaissances, attitudes et pratiques liées à la nutrition.	Obligatoire Obligatoire : au moins un indicateur de base relatif aux effets directs.
Prise en compte des jeunes	PUBLICS CONCERNÉS : Ventilation par sexe et par âge.	Obligatoire
Retours d'information des parties prenantes	RÉSULTAT : IB SF.2.1 : (Nombre) Pourcentage de ménages satisfaits des services appuyés par le projet. IB SF.2.2 : (Nombre) Pourcentage de ménages déclarant pouvoir influencer la prise de décisions des autorités locales et des prestataires de services appuyés par le projet.	Les deux indicateurs doivent obligatoirement figurer dans les cadres logiques des projets approuvés à partir de décembre 2020.

² Directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs, octobre 2021.



Investir dans les populations rurales

Bureau Indépendant de l'Évaluation
Fonds International de Développement Agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation
 www.twitter.com/IFADeval
 www.youtube.com/IFADevaluation

