

Manuel de l'évaluation

MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS

Bureau de l'évaluation



Ouvrir pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Manuel de l'évaluation

MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS

Avril 2009

Bureau de l'évaluation



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Table des matières

Sigles et abréviations	03
Avant-propos	05
1. Généralités	07
2. Éléments méthodologiques fondamentaux	11
A. Critères d'évaluation	11
B. Évaluation d'impact	14
C. Barème de notation	16
D. Agrégation	17
E. La question du "pourquoi"	17
F. Variabilité interne des évaluations	18
G. Traçabilité des informations factuelles	18
H. Attribution et analyses contrefactuelles	18
I. Évaluation et recul	19
J. Apprentissage de l'obligation redditionnelle	20
K. Techniques et instruments	20
L. Étalonnage	25
M. Evaluations conjointes	26
N. Transparence	26
3. Méthodologie d'évaluation des projets	27
A. Principaux processus	27
B. Rapports d'évaluation de projets: contenu, définitions et exemples	36
4. Méthodologie d'évaluation d'un programme de pays	53
A. Principales phases du processus d'évaluation des programmes de pays	56
B. Rapports d'évaluation des programmes de pays: contenu, définitions et exemples	61
Appendice: Extraits des discussions du Comité de l'évaluation concernant le Manuel de l'évaluation	73
Annexes	
1. Bibliographie	62
2. Autres lectures concernant les techniques de collecte de données	76
3. Liste de bonnes pratiques: exemples des principaux résultats attendus d'une évaluation	77
4. Structure de la note d'examen interne d'un projet	78
5. Protocole du Bureau de l'évaluation pour la communication interne et externe aux différentes étapes du processus d'évaluation	82
6. Conflits d'intérêt des consultants et élargissement du fichier de spécialistes de l'évaluation	88
7. Modèle d'accord conclusif	91
8. Liste des politiques et stratégies infrasectorielles pertinentes du FIDA	92
9. Guide de bonnes pratiques pour l'organisation des ateliers	93

Sigles et abréviations

ACP	Accord conclusif
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
EPP	Évaluation de programme de pays
GCE	Groupe conjoint d'évaluation
GNUE	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
IFI	Institutions financières internationales
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
NONIE	Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (Réseau NONIE)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OE	Bureau de l'évaluation
PMD	Département gestion des programmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPE	Partenariat principal de l'évaluation
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	suivi-évaluation



Manuel de l'évaluation

Methodologie et processus

Avant-propos

Le présent manuel expose l'essentiel des méthodes suivies par le Bureau de l'évaluation (OE) pour procéder à ses évaluations, y compris ses évaluations de projets, thématiques, de programmes de pays et d'intérêt institutionnel. Il expose également les principaux processus suivis pour concevoir et mener les évaluations des projets et des programmes de pays, qui sont actuellement les types d'évaluation les plus fréquemment réalisés par OE.

Le manuel est fondé sur les bonnes pratiques suivies au plan international en matière d'évaluation par le Groupe conjoint d'évaluation des banques multilatérales de développement, le Réseau du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'évaluation en matière de développement (CAD/OCDE) et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUÉ). Il tient compte également de l'évolution récente de l'environnement externe: l'attention accrue que les organismes de développement accordent aux évaluations conjointes, l'importance qu'il y a à avoir recours aux moyens nationaux d'évaluation, la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Programme d'action d'Accra ainsi que les changements récemment introduits au FIDA, en particulier ceux qui résultent de la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Le manuel a principalement pour but de garantir la cohérence, la rigueur et la transparence des évaluations indépendantes et, en définitive, d'améliorer l'efficacité et la qualité du travail réalisé par OE.

Le manuel s'adresse essentiellement au personnel du Bureau de l'évaluation et aux consultants qui aident le Bureau à réaliser son programme de travail annuel. Toutefois, il sera utile aussi aux collègues du Département gestion des programmes du FIDA et aux partenaires qui, au niveau des pays, participent aux évaluations d'OE, dans la mesure où il précise l'approche générale suivie par le Bureau de l'évaluation en matière d'évaluations indépendantes et clarifie les rôles et responsabilités de chacun pendant ce processus.

Ce document est l'aboutissement d'un travail participatif et de longues discussions entre le personnel d'OE et un certain nombre de consultants expérimentés qui ont par le passé aidé OE à mener ses évaluations. Il y a eu également plusieurs séries de discussions avec la direction et les différents services du FIDA. En outre, l'information reçue en retour des projets réalisés dans différentes régions avec l'appui du FIDA a été intégrée à l'élaboration du manuel.

OE tient à remercier les observations avisées et les indications formulées par un groupe de sept éminents experts internationaux indépendants, dont le professeur Robert Picciotto (ancien Directeur général du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale), qui a présidé le groupe, Mme Cheryl Gray (Directrice du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale), M. Shiva Kumar (professeur invité à l'Indian School of Business de Hyderabad); M. Hans Lundgren (Chef de la Section de l'évaluation de l'OCDE), Mme Saraswathi Menon (Directrice du Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour

le développement et Présidente du GNUE), Mme Zenda Ofir (expert en évaluation, Afrique du Sud) et M. Robert D. Van den Berg (Directeur de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial). Enfin, mais ce n'est pas là le moins important, le manuel a également été discuté lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA avant d'être finalisé.

Le manuel a été traduit en arabe, en espagnol et en français pour qu'il puisse plus facilement être utilisé dans toutes les régions géographiques où le FIDA mène des activités. Il est disponible sous forme électronique dans les quatre langues sur la page consacrée à l'évaluation du site web du FIDA.



Luciano Lavizzari
Directeur du Bureau de l'évaluation

Généralités

Le défi: la réduction de la pauvreté rurale.

L'engagement pris par la communauté internationale lors du Sommet du Millénaire de réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de personnes qui vivent dans la pauvreté extrême et qui souffrent de la faim s'est traduit par des résultats mitigés. D'une part, la proportion de personnes qui vivent avec moins d'un dollar par jour est tombée de 28 pour cent à 19 pour cent dans les pays en développement. D'autre part, les progrès réalisés sur la voie de la réduction de la faim et de la malnutrition ont été beaucoup plus lents, et il subsiste d'énormes différences d'une région à l'autre. Les progrès impressionnants réalisés dans le sud et l'est de l'Asie offrent un contraste frappant avec la lenteur des progrès, voire le recul, enregistrés ailleurs¹. En outre, l'inégalité des revenus s'est creusée et la proportion que représentent les personnes vivant dans une pauvreté extrême en Afrique subsaharienne et en Amérique latine s'est accrue².

La dynamique changeante de la pauvreté reflète l'augmentation de la proportion de citoyens pauvres, mais la pauvreté et surtout l'*ultra-pauvreté* continuent d'être un phénomène rural et le demeureront sans doute encore pendant plusieurs dizaines d'années³.

La plupart des ruraux pauvres sont directement ou indirectement tributaires de l'agriculture, et le développement de l'agriculture a par conséquent un impact plus marqué sur la réduction de la pauvreté que la croissance de tout autre secteur⁴. De même, la sécurité alimentaire est indissociable d'un développement équitable et durable à une époque marquée par des turbulences sans précédent sur les marchés mondiaux des produits. Enfin, les régions rurales exposées aux ravages

provoqués par les changements climatiques doivent particulièrement retenir l'attention.

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

Après plusieurs décennies d'insuffisance et de diminution des investissements dans l'agriculture de la part des gouvernements, du secteur privé et des organismes de développement, on commence aujourd'hui à prendre conscience du fait que l'agriculture occupe une place centrale dans le développement. Dans son *Rapport sur le développement dans le monde en 2008*, consacré à la contribution de l'agriculture au développement, la Banque mondiale a mis en relief le rôle que joue l'agriculture en tant que moteur de la croissance économique en général, en tant que moyen de subsistance de la majorité des personnes qui vivent avec moins d'un dollar par jour et comme fournisseur de services environnementaux. La Banque mondiale a estimé que l'impact de la croissance du produit intérieur brut (PIB) imputable à l'agriculture réduit deux fois plus rapidement la pauvreté extrême qu'une croissance provenant d'autres secteurs.

Néanmoins, bien que chacun s'accorde à reconnaître l'importance que revêt l'agriculture pour la croissance et la réduction de la pauvreté, l'appui apporté à ce secteur demeure négligeable, tandis que le protectionnisme entrave l'accroissement de la production et l'innovation dans le secteur agricole. Le sous-investissement de la part des gouvernements a été aggravé par les tendances de l'aide publique au développement orientée vers le secteur agricole, qui est tombée de 8 milliards d'USD en 1984 à quelque 3 milliards d'USD en 2006. Il ne semble pas non plus que les nouvelles sources

1. Voir Nations Unies (2006), *The Millenium Development Goals Report* (Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement).

2. Voir IFPRI (2007), *Focus on the World's Poorest and Hungry People*.

3. Voir Ravallion et al. (2007), *New Evidence on the Urbanisation of Global Poverty*. Washington, Banque mondiale.

4. Datt et Ravallion (1996) montrent qu'en Inde, l'expansion dans le secteur rural a réduit la pauvreté aussi bien en milieu rural que dans les régions urbaines tandis que l'expansion économique en milieu urbain n'a guère contribué à réduire la pauvreté rurale. Warr (2001) donne des indications dont il ressort que le développement de l'agriculture dans plusieurs pays du sud-est de l'Asie a beaucoup réduit la pauvreté, ce qui n'a pas été le cas de la croissance enregistrée dans le secteur manufacturier. Gallup et al. (1997) montrent que chaque augmentation de 1 pour cent du produit intérieur brut (PIB) agricole par habitant s'est traduite par une élévation de 1,61 pour cent des revenus des 20 pour cent des plus pauvres de la population, soit un impact beaucoup plus marqué que celui qu'auraient des augmentations semblables dans le secteur manufacturier ou dans le secteur tertiaire.

de financement qui sont apparues (fondations privées, grands pays à revenus intermédiaires, etc.) permettront de rétablir l'équilibre.

Le rôle du FIDA. Cela étant, la mission du FIDA est plus actuelle que jamais. Le FIDA, institution financière internationale (IFI) et institution spécialisée du système des Nations Unies, a pour mandat de contribuer à réduire la pauvreté rurale en appuyant les efforts de développement de l'agriculture et de développement rural dans les pays en développement. Ses principaux instruments d'intervention sont les projets et programmes financés au moyen de ses prêts, bien qu'il ait également un guichet de financement sous forme de dons de faible montant⁵. De plus en plus, le Fonds participe également à des activités autres que de prêts, comme la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs.

Comme il s'agit d'une institution de dimension relativement réduite, le FIDA s'attache à cibler ses activités sur les ruraux pauvres et à promouvoir des innovations en faveur des pauvres⁶ qui puissent être reproduites à plus grande échelle par d'autres partenaires comme les gouvernements, les organismes donateurs et le secteur privé. Le Fonds est investi d'un mandat global, opère dans cinq régions géographiques⁷ et est pleinement résolu à promouvoir la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement⁸. Signataire de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), il souscrit aux principes d'implication nationale, d'harmonisation, de partenariat, d'alignement et de gestion axée sur les résultats réaffirmés dans le Programme d'action d'Accra.

L'objectif ultime du FIDA, tel qu'il est reflété dans son Cadre stratégique pour 2007-2010, est d'aider les ruraux pauvres des pays en développement, hommes et femmes, à accroître leurs revenus et à renforcer leur sécurité alimentaire. Les six principaux objectifs du Cadre stratégique sont de faire en sorte que les ruraux pauvres, hommes et femmes, aient plus facilement et plus durablement accès: i) aux ressources naturelles; ii) à des technologies

agricoles améliorées; iii) aux services financiers ruraux; iv) aux marchés des intrants et des produits; v) aux possibilités d'emploi non agricole et de développement des entreprises en milieu rural; et vi) aux processus locaux et nationaux de programmation et de formulation des politiques.

L'évaluation au FIDA. Les méthodologies et processus d'évaluation indépendante du FIDA sont inspirés par les principes exposés dans la Politique en matière d'évaluation⁹ approuvée par le Conseil d'administration en avril 2003. Ils reposent également sur le cadre méthodologique d'évaluation des projets approuvé par le Comité de l'évaluation¹⁰ à sa trente-quatrième session, en 2002/03. Les évaluations de programmes de pays (EPP) sont réalisées sur la base de la méthodologie élaborée en consultation avec le Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale en 2005. Le présent manuel a pour but d'affiner, d'actualiser et de regrouper les directives en vigueur pour que les évaluations réalisées par le FIDA répondent aux normes élevées de qualité reflétées dans la politique d'évaluation convenue.

Cette politique est articulée autour de quatre principes: responsabilité, apprentissage, indépendance et partenariat. Ce sont ces principes qui régissent le déroulement de chacune des évaluations menées par le Bureau de l'évaluation (OE), et les méthodes et processus adoptés par OE doivent par conséquent en promouvoir l'application. Cela exige une gestion soigneuse étant donné que la place faite à un de ces principes peut influencer sur le rôle des autres. Par exemple, OE est résolu à promouvoir la participation propre à tout le processus d'évaluation afin de maximiser l'inclusion et l'implication dans les conclusions et recommandations issues des évaluations. Dans le souci de respecter le principe d'indépendance, toutefois, il ne faut pas que les éléments participation et implication détournent le processus d'évaluation. De même, l'application du principe d'apprentissage ne doit pas affecter le principe de responsabilité, étant donné que l'indépendance doit aller de pair avec la

5. Le montant du financement mobilisé pour la réalisation du programme de travail du Fonds en 2008 est de 650 millions d'USD, dont 10 pour cent ont été mis en réserve pour un financement sous forme de dons.

6. Ces innovations peuvent concerner des domaines très divers comme la technologie, les arrangements institutionnels et l'ingénierie sociale.

7. Asie et Pacifique, Afrique orientale et australe, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest et du Centre.

8. En particulier les premier, troisième et septième Objectifs du Millénaire pour le développement.

9. Voir le document EB 2003/78/R.17/Rev.1, Politique de l'évaluation au FIDA.

10. Voir le document EC 2003/34/W.P.3, Cadre méthodologique d'évaluation des projets: principaux critères et questions clés concernant l'évaluation des projets.

production systématique de documents d'évaluation rigoureux.

L'indépendance de la fonction évaluation du FIDA revêt une importance particulière. Elle est reflétée dans plusieurs des dispositions de sa politique d'évaluation, lesquelles stipulent notamment que: i) le Directeur du Bureau de l'évaluation rend compte au Conseil d'administration plutôt qu'au Président du FIDA; ii) le programme de travail et le budget du Bureau sont établis indépendamment de la direction du FIDA et soumis directement à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs; iii) le Président du Fonds a délégué au Directeur du Bureau de l'évaluation le pouvoir de prendre toute décision concernant les ressources humaines d'OE; et iv) le Directeur d'OE est autorisé à soumettre ses rapports d'évaluation à la direction et aux organes directeurs du FIDA et à les rendre publics sans devoir pour cela solliciter l'agrément d'une quelconque personne extérieure à OE.

OE réalise divers types d'évaluation, dont des évaluations de projets et de programmes de pays, des évaluations thématiques et des évaluations d'intérêt institutionnel. S'agissant des projets, OE réalise des évaluations intermédiaires et des évaluations finales. Les premières sont obligatoires en vertu de la Politique de en matière d'évaluation. Les évaluations intermédiaires sont réalisées vers la fin de la période d'exécution des projets, avant que le FIDA et le pays emprunteur n'entreprennent de concevoir une phase suivante de la même opération. Les évaluations terminales sont effectuées après la clôture des projets.

Le manuel de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a entrepris d'élaborer ce manuel pour aligner ses méthodes sur les bonnes pratiques suivies par les organismes internationaux en matière d'évaluation des activités de développement. Le manuel devrait par conséquent contribuer à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Ce manuel, qui regroupe et actualise les directives applicables, a été élaboré afin d'accroître la rigueur, la cohérence et la justesse des activités d'évaluation. Il devrait

également contribuer à améliorer la transparence qui doit caractériser toute bonne évaluation.

Le manuel entend être essentiellement un guide pour les collaborateurs du Bureau de l'évaluation et les consultants qui participent à ses activités. Il tient compte des changements introduits récemment à la suite du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement ainsi que du Cadre stratégique pour 2007-2010, des stratégies de promotion de l'innovation et de gestion des savoirs, de la politique de ciblage, de l'introduction du nouveau modèle opérationnel du Fonds (y compris la supervision directe, l'appui à l'exécution et le renforcement de la présence au niveau des pays), des nouveaux mécanismes d'amélioration de la qualité et d'assurance-qualité, des activités d'auto-évaluation (y compris l'introduction d'un cadre de mesure des résultats au niveau de l'ensemble du Fonds) et de l'introduction du Programme d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axé sur les résultats.

Le manuel met l'accent sur les évaluations des projets et des programmes de pays, qui constituent la plupart des évaluations menées par OE. En attendant que soient élaborées des indications supplémentaires concernant les évaluations thématiques et les évaluations d'intérêt institutionnel, ces types d'évaluation suivront aussi certainement les dispositions de caractère général figurant dans le manuel. Des méthodes et processus individualisés seront définis au cas par cas, selon la nature et la portée de ces évaluations. De plus, les évaluateurs sont encouragés à compléter les dispositions figurant dans le manuel par les indications fournies par le Comité d'aide au développement (CAD)¹¹ lorsqu'ils entreprendront l'évaluation de projets et de programmes réalisés dans un pays en proie à un conflit ou se trouvant dans une situation postconflictuelle.

Le manuel, bien qu'ayant pour but d'améliorer la cohérence des évaluations réalisées par OE, laisse place à la créativité, à l'innovation et à la flexibilité. Au chapitre 2, par exemple, il donne une liste de techniques et de méthodes

11. Voir Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peace-Building Activities: Towards DAC Guidance, OCDE, septembre 2007

optimales de collecte de données, mais laisse le choix de l'approche à suivre et, en définitive, son application aux évaluateurs, compte tenu des circonstances et du contexte spécifiques de l'évaluation dont il s'agit.

L'élaboration et l'application de ce manuel devraient faciliter la participation d'OE aux évaluations entreprises conjointement avec d'autres organismes de développement. Les évaluations conjointes sont de plus en plus largement utilisées comme moyen de réduire les coûts de transaction pour les pays partenaires, d'élargir la portée des évaluations de manière à englober tous les principaux partenaires de développement impliqués dans les programmes évalués, et de permettre de plus larges échanges de connaissances et de données d'expérience. Les évaluations conjointes doivent également suivre le principe de responsabilité mutuelle consacré dans la Déclaration de Paris et réaffirmé dans le Programme d'action d'Accra de 2008.

Le manuel est l'aboutissement d'un travail collectif du personnel du Bureau de l'évaluation, de consultants ainsi que des collègues du Département gestion des programmes (PMD) et des partenaires sur le terrain.¹² Afin de refléter les méthodes et pratiques d'évaluation des activités de développement les plus récentes suivies par d'autres organisations, les collaborateurs du Bureau ont également consulté le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE), le Groupe conjoint d'évaluation (GEC) des banques multilatérales de développement, le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (Réseau NONIE) et le Réseau sur l'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le manuel est inspiré des règles et normes établies par le GNUE, des bonnes pratiques identifiées par le GEC et des grands principes d'évaluation élaborés par le CAD de l'OCDE.

OE a tenu compte, lors de l'élaboration du manuel, des observations formulées par le Groupe international d'experts indépendants,¹³ qui avait essentiellement pour mission de

fournir des indications et une assistance à OE et de confirmer aux organes directeurs du FIDA que le manuel répond aux bonnes pratiques d'évaluation des activités de développement suivies au plan international. Ce groupe comprenait des représentants d'institutions financières internationales, d'organisations des Nations Unies et du CAD de l'OCDE ainsi que des experts de l'évaluation de pays en développement. Enfin, le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA a été consulté avant l'établissement de la version définitive du document.

Le manuel est structuré comme suit: le chapitre 2 donne un aperçu général des éléments fondamentaux de la méthodologie d'évaluation. Le chapitre 3 contient des informations concernant la méthode d'évaluation des projets et le chapitre 4 concerne les EPP. Les annexes comprennent, entre autres, des exemples de bonnes pratiques touchant notamment le cadre d'évaluation, les documents d'orientation, les parties liminaires des rapports d'évaluation, les résumés de ces rapports, les accords conclusifs, etc.

12. Y compris des directeurs de projet sélectionnés.

13. Ce groupe était composé comme suit: professeur Robert Picciotto (ancien Directeur général du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale), Mme Cheryl Gray (Directrice du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale), M. Shiva Kumar (professeur invité à l'Indian School of Business de Hyderabad, Inde); M. Hans Lundgren (Secrétaire du réseau du Comité d'aide au développement de l'OCDE sur l'évaluation en matière de développement), Mme Saraswathi Menon (Directrice du Bureau de l'évaluation du PNUD et Présidente du GNUE), Mme Zenda Ofir (expert en évaluation, Afrique du Sud) et M. Robert D. Van den Berg (Directeur du Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial).

Éléments méthodologiques fondamentaux

- A. Critères d'évaluation
- B. Évaluation d'impact
- C. Barème de notation
- D. Agrégation
- E. La question du "pourquoi"
- F. Variabilité interne des évaluations
- G. Traçabilité des informations factuelles
- H. Attribution et analyses contrefactuelles
- I. Évaluation et recul
- J. Apprentissage de l'obligation redditionnelle
- K. Techniques et instruments
- L. Étalonnage
- M. Évaluations conjointes
- N. Transparence

Ce chapitre expose dans leurs grandes lignes les éléments fondamentaux de la méthodologie suivie par OE pour évaluer les projets et les programmes de pays. S'ils se familiarisent avec ces approches, les évaluateurs pourront plus facilement harmoniser leurs démarches et uniformiser les évaluations.

A. Critères d'évaluation

Les critères appliqués aux évaluations de projets et de programmes de pays sont conformes aux bonnes pratiques internationales et tendent à aligner les méthodologies d'évaluation suivies par le FIDA sur celles qu'appliquent les organismes donateurs. Ils vont dans le sens des pratiques visées dans le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.¹⁴ Ils soulèvent un certain nombre

de questions génériques¹⁵ qui reflètent le Cadre méthodologique d'évaluation des projets discuté avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003, et tiennent compte de l'expérience tirée de l'application du Cadre, de l'introduction du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, des principaux changements introduits dans le contexte du Plan d'action et des efforts entrepris pour harmoniser les systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante au FIDA.

Les principaux critères appliqués par OE pour évaluer les résultats des projets et l'impact des opérations du FIDA et leurs définitions sont indiqués au tableau 1. Les trois critères clés sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience. OE applique en outre un critère spécifique pour évaluer l'impact des activités du Fonds sur la pauvreté rurale, et ce critère est subdivisé en cinq domaines d'impact: revenus et avoirs des ménages; capital humain et social et autonomisation; sécurité alimentaire et productivité agricole; ressources naturelles et environnement; et institutions et politiques. Les autres critères portent sur la durabilité, l'innovation et les résultats des partenaires.

OE définit l'"impact" comme étant les changements qui se sont produits – tels qu'ils apparaissent au moment de l'évaluation – dans la vie des ruraux pauvres (qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou inintentionnels) à la suite des interventions du Fonds. Cette définition comporte également une appréciation des effets prévisibles des interventions appuyées par le FIDA, lorsqu'il y a lieu. Les évaluations terminales et les évaluations de programmes de pays réalisées

¹⁴. Voir le document intitulé "Évaluation et efficacité de l'aide" (2002) publié par le Groupe de travail du CAD de l'OCDE sur l'évaluation de l'aide (aujourd'hui appelé Réseau sur l'évaluation) en collaboration avec d'autres IFI et des organismes des Nations Unies sélectionnés.

¹⁵. Les principales questions liées aux évaluations de projets sont évoquées au chapitre III, et celles qui ont trait aux EPP au chapitre 4 du manuel.

par OE¹⁶ mettent l'accent sur les effets à long terme (c'est-à-dire l'impact) d'une opération. Dans ses évaluations intermédiaires, qui sont habituellement menées vers la fin des projets de manière à pouvoir rendre des comptes et tirer les enseignements des activités réalisées, l'analyse d'OE porte principalement sur les effets vraisemblables du projet, indépendamment des effets à court et moyen termes déjà obtenus. La durabilité des résultats donnés par les opérations financées par le FIDA une fois qu'aura pris fin l'appui financier externe est également analysée. Il faut pour cela déterminer la mesure dans laquelle les résultats des efforts de développement sont exposés à des risques qui peuvent affecter leur pérennité à plus longue échéance.

Le FIDA s'attache en priorité à promouvoir et à reproduire à plus grande échelle les innovations de nature à améliorer la situation des pauvres. Il s'agit là d'un aspect explicite de son mandat, et c'est pourquoi la reproductibilité des initiatives de développement mises en œuvre dans le cadre des opérations du FIDA ainsi que la probabilité qu'elles soient reproduites à plus grande échelle par les gouvernements, les donateurs, le secteur privé et les autres parties prenantes occupent une place de choix parmi les critères d'évaluation du Fonds.

Dans le cadre de sa méthodologie d'évaluation, OE s'emploie également à analyser les résultats des principaux partenaires, y compris le FIDA et le gouvernement intéressé. Cela est important aux fins de l'obligation redditionnelle ainsi que pour l'apprentissage et la transparence, étant donné que les partenariats sont définis non seulement par leurs objectifs communs mais aussi par les responsabilités de chacune des parties et les obligations qui leur incombent réciproquement en ce qui concerne l'obtention des résultats souhaités.

Le tableau 1 appelle trois observations. Premièrement, les résultats d'un projet constituent le reflet composite de sa pertinence, de son efficacité et de son efficience. En deuxième lieu, les résultats d'un projet ne correspondent pas toujours à ceux du Fonds étant donné qu'ils dépendent aussi d'autres facteurs (en particulier les performances des gouvernements associés ainsi que des facteurs exogènes). Troisièmement, la promotion de l'égalité des sexes et le ciblage sur la pauvreté ne sont pas des éléments évalués et notés individuellement; ces éléments sont plutôt considérés comme des aspects faisant partie intégrante des divers critères d'évaluation adoptés par OE.

TABEAU 1: Définition des critères d'évaluation appliqués par le Bureau de l'évaluation

CRITÈRES	DÉFINITION ^a
<p>Performance du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Efficacité 	<p>Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Ce critère comprend également une évaluation de la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs.</p> <p>Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative.</p>

16. Les EPP englobent également une évaluation des divers projets financés par le FIDA.

TABLEAU 1 (suite): Définition des critères d'évaluation appliqués par le Bureau de l'évaluation

CRITÈRES	DÉFINITION ^o
<ul style="list-style-type: none"> • Efficience 	<p>Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique.</p>
<p>Impact sur la pauvreté rurale</p>	<p>Ce critère apprécie les changements intervenus ou devant être intervenus dans la vie des ruraux pauvres (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou inintentionnels) à la suite des interventions de développement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Revenus et avoirs des ménages 	<p>Les revenus des ménages permettent d'évaluer les avantages économiques apportés à un individu ou à un groupe, tandis que les avoirs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humain et social et autonomisation 	<p>Il s'agit en l'occurrence d'évaluer les changements qui caractérisent l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions communautaires, et les capacités intellectuelles et collectives des pauvres.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité alimentaire et productivité agricole 	<p>Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus sur le plan de la sécurité alimentaire en ce qui concerne la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation, tandis que les changements qui caractérisent la productivité agricole sont mesurés en termes de rendements.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles et environnement 	<p>Il s'agit surtout d'apprécier la mesure dans laquelle un projet a contribué à la protection ou à la remise en état de ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Institutions et politiques 	<p>Ce critère tend à analyser le changement qui caractérise la qualité et les performances des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui affectent les conditions de vie des pauvres.</p>
<p>Autres critères de performance</p>	<p>Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles seront maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité 	

TABLEAU 1 (suite): Définition des critères d'évaluation appliqués par le Bureau de l'évaluation

CRITÈRES	DÉFINITION ^a
<ul style="list-style-type: none"> Promotion de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres 	Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont: i) introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été ou seront vraisemblablement reproduites à plus grande échelle par des gouvernements, des donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.
Résultats globaux du projet	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
Performance des partenaires	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la supervision, à l'appui à l'exécution et à l'évaluation des projets et aux rapports. La performance de chaque partenaire doit être évaluée individuellement à la lumière du rôle et des responsabilités qui lui incombent pendant toute la durée du projet.
<ul style="list-style-type: none"> FIDA Gouvernement Institution coopérante ONG/organisations à assise communautaire 	

17. Les méthodes de comparaison de scores de propension sont fréquemment utilisées pour limiter les distorsions lorsque l'utilisation de méthodes aléatoires n'est pas possible. Ces méthodes ont été mises au point pour assurer la comparabilité du groupe cible et du groupe témoin pour ce qui est de la propension à participer aux programmes de développement. On commence par estimer la probabilité (score de propension) qu'une personne ou un ménage ait, compte tenu de certaines caractéristiques, bénéficié de l'intervention. Après avoir estimé les scores de propension, ceux-ci sont utilisés pour regrouper les observations qui sont proches les unes des autres. Des comparaisons des résultats des interventions de développement peuvent alors être appliquées à différents groupes d'observation qui ont la même propension à participer, ce qui garantit leur comparabilité (voir Ravallion, M., 1999. "The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms. Speedy Analyst's Introduction to Evaluation", document de travail No. 2153. Washington, Banque mondiale).

^a. Ces définitions ont été tirées du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* établi par le CAD de l'OCDE ainsi que du Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003.

B. Évaluation d'impact

Les organismes internationaux qui s'occupent d'évaluer les activités de développement débattent depuis longtemps de la question de l'impact. Le Réseau sur l'évaluation des activités de développement du CAD, le GCE, le GNUE et la Société européenne d'évaluation ont discuté des moyens d'harmoniser l'impact des interventions de développement, mais le débat a continué de s'intensifier dernièrement.

Ainsi, différents réseaux et associations d'évaluation, comme le Réseau NONIE et l'International Initiative for Impact Evaluation, ont récemment été constitués pour étudier comment doivent être menées les évaluations d'impact. Pour en accroître la rigueur, des recherches et des débats se poursuivent dans les milieux universitaires (par exemple l'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab du

Massachusetts Institute of Technology). Des fondations privées et des organismes internationaux de développement contribuent également au débat que suscitent les possibilités et limitations des méthodes expérimentales d'évaluation des interventions de développement.

À ce stade, il ne s'est pas encore dégagé de consensus sur les méthodologies qu'il conviendrait de suivre d'un commun accord pour imputer rigoureusement à des causes ou facteurs spécifiques l'impact que les projets et programmes de développement ont eu sur la société. D'une part, certains chercheurs préconisent une évaluation rigoureuse du lien de causalité au moyen de mesures quantitatives d'impact et préconisent le recours à des sondages aléatoires et à d'autres approches expérimentales et quasi expérimentales (par exemple au moyen de méthodes de l'analyse par scores de propension)¹⁷ comme

dans "l'étalon or" de l'évaluation d'impact. D'un autre côté, beaucoup d'études ont démontré que ces approches souffrent de sévères limitations dans des environnements de développement complexes et instables. Ces ouvrages soulèvent également de difficiles problèmes éthiques étant donné que ces activités exigent un gros investissement de compétences et d'argent ainsi que de grandes quantités de données. Beaucoup de temps et d'efforts sont nécessaires pour obtenir des résultats utiles. Aussi d'autres spécialistes font-ils valoir que l'analyse d'impact doit plutôt reposer sur des méthodologies participatives et qualitatives. Ces méthodologies permettent de mesurer l'impact en se référant à des indicateurs qualitatifs, comme les changements survenus dans des domaines tels que l'autonomisation, la dignité, la condition ou le bien-être, ou un accroissement de la participation communautaire.

Il ne fait guère de doute que le FIDA doit suivre de près ce débat étant donné l'importance particulière que son Conseil d'administration attribue à l'évaluation d'impact. L'impact est l'un des principaux indicateurs utilisés par le cadre de mesure des résultats pour rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010 approuvé par le Conseil. Il est évalué par la direction du FIDA aussi bien pendant l'exécution (c'est-à-dire l'impact de projet) que lors de l'achèvement du projet, à la lumière des processus existants et de leurs produits (par exemple examens à mi-parcours, rapports d'achèvement de projets, rapports sur l'avancement des projets établis par les chargés de programme de pays (CPP) pendant l'exécution, etc.). Les indicateurs (y compris ceux qui sont censés capturer l'impact) incorporés au cadre de mesure des résultats ont été sélectionnés parce que le FIDA peut assez rapidement les comparer aux données pertinentes sans devoir mettre en place toute une série de systèmes de collecte de données complexes et coûteux.

Le défi, pour OE, consiste à adopter une approche rigoureuse et crédible de l'évaluation d'impact qui conjugue des méthodes quantitatives et qualitatives et qui corresponde au niveau des ressources disponibles. En outre, OE est résolu à faire en sorte que les résultats de ses évaluations soient disponibles en temps opportun de sorte qu'ils puissent être intégrés comme il convient aux processus de formulation des stratégies et des politiques ainsi que de conception et d'exécution des projets. En règle générale, l'approche que le Bureau de l'évaluation entend suivre pour évaluer l'impact sera fondée sur une combinaison d'analyses contrefactuelles (par exemple grâce à l'utilisation de groupes témoins), de techniques "avant et après" et de méthodes de triangulation. Des méthodes d'échantillonnage aléatoire seront utilisées pour sélectionner les bénéficiaires qui seront interrogés individuellement et en groupe, ainsi que pour identifier les sites de projets à visiter en vue d'observations directes. L'utilisation de ces techniques constituera la base des enquêtes et des études de cas qui seront alors réalisées pour rassembler des données primaires, surtout lorsque le manque de données de suivi-évaluation (S&E) rend difficile une évaluation approfondie de l'impact d'un projet.

En continuant de participer activement aux travaux du GEC, du Réseau NONIE, du GNUE et des autres mécanismes d'évaluation des activités de développement, OE demeurera associé au débat et aux recherches menées au plan international au sujet des évaluations d'impact. Il abordera ce débat et ces recherches dans un esprit ouvert et intégrera les méthodes et approches nouvelles qui pourront être élaborées et validées.

Est-il besoin d'évaluer séparément le critère d'efficacité et l'impact sur la pauvreté rurale? D'une part, il va de soi qu'un projet ne peut pas être considéré comme ayant donné des résultats s'il n'a pas eu d'impact bénéfique

sur la pauvreté rurale. D'un autre côté, le critère d'efficacité est axé sur le but recherché et porte principalement sur les efforts visés, c'est-à-dire sur la question de savoir si l'intervention considérée a atteint (ou atteindra probablement) ses objectifs. En revanche, les critères liés à l'impact sur la pauvreté rurale tiennent compte de tous les effets, délibérés ou inintentionnels, directs ou indirects, positifs ou négatifs, et doivent par conséquent être analysés attentivement pour qu'ils puissent éclairer le rôle joué par le FIDA en tant que moteur du changement rural.

Ces deux séries de critères, bien que distinctes, sont étroitement liées. Le risque de chevauchement est atténué par le fait que le critère d'efficacité met l'accent sur la réalisation des objectifs immédiats du projet et sur ses premiers effets, tandis que tous les effets indirects et à plus longue échéance sont reflétés dans le critère d'impact. L'utilisation de ces critères permet par conséquent de mieux comprendre les liens en amont et en aval d'une opération financée par le FIDA, et peut ainsi aider à guider les efforts visant à reproduire de telles opérations à plus grande échelle et la conception des futurs projets du FIDA.

En outre, de plus en plus, les objectifs des projets financés par le FIDA sont mieux ciblés et plus réalistes que par le passé et, au niveau de leur "objet", sont mieux intégrés à la chaîne de résultats reflétée dans la matrice du cadre logique d'un projet. Ainsi, pour porter une appréciation sur son efficacité, l'évaluation doit essayer de déterminer la mesure dans laquelle un projet a réalisé ou devrait réaliser ses objectifs, tandis que l'évaluation d'impact devrait porter un jugement sur les résultats donnés par un projet au niveau du "but" dans la chaîne des résultats.

Il y a une autre raison encore d'inclure le critère lié à l'impact sur la pauvreté rurale en même temps que le critère fondé sur les résultats. Il s'agit d'un impératif stratégique: les cinq domaines sélectionnés permettent à OE de lier

explicitement l'impact sur la pauvreté rurale de chaque projet évalué aux priorités thématiques globales définies par le Fonds et par ses organes directeurs.

En outre, l'introduction de ces cinq domaines dans le contexte du critère d'impact sur la pauvreté rurale devrait permettre de faciliter l'élaboration d'appréciations et de thèmes d'apprentissage de caractère plus général lors de l'établissement du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et d'identifier ainsi les problèmes systémiques et les enseignements à tirer et de contribuer à améliorer l'efficacité du FIDA au niveau de ses efforts de développement en général plutôt que simplement au niveau des projets.

C. Barème de notation

En 2002, OE a introduit un système consistant à noter les critères d'évaluation sur la base de quatre catégories afin de quantifier l'appréciation qualitative des évaluateurs, d'identifier les pratiques à suivre ou au contraire à éviter en matière de financement des projets de développement et de faciliter l'agrégation au niveau des projets et entre les projets. Depuis 2005, conformément à la pratique adoptée par les autres institutions financières internationales, OE est passé à un barème de notation en six points¹⁸ qui permet de porter une appréciation plus nuancée sur les résultats des projets. En particulier, ce barème pourra aider à surmonter la répugnance des évaluateurs à attribuer la note la plus élevée (6) ou la plus faible (1) aux interventions, ce qui tend à agglutiner les évaluations dans les notes moyennes (2 à 5).

Indépendamment de cette notation des résultats sur un barème en six points, OE 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). Cette approche consiste à regrouper le pourcentage des évaluations correspondant aux trois notes les

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

plus élevées (4 à 6) sous la rubrique "satisfaisant" et celles correspondant aux trois notes inférieures (1 à 3) sous la rubrique "insuffisant".

L'introduction de ces deux grandes catégories¹⁹ permet de mieux suivre les tendances en ce qui concerne la performance des projets.

TABLEAU 2: Barème de notation

NOTE	APPRÉCIATION	CATÉGORIE
6	Très satisfaisant	▶ SATISFAISANT
5	Satisfaisant	
4	Plutôt satisfaisant	
3	Plutôt insuffisant	▶ INSUFFISANT
2	Insuffisant	
1	Très insuffisant	

D. Agrégation

Dans certains cas, il faut regrouper les notes attribuées au regard des divers critères pour obtenir une note globale. Lorsqu'un projet est évalué, c'est ce qu'il faut faire pour calculer la performance du projet et son impact sur la pauvreté rurale et pour déterminer les résultats globaux du projet. La performance du projet est calculée sous forme de moyenne arithmétique des notes attribuées aux critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, et la note finale peut par conséquent comporter une décimale. La note attribuée en ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale est fondée sur l'appréciation informée et objective des évaluateurs, qui tiennent compte des différentes notes attribuées aux divers domaines visés par le critère d'impact sur la pauvreté rurale. Les résultats globaux du projet sont calculés de la même façon sur la base des notes attribuées en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité et l'innovation. Qu'il s'agisse de l'impact sur la pauvreté rurale ou des résultats globaux d'un projet, les évaluateurs assignent une note sous forme de chiffre entier, sans décimale.

L'agrégation des notes s'impose également dans le cas des EPP pour déterminer la performance de l'ensemble du portefeuille de projets, la note globale à attribuer aux activités autres que les prêts et à la performance du COSOP en termes de pertinence et d'efficacité et, enfin, pour attribuer une note globale aux résultats du partenariat entre le FIDA et le gouvernement. On trouvera au chapitre 4 des indications concernant l'agrégation des notes attribuées dans le contexte des EPP.

Introduire des pondérations compliquerait la méthode d'évaluation. Les autres banques multilatérales utilisent parfois une pondération pour tenir compte de l'importance des prêts et des crédits. Dans le cas du FIDA, cependant, comme l'accent est mis sur l'innovation, le montant des allocations financières n'a qu'une signification limitée.²⁰

E. La question du "pourquoi"

Il faut, tout en veillant à ce que des évaluations indépendantes soient un moyen de renforcer l'obligation redditionnelle, entreprendre des efforts concertés pour

¹⁹ L'Évaluation annuelle de l'efficacité de l'aide au développement établie par le Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale utilise un système de classement semblable

²⁰ Le Groupe de l'évaluation indépendante n'utilise pas de pondération dans ses méthodes d'évaluation.

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

F. Variabilité interne des évaluations

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

OE s'emploie actuellement non seulement à définir des indications concernant l'utilisation des notes numériques mais aussi à minimiser cette variabilité. À cette fin, il est notamment organisé une réunion obligatoire d'information de tous les chefs d'équipes de consultants et des membres sélectionnés des équipes concernant les méthodes d'évaluation et processus à suivre; il est entrepris de manière systématique des examens internes par les pairs des principaux résultats des évaluations; les membres de chaque équipe d'évaluation

sont invités à commenter les notes attribuées et à participer à la rédaction finale d'évaluation; et OE organise périodiquement des ateliers pour tenir son personnel et ses consultants au fait des méthodes à suivre et de leurs modalités d'application.

G. Traçabilité des informations factuelles

La crédibilité et la qualité de chaque évaluation dépendent de la robustesse de l'analyse et il importe à cet égard de veiller à la traçabilité des informations factuelles. Par exemple, les constatations et conclusions issues d'une évaluation doivent découler logiquement de l'analyse et être documentées dans les rapports d'évaluation. Chaque recommandation doit trouver sa source dans les conclusions de l'évaluation. De plus, afin de faciliter la traçabilité, il convient que les rapports d'évaluation contiennent des références croisées aux sections et paragraphes pertinents du document pour aider le lecteur à identifier facilement les constatations qui conduisent à une recommandation spécifique et l'analyse qui a débouché sur une conclusion donnée.

H. Attribution et analyses contrefactuelles

La question de l'attribution de l'impact doit être examinée attentivement. Premièrement, les activités appuyées par le FIDA font intervenir de nombreux partenaires. Deuxièmement, elles sont exposées à des facteurs exogènes qui influent sur les résultats. Tel est le cas en particulier des politiques des pays donateurs, des politiques internes des pays bénéficiaires, des autres programmes de développement, des fluctuations socioéconomiques, des transformations structurelles et des phénomènes climatiques. Il est par conséquent difficile d'imputer les résultats obtenus sur le terrain à tel ou tel projet ou programme et encore plus aux efforts du FIDA dans son ensemble. Toutefois, il est indispensable d'y parvenir si l'on veut que les conclusions de l'évaluation soient valables.

21. Essentiellement le document définissant l'approche de l'évaluation et le projet de rapport final.

La technique "avant et après" peut être utilisée pour attribuer les effets à une intervention déterminée. Ce type d'intervention est fréquemment compliqué par l'absence de données de référence et l'insuffisance des systèmes de S&E. Toutefois, des techniques spécifiques (comme mémorisation, classement de la richesse, cartographie communautaire) peuvent aider à identifier ce qu'était la situation avant la mise en œuvre du projet, du programme ou de la politique dont il s'agit et permettre ainsi d'évaluer plus facilement l'"avant et après".

Pour attribuer l'impact dans un contexte encore plus général, il faut définir un scénario contrefactuel plausible, c'est-à-dire la situation hypothétique qui prévaudrait s'il n'y avait pas eu d'intervention de développement. Il faut en effet recourir à des scénarios contrefactuels plausibles pour déterminer la contribution qu'une intervention donnée a apportée au développement (c'est-à-dire la mesure dans laquelle les résultats observés en matière de développement peuvent être imputés à une opération spécifique). En tenant compte des allocations budgétaires globales et des calendriers fixés aux fins de son évaluation, OE s'attache à déterminer quels sont les résultats des interventions du FIDA par rapport à la situation des groupes témoins.

Cette approche est également connue sous le nom d'analyse "avec ou sans" et peut être utilisée pour essayer de mieux comprendre l'impact des activités appuyées par le FIDA sur les conditions de vie (par exemple sur les revenus, sur la situation nutritionnelle, sur l'accès aux ressources, etc.) en évaluant les résultats des interventions sur les groupes cibles et en les comparant à la situation des populations vivant dans des régions semblables mais ne faisant pas partie du groupe cible. La sélection des groupes témoins et leur traitement doivent être spécifiés d'emblée. Pour garantir la fiabilité de l'analyse, le groupe témoin doit être aussi semblable que possible au groupe cible du projet à évaluer et doit être sélectionné

dans des régions caractérisées par des conditions agroécologiques, des services sociaux, une infrastructure, un accès aux marchés, etc., semblables.

I. Évaluation et recul

Les évaluateurs sont confrontés à trois autres dilemmes consistant:

- À évaluer les résultats donnés par une stratégie ou par une opération si le contexte, par exemple le cadre politique du pays ou les arrangements institutionnels, a changé.
- À déterminer comment doivent être évalués les résultats si la théorie du développement a changé depuis la mise en œuvre de la stratégie ou de l'opération évaluée.
- À déterminer comment les résultats doivent être évalués si les politiques, les processus ou les caractéristiques du modèle opérationnel du FIDA ont changé au cours de l'exécution de l'activité considérée.

Le bon sens paraîtrait porter à penser que les résultats passés doivent être évalués à la lumière des critères passés et qu'il faut ne pas tenir compte de l'avantage qu'apporte le recul. Cependant, il va de soi aussi que les résultats doivent être jugés à la lumière d'informations à jour touchant les réalisations effectivement obtenues et les politiques effectivement applicables. La performance ne peut pas être jugée comme si la conception d'un projet ou d'un programme était immuable et n'était pas affectée par les ajustements apportés pendant son exécution. Étant donné l'aspect apprentissage des opérations du FIDA, l'adaptabilité de ses instruments d'intervention et de ses pratiques doit être un aspect important de l'évaluation. Simultanément, les révisions apportées à la conception d'un projet ou d'un programme ont un coût et exigent l'assentiment des partenaires, et en particulier de l'emprunteur. Pour formuler une appréciation équitable sur la performance, les évaluateurs doivent par conséquent porter un jugement adéquat sur les possibilités d'ajustement.

Autrement dit, l'apprentissage doit être distingué de l'obligation redditionnelle. L'apprentissage est maximisé lorsqu'il est évalué au regard des normes d'aujourd'hui. Cependant, tenir les directeurs de programme pour rigoureusement responsables de l'inobservation des normes d'aujourd'hui avant que celles-ci n'étaient connues peut être injuste. Par exemple, porter un jugement sur la pertinence et la qualité de la conception d'un projet sans se référer aux limites des connaissances qui existaient lorsque le projet a été conçu serait injuste aussi. De même, on ne peut pas attendre d'un projet de finance rurale qui doit s'achever à la fin de 2008 qu'il soit modifié pour être adapté aux dispositions d'une nouvelle politique de finance rurale introduite par le Fonds en 2007. Lorsque les normes ou les politiques ont changé vers la fin d'un projet, c'est-à-dire trop tard pour que celui-ci puisse être adapté, la performance des gestionnaires doit par conséquent être évaluée sans tenir compte de l'avantage apporté par le recul.

Il faut tenir compte aussi du coût des modifications qu'une telle adaptabilité peut entraîner dans le cas, par exemple, d'un projet ou d'une composante qui ne peut pas être modifié aisément sans conséquences prohibitives (comme c'est le cas de systèmes d'irrigation ou de routes rurales). D'un autre côté, lorsque la conception d'un projet ou d'un programme aurait pu être modifiée à peu de frais et en temps opportun de sorte qu'elle demeure pertinente avec le passage du temps et malgré les changements de circonstances, il est à la fois légitime et juste d'évaluer les résultats sans tenir compte des enseignements qu'apporte le recul. Pour résumer, l'utilisation judicieuse de la perspective actuelle lors de l'évaluation permet de porter une appréciation sur la performance et l'impact d'un projet à la lumière des normes actuelles.

L'expérience montre que le contexte du développement dans son ensemble (facteurs politiques, agroécologiques, institutionnels et

autres) propre au pays et à la région où un projet est exécuté influe beaucoup sur ses résultats. Cela signifie que les équipes chargées de la conception d'un projet doivent d'emblée tenir compte du contexte et que la stratégie doit être affinée selon que de besoin pendant son exécution pour être adaptée à l'évolution du contexte. Les équipes d'évaluation doivent par conséquent identifier la nature du contexte dans lequel seront menées les activités de développement dès le stade de leur conception, et suivre l'évolution de ce contexte pour déterminer les ajustements qui pourront y être apportés pendant leur exécution.

J. Apprentissage de l'obligation redditionnelle

Étant donné le mandat qui a été confié au FIDA en matière d'apprentissage, l'évaluation des performances menée par OE doit comporter une évaluation des mécanismes d'assurance-qualité et des systèmes de gestion des risques du Fonds ainsi que de l'adaptabilité de ses instruments et de ses pratiques. En particulier, les évaluations d'OE doivent analyser la mesure dans laquelle les recommandations issues d'évaluations passées, de rapports d'achèvement de projets, d'examen à mi-parcours et de missions de supervision ou d'appui à l'exécution ont été prises en compte dans les projets, politiques ou programmes dont il s'agit. Les évaluations doivent déterminer si PMD a intégré aux phases suivantes de l'élaboration des projets, programmes, stratégies ou politiques les enseignements retirés des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance-qualité du FIDA.²²

K. Techniques et instruments

Les évaluateurs doivent sélectionner les techniques et instruments à employer pour collecter les données qui leur permettront d'apporter une réponse aux questions soulevées dans le cadre d'évaluation. Ces outils varieront selon le type d'évaluation, la disponibilité des données, le contexte local, les ressources et le temps disponibles et

22. Ces processus, introduits dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer la qualité au point d'entrée, sont nouveaux. Les processus d'amélioration de la qualité relèvent du Département Gestion des programmes, tandis que les mécanismes d'assurance-qualité sont appliqués en dehors des structures de ce département, sous la direction du Bureau du Vice-président.

d'autres variables. Le tableau 3 contient une brève description des différentes méthodes utilisées pour rassembler des données.²³ Les instruments auxquels OE a recours pour la collecte et l'analyse des données sont notamment les études de cas (par exemple une évaluation thématique englobant plusieurs pays d'une région géographique déterminée), les enquêtes statistiques pour les évaluations des performances et de l'impact, des questionnaires semi-structurés pour obtenir

une information en retour, des observations directes des activités réalisées dans le cadre des projets (par exemple pour porter une appréciation sur la qualité de l'infrastructure mise en place), des discussions thématiques en groupe avec des organisations à assise communautaire, des discussions non structurées avec des personnes bien informées, des classements de la richesse (pour déterminer les niveaux de revenus et la condition des ménages), des évaluations rurales rapides, etc.

TABLEAU 3: Exemples de méthodes de collecte de données

	MÉTHODES USUELLES	BRÈVE DESCRIPTION	OBSERVATIONS
Méthodes qualitatives – semi-structurées	Observations directes	Observations de sites, de pratiques, de conditions de vie, d'édifications matérielles (par exemple silos à grains), selon une liste de contrôle préétablie (peuvent être combinées pour la notation).	Nécessaires pour la plupart des évaluations; peuvent être une source de constats inattendus. La généralisation des constatations retirées peut soulever un problème.
	Notation par des observateurs formés	Notation systématique des produits matériels (par exemple qualité des points d'eau ou des centres de santé) ou des structures organisationnelles (par exemple programmes de vulgarisation, institutions de microfinance) sur la base de paramètres et de barèmes prédéterminés.	Utile pour les interventions normalisées (dans des domaines comme l'eau potable, l'irrigation, les centres de formation). Exige une préparation soignée des principes de notation.
	Entrevues individuelles avec des personnes bien informées sur la base de questions semi-ouvertes ou de listes de contrôle	Entrevues individuelles concernant un certain nombre de thèmes sélectionnés, selon une liste de contrôle préétablie. La plupart des questions sont ouvertes et rédigées de manière à stimuler la discussion plutôt que d'obtenir des réponses en une ou deux phrases.	Utiles, entre autres, pour discuter de questions délicates dont on ne parle généralement pas en public. La généralisation des constatations retirées peut soulever un problème. Exigent une préparation soignée des instruments.
	Photographies/ images	Photographies terrestres, aériennes ou satellitaires d'un événement (par exemple un incendie) ou d'un processus (par exemple la baisse du niveau de l'eau d'un lac ou le déboisement).	Particulièrement utiles pour les phénomènes qui affectent considérablement le territoire (peuplements intenses, déboisement, épuisement des eaux superficielles).
	Groupes thématiques	Interaction à l'intérieur d'un groupe relativement réduit de personnes (normalement au nombre de 6 à 12) concernant une série limitée de sujets, dirigée par un animateur. Les bénéficiaires sont censés s'entendre sur un certain nombre de préférences, de conclusions, de convictions, d'attitudes, etc.	Méthode précieuse pour comprendre les interactions et les zones d'accord ou de désaccord. La généralisation des constatations retirées peut soulever un problème.

23. Voir l'annexe D du Guide pratique du FIDA concernant le suivi-évaluation au niveau des projets (2002).

TABLEAU 3 (suite): Exemples de méthodes de collecte de données

	MÉTHODES USUELLES	BRÈVE DESCRIPTION	OBSERVATIONS
Méthodes qualitatives – semi-structurées	Mémorisation	Entrevues avec des bénéficiaires et d'autres parties prenantes, individuellement ou en groupes, qui se remémorent quelle était la situation avant le projet.	Généralement nécessaire dans le cas de toutes les évaluations, surtout lorsque des enquêtes de référence ne sont pas disponibles.
	Techniques participatives: classement de la richesse, classement des problèmes, cartographie communautaire, recoupements passés	Les participants sont invités à proposer leurs propres critères et leurs propres indicateurs pour évaluer une situation, un processus ou une répartition des ressources et l'évolution enregistrée avec le temps.	Les indicateurs et paramètres doivent être définis par les participants plutôt que d'être présélectionnés par les chercheurs. La généralisation des constatations retirées peut soulever un problème.
	Narration/ identification des changements les plus notables	Cette méthode consiste à inviter des groupes de parties prenantes ou d'agents sélectionnés à rassembler sur le terrain des anecdotes concernant les changements survenus et à sélectionner les plus importantes d'entre elles. Une fois que les changements ont été identifiés, les personnes sélectionnées lisent à haute voix les anecdotes rassemblées et discutent périodiquement, en détail, de l'impact des changements signalés.	Les anecdotes sélectionnées peuvent être instructives mais risquent d'être subjectives surtout si ce sont des agents de l'extérieur qui sont appelés à déterminer quels sont les changements jugés importants. Il est recommandé de procéder à une vérification croisée des résultats au moyen d'autres méthodes. La généralisation des constatations retirées peut soulever un problème.
	Études de cas	Évaluation approfondie d'un nombre très limité d'observations (par exemple quelques organisations de microfinance, projets communautaires de développement ou exploitations). Les méthodes à adopter peuvent chevaucher celles qui sont indiquées ci-dessus.	Les critères de sélection des cas sont importants. Les options envisageables sont notamment la sélection des meilleurs résultats, des pires résultats ou d'une combinaison de cas caractérisée par des résultats satisfaisants, moyens et insuffisants.
	Mini-enquêtes (portant habituellement sur des échantillons de 100 à 200 déclarants, y compris des observations de projets et de groupes témoins)	Il est sélectionné un échantillon de la population couverte par le programme (et éventuellement un groupe témoin). Les enquêteurs procèdent à des entretiens sur la base d'un questionnaire préétabli et précodé. Les réponses sont saisies et analysées électroniquement au moyen de méthodes descriptives, déductives et économétriques standard.	La procédure d'échantillonnage doit essayer de refléter les "moyennes réelles" de la population. Cette méthode peut être utilisée dans le contexte de l'évaluation d'un projet ou d'un programme de pays. Il faut avoir recours à des spécialistes formés pour préparer la conception de l'enquête et analyser les données.

TABLEAU 3 (suite): Exemples de méthodes de collecte de données

MÉTHODES USUELLES	BRÈVE DESCRIPTION	OBSERVATIONS
Enquêtes de grande envergure (plus de 400 ménages)		Les échantillons nombreux permettent d'affiner l'analyse et sont représentatifs d'un plus grand nombre de sous-catégories de la population (sous-région, province, etc.), mais l'application de cette méthode peut exiger un gros investissement de ressources et de temps.

Note: Ce tableau ne donne pas de liste exhaustive des méthodes pouvant être utilisées. Les équipes d'évaluation sont invitées à se reporter aux ouvrages spécialisés. On trouvera à l'annexe 2 une liste de références concernant d'autres méthodes de collecte de données.

Les données devant servir à l'évaluation peuvent être tirées de rapports existants compilés par les autorités chargées des projets ou le personnel des services opérationnels du FIDA. Différentes autres sources peuvent aussi être consultées comme l'office de statistiques ou les services administratifs de l'État, les recensements nationaux, les indicateurs du développement calculés par la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement, etc. par conséquent pendant la mission préparatoire, il importe d'évaluer la disponibilité et la qualité des données secondaires pour qu'OE puisse ainsi cibler les efforts visant à rassembler des données supplémentaires. Il faut en particulier déterminer s'il a été entrepris une enquête de référence et, dans l'affirmative, en déterminer la qualité. Lorsque des enquêtes de référence sont inexistantes ou ne sont pas de la qualité voulue, le document exposant la stratégie à suivre devra indiquer comment les données devront être rassemblées pour pouvoir, indirectement mais de façon plausible, déterminer ce qu'était la situation initiale.

Les évaluateurs pourront par exemple interroger en détail les bénéficiaires d'un projet et leur demander de reconstituer – par mémorisation, entrevues structurées et/ou discussions thématiques en groupe – l'enchaînement logique des changements

de comportement, de structures productives ou d'organisation entraînées ou encouragées par le projet. Les évaluateurs doivent cependant procéder avec prudence et vérifier les informations obtenues de différentes sources par triangulation (voir ci-dessous). Cela devra être fait avant d'arrêter la série de variables considérées comme représentant la situation initiale et la situation résultant du projet; cela est particulièrement important dans le cas des indicateurs de revenus et de coûts, qui peuvent être sujets à des erreurs de mesure lorsque l'on a recours à la mémorisation.²⁴

Lorsqu'il faut rassembler des données primaires, il convient habituellement d'avoir recours à une combinaison de méthodes (mixtes) pour garantir l'exactitude des données et faciliter leur interprétation. Ainsi, des données quantitatives sur le schéma de production agricole, les revenus et les moyens de subsistance peuvent être obtenues au moyen d'enquêtes, tandis que l'on aura plutôt recours à des discussions thématiques en groupe pour se renseigner sur les performances des partenaires de développement (par exemple la mesure dans laquelle l'État a tenu compte des besoins des communautés, la disponibilité d'intrants de source privée ou l'utilité de l'intervention du FIDA). Il faudra adopter une approche judicieuse pour déterminer l'échelonnement dans le temps des

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

opérations de collecte de données. Par exemple, les données quantitatives obtenues avant la mission principale pourront utilement être vérifiées ou contrôlées en interrogeant les participants pendant la mission.

Il faut veiller, lors du choix des bénéficiaires et d'un groupe témoin devant représenter la population couverte par le projet et lors de l'évaluation de son impact, d'éviter tout biais systématique. Par exemple, rassembler les données principalement parmi des bénéficiaires relativement aisés ou relativement pauvres peut entraîner une distorsion. Pour obtenir un échantillon représentatif, il conviendra d'utiliser des méthodes *d'échantillonnage aléatoire pour sélectionner les sites où a été réalisé le projet* et les ménages. Trois principales méthodes d'échantillonnage peuvent être envisagées:

- (i) Échantillonnage aléatoire simple. Il est tiré un échantillon de l'ensemble de la population en utilisant des nombres choisis au hasard ou en utilisant des procédures équivalentes.
- (ii) Échantillonnage aléatoire stratifié. La population est divisée tout d'abord en strates homogènes au plan interne (par exemple grands/moyens/petits exploitants et paysans sans terre) et les observations sont sélectionnées dans chaque strate par échantillonnage aléatoire simple.
- (iii) Échantillonnage en grappes. La population est subdivisée en groupes hétérogènes au plan interne (par exemple selon le sexe, le niveau de revenu, l'activité économique) et des observations sont tirées de chaque groupe au moyen d'un échantillonnage aléatoire simple.²⁵

Lorsque les déplacements sont rendus difficiles par le manque de sécurité ou lorsqu'il faut tenir compte de considérations éthiques ou de considérations relatives à l'efficacité, il peut être plus difficile d'adopter systématiquement des méthodes aléatoires.

Plusieurs moyens peuvent néanmoins être utilisés dans la pratique pour réduire les risques de distorsion, par exemple: i) une sélection des sites du projet couvrant différentes zones agroécologiques; ii) la réalisation d'enquêtes parmi les bénéficiaires à des distances diverses d'un axe routier afin de pouvoir capturer avec précision les impacts directs et indirects du projet sur les communautés; iii) une analyse des résultats obtenus dans des localités où les activités du projet sont parvenues à différents stades de maturité; iv) le ciblage de communautés et d'organisations dotées de capacités diverses (par exemple une combinaison de mutuelles rurales de crédit combinant des pourcentages de remboursement élevés, modérés ou faibles); v) des entrevues avec de grands et de petits exploitants, des métayers et des paysans sans terre; et vi) des enquêtes axées sur les femmes et les hommes relativement âgés ou relativement jeunes.

Rassembler des données et d'autres types d'informations auprès de sources et au moyen de méthodes différentes²⁶ permet aux évaluateurs de parvenir à des conclusions bien fondées sur les aspects les plus importants de l'impact du projet (par exemple, le projet a-t-il aidé à promouvoir un meilleur accès aux marchés?). Une importante méthode connexe consiste à vérifier par triangulation les informations et données rassemblées. Selon le CAD de l'OCDE, la triangulation consiste à utiliser trois ou plusieurs théories, sources ou types d'information ou types d'analyse pour vérifier et documenter une appréciation. Cela permet aux évaluateurs d'éliminer la distorsion provenant d'une utilisation d'une seule source d'information, méthode ou observation et aide aussi à garantir la robustesse et la fiabilité de l'évaluation.

25. Voir G. T. Henry (1990), *Practical Sampling*.

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

FIGURE 1: Exemple de triangulation



Pour vérifier des données par triangulation, il faut s'enquérir des vues et des perceptions: i) des bénéficiaires du projet (en utilisant par exemple une combinaison d'entrevues et de techniques participatives); ii) du CPP et/ou du personnel des départements techniques responsables de l'exécution du projet (en utilisant à cette fin un questionnaire semi-structuré); et iii) de sources d'informations secondaires telles qu'elles sont reflétées dans des rapports d'auto-évaluation liés au projet, par exemple rapports intérimaires périodiques, rapports d'examen à mi-parcours et rapports d'achèvement (voir la figure 1 pour un exemple de triangulation).

L. Étalonage

L'étalonage consiste à utiliser un point de référence ou une norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.²⁷ L'étalonage est réalisé au plan interne en se référant aux opérations du FIDA et au plan externe en se référant aux activités des autres institutions compétentes. Il importe, à cet égard, de ne comparer que ce qui est comparable. Au plan interne, les résultats des évaluations des projets et des EPP seront comparés aux données figurant dans le RARI²⁸, mais aussi aux données concernant la région géographique spécifique dans laquelle l'évaluation du projet ou l'EPP a été réalisée. Dans toute la mesure possible, les évaluations devront également comparer les résultats aux indicateurs et objectifs reflétés dans la matrice de mesure des

résultats figurant dans le cadre stratégique du Fonds. Au plan externe, s'agissant des EPP, il conviendra de rassembler des données et de comparer les performances du FIDA à celles d'autres IFI (en particulier la Banque mondiale et les banques régionales de développement appropriées) et d'autres institutions internationales, y compris les organismes des Nations Unies qui s'emploient également à promouvoir le développement de l'agriculture et le développement rural, de préférence dans le même pays.

Les dimensions du FIDA, le mandat spécialisé dont il est investi et ses approches opérationnelles le distinguent à plusieurs égards des autres organismes de développement. Il y a néanmoins aussi de nombreuses similitudes entre le FIDA, les IFI, les organismes des Nations Unies et les autres organisations bilatérales de développement, et en particulier la nécessité de démontrer des résultats, de gérer les risques et de travailler en se référant aux cadres de développement élaborés sous la direction du pays intéressé. Les IFI utilisent également des instruments de développement semblables (par exemple prêts, dons, concertation, etc.) et, comme le FIDA, cherchent à apporter la preuve de leur créativité et de leur innovation. D'un autre côté, les politiques et les méthodes d'évaluation diffèrent jusqu'à un certain point d'une organisation à l'autre, et les résultats de l'étalonage doivent par conséquent être interprétés avec prudence.

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

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

M. Évaluations conjointes

Les évaluations conjointes réduisent ce risque au minimum étant donné qu'elles offrent la possibilité d'harmoniser les méthodes d'évaluation suivies par les différents organismes donateurs et/ou partenaires. Les évaluations conjointes²⁹ peuvent contribuer à promouvoir l'application des dispositions de la Déclaration de Paris qui tendent à promouvoir l'efficacité de l'aide au développement et peuvent aider à surmonter les problèmes d'attribution en évaluant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des contributions des partenaires, la qualité de la coordination de l'aide, etc. Il va de soi que les évaluations peuvent être plus ou moins "conjointes", selon la mesure dans laquelle les divers partenaires coopèrent au processus d'évaluation, mettent à la disposition des autres partenaires les ressources dont ils disposent et combinent leurs rapports d'évaluation.

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

des efforts considérables ayant dû être consacrés à la coordination sous forme d'investissement de temps et de déplacements du personnel, de la longueur des processus de gestion et d'autres retards.³⁰

Cela dit, il est probable que les évaluations conjointes soient appelées à se multiplier étant donné l'accent que placent les donateurs sur le resserrement de la coopération dans le cadre des projets de coopération pour le développement (par exemple en finançant les projets sur la base d'une approche sectorielle, en élaborant des stratégies conjointes d'aide aux pays, etc.). Il s'agit par conséquent d'un domaine dans lequel l'OE doit veiller à participer de manière sélective aux évaluations conjointes qui sont importantes pour le FIDA et à contribuer au débat qui se poursuit à ce sujet dans le cadre du GNUE, du Groupe conjoint d'évaluation et du Réseau sur l'évaluation des activités de développement du CAD.

N. Transparence

Pour être visiblement transparents, les processus et méthodes d'évaluation devront être discutés avec les principaux partenaires,³¹ et les rapports d'évaluation devront comprendre des données et des informations qui étayent comme il convient les conclusions retirées ainsi que des descriptions pertinentes du processus d'évaluation, des ouvrages consultés et des documents de travail générés pour documenter les constatations et réglementations reflétées dans les rapports. L'ensemble du rapport d'évaluation et les documents de travail connexes devront être publiés.

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

30. Pour un examen plus approfondi de ces questions, voir *Guidance for Managing Joint Evaluations*, DAC Evaluation Series, OCDE, Paris 2006.

31. Les principaux partenaires peuvent être, par exemple, la direction du FIDA, les autorités gouvernementales et le personnel du projet, qui sont les principaux usagers des résultats de l'évaluation.

Méthodologie d'évaluation des projets

- A. Principaux processus
- B. Rapports d'évaluation de projets: contenu, définitions et exemples

Les projets demeurent le principal instrument utilisé par le FIDA pour réduire la pauvreté rurale. Aussi le présent chapitre fournit-il des indications détaillées concernant les évaluations de projets. Celles-ci sont de deux types: i) évaluations terminales, réalisées après la fin du projet lorsqu'il n'est pas envisagé que le FIDA en entreprenne une nouvelle phase; et ii) évaluations intermédiaires, réalisées à la fin d'une phase et avant la conception et la mise en route d'une nouvelle phase du même projet financé par le FIDA. OE réalise également des évaluations de projets en cours et de projets clos ou peut contribuer à des évaluations de programmes de pays, à des évaluations thématiques ou à des évaluations d'intérêt institutionnel.

A. Principaux processus

Cette section expose les principaux processus d'évaluation des projets. Ces processus sont sous-divisés en six phases clés: i) conception de l'évaluation; ii) travail dans le pays; iii) rédaction du rapport; iv) collecte d'observations; v) accord conclusif;³² et vi) communication des constatations et recommandations issues de l'évaluation. Selon les circonstances, OE peut envisager d'apporter tel ou tel perfectionnement à un processus déterminé pour que l'évaluation soit menée à bien méthodiquement et en temps opportun.

Conception de l'évaluation³³

En vue de la conception de l'évaluation, le responsable désigné par OE établit un **document d'orientation**, lequel comporte un cadre d'évaluation, énumère les principales questions à traiter lors de l'évaluation, esquisse les délais, décrit le partenariat d'évaluation (voir les paragraphes pertinents ci-dessous), identifie les compétences requises, et propose les activités à entreprendre dans les domaines de la communication et de l'apprentissage. Ce document d'orientation constitue un élément capital de l'évaluation car c'est le principal document de référence utilisé pendant l'ensemble du processus. C'est également à cette étape que les principaux partenaires de l'évaluation sont identifiés et que sont définies les méthodes et techniques spécifiques à employer pour l'évaluation et la collecte de données.

On trouvera au tableau 4 un exemple de table des matières des documents d'orientation concernant l'évaluation d'un projet.

Le document d'orientation doit avoir de six à sept pages, à l'exclusion des annexes.

Un exemple de document d'orientation qui pourra s'avérer utile figure à l'annexe 3.

32. Conformément à la Politique d'évaluation du FIDA, chaque évaluation s'achève sur un accord conclusif, qui reflète l'accord intervenu entre la direction du FIDA et le gouvernement touchant les principales conclusions de l'évaluation et leur engagement d'adopter les recommandations issues de l'évaluation et de les mettre en œuvre dans des délais spécifiés.

33. Cette étape précède le processus de sélection des projets (et des programmes de pays) à évaluer et elle est réalisée dans le contexte de l'élaboration du programme de travail et de budget d'OE.

TABLEAU 4: Table des matières d'un document d'orientation concernant l'évaluation d'un projet

- I. Justification
- II. Situation du pays et contexte du projet
- III. Objectifs, méthode (y compris le cadre d'évaluation) et processus d'évaluation
- IV. Collecte de données et d'éléments de preuve
- V. Partenariat d'évaluation
- VI. Équipe de consultants
- VII. Communication et diffusion
- VIII. Calendrier proposé
- IX. Références

Quatre aspects du document d'orientation méritent une attention particulière: i) le cadre d'évaluation; ii) le partenariat d'évaluation; iii) les auto-évaluations établies par les services compétents du FIDA et par le gouvernement intéressé; et iv) le calendrier. Le **cadre d'évaluation** indique la raison pour laquelle les méthodologies et processus envisagés ont été sélectionnés. Il revêt la forme d'une matrice qui fait apparaître les liens entre les objectifs de l'évaluation du projet, les critères d'évaluation, les questions prédominantes et les questions subsidiaires à analyser pour atteindre les objectifs de l'évaluation et les méthodes de collecte de données et sources d'information qu'OE utilisera pour répondre aux questions figurant dans le cadre d'évaluation.

On trouvera des exemples à l'annexe 3.

Conformément à la Politique d'évaluation³⁴, OE établit un **partenariat** pour chaque évaluation. Les membres de ce partenariat sont les principaux usagers de l'évaluation³⁵. Afin de définir quels seront ces membres, il peut être entrepris une analyse des parties prenantes pour que le responsable de l'évaluation puisse sélectionner les institutions et les personnes pouvant le mieux contribuer à l'évaluation et en tirer le meilleur profit. Le partenariat

d'évaluation aide à identifier les questions à examiner et les sources d'information à consulter et fournit des observations touchant les principales étapes du processus (y compris le projet de document d'orientation et le projet de rapport final d'évaluation). Les membres du partenariat d'évaluation sont également appelés à prendre part à l'atelier final d'apprentissage qu'OE organise pour chaque évaluation. Enfin, une fois le rapport d'évaluation indépendante établi, le partenariat débat de ses conclusions et discute des recommandations formulées en vue de préparer l'établissement d'un accord conclusif.

Les partenariats d'évaluation de projets comprennent notamment: i) le CPP; ii) le directeur/coordonnateur du projet; iii) un haut fonctionnaire du gouvernement (du ministère de coordination collaborant avec le FIDA); iv) un haut fonctionnaire de l'administration provinciale ou de l'administration de l'État fédéré dont il s'agit (du ministère technique ou département intéressé); v) des représentants des organisations de cofinancement et des institutions coopérantes (le cas échéant); vi) des représentants des organisations non gouvernementales (ONG) associées à l'exécution du projet (le cas échéant) et un représentant d'organisations à assise communautaire; et vii) le responsable de l'évaluation désigné par OE. Il s'agit là de principes généraux qui doivent être appliqués avec souplesse compte tenu des circonstances propres à chaque projet et des vues exprimées par les autorités compétentes au niveau de la région et du gouvernement intéressés.

Les **auto-évaluations** permettent à tous ceux qui ont pris part à la conception et à l'exécution du projet de dire ce qu'ils savent et ce qu'ils pensent des résultats opérationnels et de la performance du projet. La portée des auto-évaluations et leurs calendriers sont reflétés dans le document d'orientation.³⁶

Dans le cas d'évaluations de projets, les auto-évaluations sont établies par le CPP et par les autorités responsables du projet,

34. Voir le paragraphe 33 de la Politique d'Évaluation.

35. Par exemple, pour l'évaluation d'un projet, les membres du partenariat pourraient comprendre le CPP du FIDA du pays intéressé, un représentant des pouvoirs publics aux niveaux fédéral et infranational participant à l'exécution du projet, des représentants des organisations de la société civile participant au projet (ONG ou organisations à assise communautaire). Des universités, des représentants de groupes de plaidoyer et de groupes de réflexion ainsi que des parlementaires peuvent également faire partie du partenariat d'évaluation étant donné qu'ils peuvent faire l'apport de points de vue différents. Pour plus amples informations, voir le paragraphe 33 de la Politique d'évaluation.

36. Aux termes de la Politique d'évaluation, de telles auto-évaluations peuvent être entreprises pour préparer chaque évaluation indépendante réalisée par OE.

lesquelles sont guidées par OE en ce qui concerne la méthodologie et l'approche à suivre et les résultats attendus. Les auto-évaluations sont habituellement réalisées entre la mission préparatoire de l'évaluation et la mission d'évaluation proprement dite. La mission préparatoire peut offrir une occasion d'informer les autorités responsables du projet des objectifs, du calendrier et de l'approche générale de l'auto-évaluation.

Normalement, une auto-évaluation faite par les services opérationnels est disponible lorsque la mission d'évaluation proprement dite arrive dans le pays. Le cadre d'évaluation est utilisé comme base des auto-évaluations, y compris pour ce qui est du barème de notation et des critères adoptés par OE pour évaluer la performance et l'impact du projet, ce qui aide à garantir que les auto-évaluations soient dûment ciblées et soient utiles pour l'évaluation que doit mener OE. En particulier, ceux qui procèdent aux auto-évaluations doivent être invités à répondre aux questions visées dans le cadre d'évaluation. Il est habituellement bon de réaliser au niveau du pays une discussion des auto-évaluations avec la pleine participation des principales parties prenantes de l'évaluation. Il y a lieu de préciser clairement, à cette occasion, que les résultats de l'auto-évaluation ne seront que l'un des éléments pris en considération lors de l'évaluation qu'entreprendra ensuite OE et n'affecteront aucunement son indépendance.

Lorsqu'il est disponible, le rapport d'achèvement du projet doit comprendre des éléments suffisants pour l'auto-évaluation. En pareil cas, il n'est pas nécessaire d'établir un rapport distinct et OE devrait demander à l'entité responsable de l'auto-évaluation de limiter son analyse à deux aspects: i) les notes à attribuer au regard de chacun des critères d'évaluation; et ii) ses réponses aux questions qui sont visées dans le cadre d'évaluation mais auxquelles le rapport d'achèvement du projet n'apporte pas de réponse.

Le document d'orientation doit normalement comporter un **calendrier spécifique pour le processus d'évaluation du projet**, lequel devra faire apparaître toutes les étapes essentielles ainsi que les dates proposées, y compris celles de la mission d'évaluation proprement dite, de la présentation d'un projet de rapport d'évaluation, le délai dans lequel le personnel du Département gestion des programmes et les partenaires au niveau du pays doivent soumettre leurs observations et la date de la réunion récapitulative. Ce calendrier permet à tous les partenaires de l'évaluation de s'entendre sur une feuille de route clairement définie dès que le document d'orientation est achevé.

Une **note d'examen interne** résumant les résultats de l'analyse des études des documents internes ainsi que les consultations menées avec le CPP du FIDA et les autres services opérationnels doit être établie après l'élaboration du document d'orientation. Cette note d'examen interne contiendra également une analyse de la performance et de l'impact du projet, avec des appréciations, ainsi que des questions et des hypothèses qui méritent d'être analysées plus avant lors de la mission d'évaluation proprement dite. Cette note contient en outre un bref exposé de l'évaluabilité du projet dont il s'agit. Les notes d'examen interne sont préparées sur la base des documents d'évaluation disponibles comme les rapports des missions de supervision, les rapports d'examen à mi-parcours, les rapports d'achèvement de projets, les rapports sur l'avancement des projets, les rapports intérimaires périodiques établis par les responsables du projet et les autres éléments pertinents.

L'examen des sources externes portent actuellement sur des documents comme des rapports sur le pays de l'Economist Intelligence Unit, les indicateurs économiques et sociaux et les indicateurs de la pauvreté établis par les sources nationales (par exemple par le Ministère de la planification), les statistiques de la Banque mondiale, le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) s'il en existe un

et les autres documents pertinents contenant des informations récentes sur la situation et les perspectives du pays. Les documents pertinents établis par des donateurs et les organisations spécialisées dans les questions liées à l'agriculture et au développement rural doivent également être consultés.³⁷ La phase de l'examen interne aide les évaluateurs et les autres participants à se familiariser avec le contexte opérationnel. On peut ainsi obtenir des informations au sujet de la performance du FIDA et identifier avec précision les questions transversales et les enseignements retirés. Les conclusions sont résumées dans une note d'examen interne qui identifie les questions prédominantes à analyser lors de l'évaluation. On trouvera à l'annexe 4 un exemple de canevas d'une note d'examen interne.

Dès le début du processus, OE désigne les personnes qui, pour chaque évaluation, seront **chargées de l'examen par les pairs**. Ces examinateurs sont normalement appelés à commenter le projet de document d'orientation, le projet de rapport final et les autres documents à établir, selon qu'il convient.³⁸ Avant que les documents clés soient communiqués à ces examinateurs, il est bon de solliciter et d'inclure les vues du chef de l'équipe de consultants. Une fois que les observations des responsables de l'examen par les pairs désignés par OE et du chef d'équipe ont été introduites dans les projets de document, ceux-ci sont communiqués à la division régionale compétente du FIDA pour observations, selon le protocole des communications établi par OE (voir l'annexe 5). Une fois qu'il a été tenu compte de ces commentaires, le projet révisé du document d'orientation est communiqué aux autorités chargées du projet et aux autorités nationales compétentes pour examen suffisamment avant la mission préparatoire qui doit être envoyée dans le pays par OE.

Même si OE demeure responsable de la qualité et du contenu de toutes les évaluations indépendantes, on ne saurait exagérer l'importance que revêt le rôle des divers

évaluateurs (qui sont normalement des consultants). OE conduit un processus rigoureux de sélection, d'appréciation et de gestion de tout le personnel qu'il déploie. Pour garantir la qualité, OE s'emploie à superviser et à gérer efficacement les **consultants** à la lumière des avis donnés par un groupe de travail de la division qui s'occupe du sujet. L'annexe 6 indique quelles sont les dispositions prises en considération par OE pour éviter les conflits d'intérêt lorsqu'il recrute des consultants pour mener des évaluations.

Travail dans le pays

Une **mission préparatoire** est normalement l'étape critique suivante du processus d'évaluation. Son principal objectif est de discuter du projet de document d'orientation et de s'enquérir des vues et d'obtenir une information en retour du gouvernement, des autorités responsables du projet et des autres partenaires. Cette mission permet également au responsable de l'évaluation de se familiariser avec le contexte du projet et la situation du pays.

La mission préparatoire est dirigée par le responsable de l'évaluation désigné par OE, assisté par le chef de l'équipe de consultants. Habituellement, les missions préparatoires séjournent environ une semaine dans le pays, et passent suffisamment de temps dans la zone du projet. Le projet de programme de la mission préparatoire est établi par le responsable de l'évaluation et discuté avec la direction d'OE avant la mission.

Comme indiqué ci-dessus, OE doit saisir l'occasion offerte par la mission préparatoire pour donner les éclaircissements et les indications nécessaires à la préparation des auto-évaluations. La mission préparatoire constitue pour le responsable de l'évaluation une occasion d'informer les partenaires de la méthodologie et des processus d'évaluation ainsi que de les familiariser avec la Politique d'évaluation du FIDA. Lors de son retour au siège, le responsable de l'évaluation doit finaliser le document d'orientation et établir un

37. Certaines de ces informations peuvent être obtenues en consultant les sites web du GNUE, du Groupe conjoint d'évaluation et du Réseau sur l'évaluation des activités de développement du CAD. Les adresses Internet respectives sont: www.uneval.org, www.ecgnet.org et www.oecd.org.

38. Les noms des personnes chargées de l'examen par les pairs de chaque projet (et de chaque programme de pays) doivent être déterminés en début d'année.

rapport rendant compte des constatations retirées de sa mission dans le pays.

La mission préparatoire permet au responsable de l'évaluation et au chef de l'équipe de consultants d'identifier des consultants locaux. Elle permet également au responsable de l'évaluation d'évaluer, sur la base du système existant de S&E du projet, la disponibilité de données ou la mesure dans laquelle celles-ci pourront être utilisées pendant l'évaluation. Il importe de déterminer s'il faudra entreprendre avant l'arrivée de la mission d'évaluation proprement dite d'autres activités de collecte de données, telles qu'elles auront pu être identifiées lors de l'examen interne réalisé au siège dans le cadre de l'élaboration du document d'orientation. Si besoin est, les autres activités de collecte de données (comme des enquêtes préparatoires) devront être préparées avec la collaboration d'institutions locales qualifiées (par exemple bureau d'études, universités, ONG) réputées.

Si des enquêtes doivent être menées avant l'arrivée de la mission d'évaluation, il faudra ménager des délais adéquats et dégager des ressources suffisantes pour: i) concevoir l'enquête à la lumière du cadre d'évaluation; ii) mettre au point et tester les instruments qui seront utilisés sur le terrain pour rassembler les données, comme les questionnaires structurés qui seront utilisés lors des entretiens avec les ménages, les efforts de cartographie des communautés, etc.; iii) sélectionner des échantillons de la population à étudier parmi aussi bien les bénéficiaires du projet que des groupes témoins; iv) former les enquêteurs qui seront appelés à rassembler les données primaires; v) coder les données et procéder à leur saisie électronique; vi) analyser et interpréter les données; et vii) établir un rapport d'enquête.

Habituellement, des discussions ont lieu pendant la mission préparatoire avec le gouvernement et avec les autorités responsables du projet pour établir le programme général de réunions et itinéraires que suivra la

mission d'évaluation lors de ses visites sur le terrain. Dans la mesure où cela est possible et réaliste, il conviendra d'utiliser des méthodes d'échantillonnage aléatoire pour déterminer les communautés et les sites de projet à visiter. La mission préparatoire est une occasion de parvenir à un accord sur les critères de sélection des communautés et des bénéficiaires à interroger ainsi que des sites que devra visiter la mission d'évaluation proprement dite.

Des délais suffisants (c'est-à-dire au moins un mois) devront être prévus entre la mission préparatoire et la mission d'évaluation proprement dite pour permettre aux consultants de préparer la mission principale, au responsable du projet et aux autorités nationales de prendre les dispositions logistiques nécessaires pour la mission d'évaluation, etc.

Les principaux objectifs de la **mission d'évaluation proprement dite** sont, entre autres, de rassembler les données et informations nécessaires pour déterminer le cheminement de l'évaluation, de valider et compléter l'examen interne, de consulter les bénéficiaires, les partenaires gouvernementaux et les parties prenantes au niveau du projet et du pays et d'acquérir une connaissance de première main des activités réalisées dans le cadre du projet et du programme de pays ainsi qu'avec les résultats obtenus sur le terrain.

Afin de replacer les résultats du projet dans une perspective pluridisciplinaire, il est bon de constituer des équipes d'évaluation composées de trois ou quatre personnes, y compris le chef de l'équipe de consultants. Il importe au plus haut point d'associer à l'opération des experts nationaux et des femmes. Avant la mission, les équipes devront réfléchir aux critères de sélection des sites qu'ils visiteront, surtout s'il n'y a pas eu de gros efforts de collecte de données. Les autorités responsables du projet devront être dûment informées et être appelées à fournir une information en retour sur les difficultés éventuellement à prévoir en matière de transports et de sécurité.

OE doit obligatoirement se mettre en rapport avec le responsable local des questions de sécurité désigné par l'Organisation des Nations Unies pour s'informer sur la situation de la sécurité sur le terrain. En cas de besoin, les visites sur le terrain ne devront être organisées qu'avec l'autorisation du responsable de la sécurité du système des Nations Unies.

Les **contacts dans la capitale** sont habituellement importants. La mission doit s'entretenir avec le ministère chargé de la coordination ou le service responsable des relations entre le gouvernement et le FIDA, et il devra également être prévu des réunions avec les ministères techniques et les autres partenaires (comme les cofinanceurs, le cas échéant, les ONG et les acteurs du secteur privé) associés à l'exécution du projet.

Il faudra essayer aussi d'organiser des réunions avec des représentants des cofinanceurs éventuels, des autres donateurs et des ONG qui jouent un rôle important dans les domaines de l'agriculture et du développement rural. Il est indispensable aussi pour la mission de s'entretenir avec des parlementaires et avec des représentants de la société civile (comme les groupes de plaidoyer qui s'emploient à promouvoir une intégration accrue des femmes aux initiatives de développement, etc.). Ces réunions auront pour but non seulement d'informer les intéressés de l'évaluation qui est sur le point d'être entreprise mais aussi d'obtenir une information en retour et des données qui pourront en définitive faciliter l'analyse de la performance du projet.

Avant de se rendre sur le terrain, la mission devra avoir des consultations avec les administrations provinciales et/ou de district responsables de l'exécution du projet ainsi qu'avec les autorités directement intéressées par les activités, c'est-à-dire le directeur ou coordonnateur du projet. Par la suite, la mission devra entreprendre des **consultations avec les ruraux pauvres**, aussi bien individuellement que dans le cadre de groupes thématiques. Dans le cas des évaluations de projet, la mission

d'évaluation passe normalement de deux à trois semaines sur le terrain pour s'entretenir avec les ruraux pauvres et leurs communautés, avoir des discussions avec les autorités provinciales ou de district et le personnel du projet, visiter différents sites et avoir des réunions avec les ONG et le secteur privé (selon qu'il convient).

Chaque mission d'évaluation doit établir un **aide-mémoire** contenant un résumé des constatations initiales faites par l'équipe sur la base de l'analyse interne et de ses observations sur le terrain (des exemples de bonnes pratiques figurent à l'annexe 3). Il ne faut pas laisser la préparation de l'aide-mémoire à la fin de la mission. Sa rédaction doit commencer dès que possible et le document doit être actualisé et affiné à mesure que la mission avance. L'aide-mémoire ne doit pas contenir de notes ou de recommandations. Il doit être bref (10 pages au maximum) et être adressé par courriel au Directeur d'OE pour observations avant qu'il soit finalisé et distribué au Département PMD et aux partenaires en vue de la réunion récapitulative. Si le temps le permet, il conviendra également de solliciter officiellement l'avis du CPP avant de distribuer l'aide-mémoire aux partenaires aux niveaux du projet et du pays.

Une fois rédigé, l'aide-mémoire devra être communiqué à tous les participants invités à la réunion récapitulative, au moins 24 heures avant celle-ci. La date de la réunion et les personnes invitées à y participer devront être définies dès le début du travail de la mission d'évaluation dans le pays, étant entendu que le document d'information (c'est-à-dire l'aide-mémoire) suivra le moment venu. On trouvera au tableau 5 un exemple de table des matières de l'aide-mémoire.

TABEAU 5: Table des matières de l'aide-mémoire concernant l'évaluation d'un projet

- I. Contexte, objectifs et processus d'évaluation
- II. Programme de la mission d'évaluation, y compris sites et nombre de communautés visités
- III. Informations concernant le pays et le projet
- IV. Principaux résultats de l'exécution du projet, par composante
- V. Principaux problèmes identifiés
- VI. Questions devant être analysées plus avant lors de l'élaboration du rapport
- VII. Étapes suivantes du processus d'évaluation
- VIII. Appendices

La réunion récapitulative peut être organisée au niveau de la province ou du district, ou dans la capitale, ou à ces deux niveaux, son lieu devant être déterminé au cas par cas en consultation avec les autorités gouvernementales lors de la mission préparatoire. Il importe que de hauts fonctionnaires de la capitale assistent à la réunion récapitulative si celle-ci est organisée au niveau de la province ou du district et inversement. La réunion doit être présidée par un haut fonctionnaire du gouvernement. Conformément aux procédures établies prévues par la Politique d'évaluation du FIDA,³⁹ le responsable de l'évaluation et le CPP doivent assister à toutes ces réunions. Normalement, le rôle du responsable de l'évaluation et du chef de l'équipe de consultants consiste, pendant la réunion, à faire une présentation PowerPoint mettant en relief les traits saillants de l'aide-mémoire ainsi qu'à fournir les éclaircissements et les informations demandées par les participants. Ils doivent également exposer dans leurs grandes lignes les étapes suivantes du processus d'évaluation, en mettant en relief les principaux points soulevés et les décisions prises lors de la réunion. Ces derniers éléments sont normalement consignés dans une annexe à l'aide-mémoire et joints au rapport de fin de mission.

Rédaction du rapport

Dans la mesure du possible, le chef de l'équipe de consultants devra consacrer la majeure partie de son temps au siège du FIDA, pendant la phase de rédaction du rapport, à faciliter l'interaction et un échange de vues avec OE à mesure que le processus avance. Les membres de la mission établiront des documents de travail (conformément à leurs mandats respectifs) dans leurs localités d'origine. Chaque document de travail portera sur un sous-secteur, une question thématique ou une politique ou stratégie déterminée; les thèmes à analyser sont définis dans le document d'orientation et dépendent de la nature du projet ou du programme de pays faisant l'objet de l'évaluation. Les documents de travail servent à préparer le rapport d'évaluation proprement dit. Ils n'y sont pas incorporés mais sont énumérés comme annexe dans la table des matières et communiqués par OE sur demande.

Le responsable de l'évaluation et le chef de l'équipe de consultants doivent revoir les documents de travail et adresser leurs observations aux membres de la mission. Dans un souci de cohérence, le responsable de l'évaluation et le chef de l'équipe de consultants s'informent mutuellement de leurs observations avant de les communiquer aux membres de la mission.

Le chef de l'équipe de consultants doit soumettre à OE un projet de rapport fondé sur la version révisée des textes établis par chacun des membres de la mission. Il doit préalablement communiquer le document aux membres de la mission pour solliciter leurs observations. Le responsable de l'évaluation doit passer en revue l'avant-projet de rapport et demander au chef de l'équipe de consultants d'y apporter les améliorations requises. Par la suite, le responsable de l'évaluation doit finaliser le document et veiller à ce que le rapport réponde aux normes de qualité d'OE avant d'être soumis au processus d'examen par les pairs organisé par OE.

³⁹. Voir le Bulletin du Président du FIDA (PB 2003/13) concernant la Politique d'évaluation du FIDA.

Sur demande, le chef de l'équipe de consultants soumet au responsable de l'évaluation désigné par OE sa propre appréciation des services fournis par les divers membres de la mission, y compris la qualité globale de leurs documents de travail respectifs. Cette information en retour est importante pour OE, qui doit autoriser le versement du solde des sommes dues aux membres de la mission.

Observations des partenaires

Lorsque le processus d'examen par les pairs a été achevé et que les observations correspondantes ont été intégrées à l'avant-projet de rapport, le responsable de l'évaluation communique celui-ci à PMD conformément aux délais indiqués dans la matrice esquissant le protocole de communication interne des résultats de l'évaluation (voir l'annexe 5). Le Département gestion des programmes doit se voir allouer un délai suffisant (au moins trois semaines) pour soumettre ses observations par écrit à OE. Des réunions formelles aussi bien qu'informelles entre OE et PMD sont encouragées pendant tout ce processus pour discuter des observations formulées ainsi que pour aider à mieux comprendre les questions soulevées lors de l'évaluation.

Une fois reçues les observations écrites de PMD, le responsable de l'évaluation (en collaboration avec le chef de l'équipe de consultants) incorpore au projet de rapport les révisions appropriées et retrace le cheminement suivi pour indiquer comment les observations formulées ont été prises en considération dans le document révisé. Cette "piste d'audit" indique les révisions spécifiques (avec une indication des paragraphes correspondants) apportées par OE au rapport d'évaluation à la suite des observations écrites présentées par les partenaires au sujet du projet de rapport d'évaluation. Cette piste d'audit doit également comporter des explications écrites si certaines observations qui auraient pu être incluses dans le rapport final d'évaluation n'ont pas été prises en considération. Entre autres, la piste d'audit doit améliorer la transparence et la crédibilité du processus d'évaluation.

Après aval du Directeur d'OE, la version révisée du projet de rapport et la piste d'audit sont communiqués au Département gestion des programmes. Le rapport est alors adressé au ministère de coordination du gouvernement central qui traite avec le FIDA; lequel est invité à transmettre le rapport aux autres autorités intéressées et est prié d'adresser à OE, dans un délai d'un mois, une synthèse écrite des observations formulées. Parallèlement, le responsable de l'évaluation communique le projet de rapport aux organismes donateurs (les cofinanceurs) pour solliciter leurs observations. Dans ce cas également, le responsable de l'évaluation, avec l'appui du chef de l'équipe de consultants, établit une piste d'audit indiquant la suite donnée aux observations reçues du gouvernement. Après que les observations formulées par le gouvernement y ont été incorporées, selon qu'il convient, le rapport est finalisé.

Accord conclusif

Chaque évaluation débouche sur un accord conclusif. Bien qu'il puisse paraître comme étant synonyme de la réponse de la direction, l'accord conclusif va plus loin en ce sens qu'il reflète la réponse conjointe du gouvernement et de la direction du FIDA. Cela est important parce que c'est en définitive le gouvernement du pays intéressé qui est responsable de l'exécution du projet financé par le FIDA. Le processus qui aboutit à l'établissement de l'accord conclusif est résumé dans les deux paragraphes ci-après.

Lorsque le rapport final d'évaluation est prêt, il est habituellement organisé un atelier d'apprentissage d'une journée à la fin du processus d'évaluation du projet. Son principal objectif est de permettre aux parties prenantes intéressées de mieux comprendre les principales conclusions de l'évaluation et les recommandations formulées et de poser les bases de la préparation de l'accord conclusif. Il est préalablement établi un document de travail de deux ou trois pages présentant les principales conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

Les membres du partenariat d'évaluation doivent participer à cette réunion, et tel est notamment le cas de représentants des organisations associées, comme les gouvernements provinciaux ou d'État, les ONG, la société civile, les instituts de recherche et les universités, les organisations multilatérales et bilatérales, le CPP, le responsable de l'évaluation et toutes les autres personnes appropriées.

Ces ateliers sont utiles pour la préparation de l'accord conclusif, lequel doit être rédigé selon le modèle établi par OE pour ces documents (voir annexe 7) et être signé par un représentant de la direction du FIDA et du gouvernement intéressé. Le représentant du FIDA est le directeur de la division régionale compétente. Du côté du gouvernement, il est normalement demandé que l'accord conclusif soit signé par une personnalité ayant rang de chef de cabinet ou de directeur général. Le projet d'accord conclusif est communiqué à PMD pour observations. Une fois que ces observations ont été reçues et ont été incorporées au projet d'accord, celui-ci est soumis au gouvernement pour approbation.

Communication

La présente section résume les communications que doit adresser OE lorsque le processus d'évaluation touche à sa fin. Ces activités sont exposées dans le document d'orientation, et toutes les évaluations doivent comporter quatre communications essentielles.

Premièrement, le chef de l'équipe de consultants doit être prié d'établir un profil pour chaque évaluation de projet. Ces profils revêtent la forme de brochures de quelque 800 mots qui font la synthèse des principales conclusions et recommandations issues des évaluations du projet.

Deuxièmement, le chef d'équipe doit communiquer au responsable de l'évaluation le projet de l'avant-propos – devant être signé par le Directeur d'OE – qui sera incorporé au rapport d'évaluation proprement dit. Des profils de

bonnes pratiques et des exemples d'avant-propos devront être obtenus du service chargé de la communication et un projet devra être rédigé en temps utile pour qu'il puisse être soumis en même temps que l'avant-projet de rapport que le chef d'équipe doit soumettre à OE.

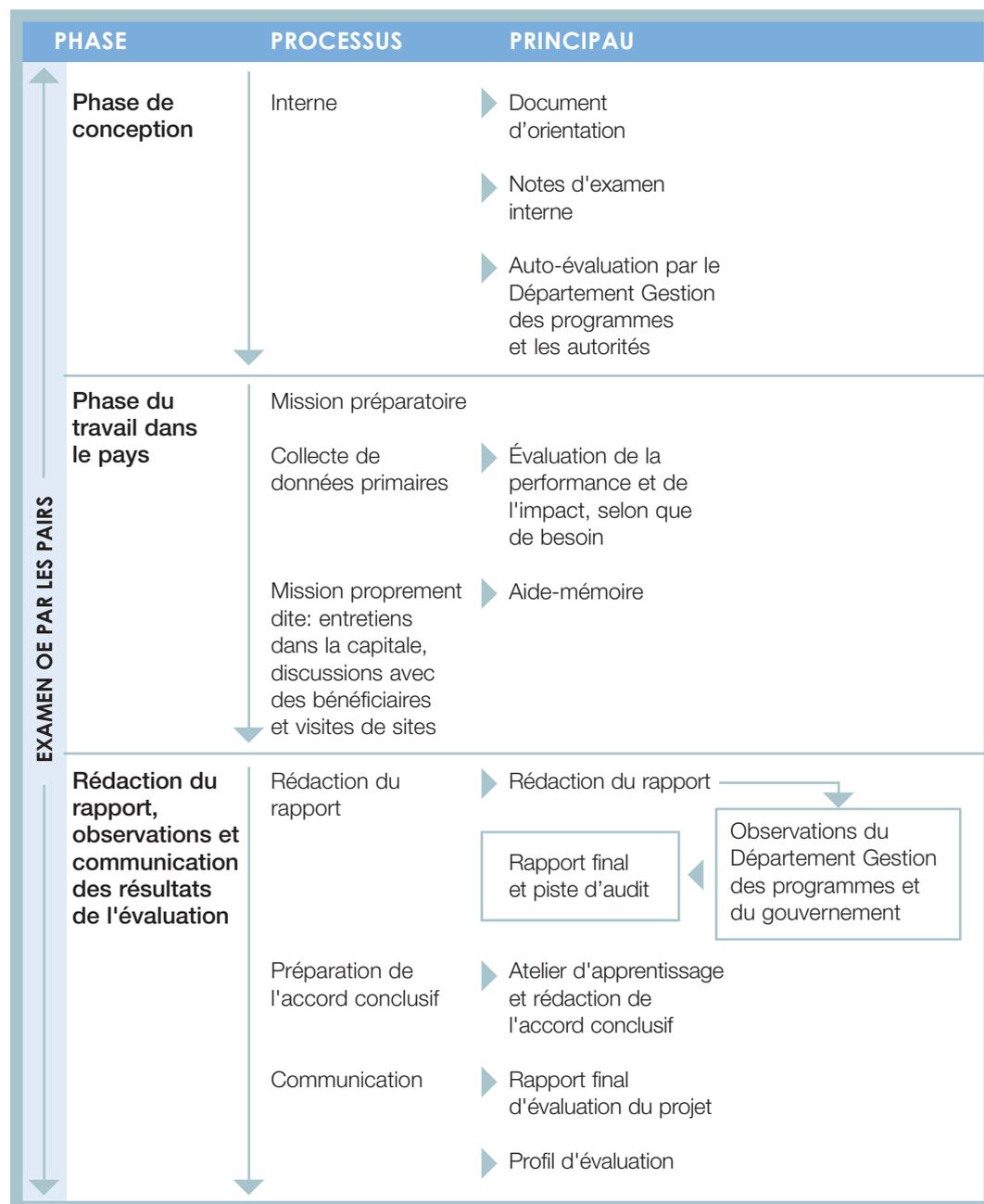
Troisièmement, l'avant-projet de rapport soumis à OE doit comporter un résumé retraçant dans leurs grandes lignes les principales conclusions de l'évaluation et contenant un encadré reflétant les notes attribuées au regard de tous les critères évalués. Ce résumé, de trois ou quatre pages, rédigé dans la même langue du document principal est le fil conducteur que l'on retrouve dans les conclusions. Si le résumé est établi en espagnol ou en français, le responsable de l'évaluation devra le faire traduire en anglais. Les versions dans les deux langues du résumé (et de l'avant-propos) devront être jointes au rapport d'évaluation. Les profils sont publiés en anglais et dans l'autre langue officielle du FIDA dans laquelle ils ont été initialement rédigés.

Quatrièmement, le projet de rapport d'évaluation ne doit pas dépasser 35 à 40 pages (à l'exclusion des annexes mais y compris la table des matières). Chaque chapitre doit s'achever sur un encadré résumant les principaux points. Comme il est mentionné plus haut, les documents de travail et les notes d'examen interne établis par les divers membres de la mission doivent être indiqués en tant qu'annexe dans la table des matières du rapport d'évaluation et être communiqués lorsque la demande en est faite à OE. Les rapports d'évaluation doivent comporter les tableaux, chiffres et photographies en couleurs appropriés ainsi qu'une carte de la zone du projet.

Le rapport d'évaluation in extenso et le profil sont affichés sur la page "évaluation" du site web du FIDA.

Le schéma ci-dessous (voir la figure 2) illustre le processus d'évaluation d'un projet.

FIGURE 2: Processus et phases de l'évaluation d'un projet et principaux résultats de l'évaluation



40. Les annexes sont les documents de travail techniques établis par les membres de la mission d'évaluation. Les appendices font partie intégrante du rapport d'évaluation et peuvent comprendre d'autres informations connexes, comme le document d'orientation, des tableaux, une bibliographie, l'itinéraire de la mission, la liste des personnes rencontrées et d'autres informations semblables.

B. Rapports d'évaluation de projets: contenu, définitions et exemples

On trouvera dans la présente section les indications à suivre pour la préparation du rapport d'évaluation d'un projet. En tout, le rapport devra avoir de 35 à 40 pages. Il comprendra un avant-propos, un résumé (3-4 pages), l'accord conclusif et des

appendices.⁴⁰ Le tableau 6 contient un exemple de table des matières de rapports d'évaluations de projet.

TABLEAU 6: Table des matières de rapports d'évaluation de projets

Avant-propos
Résumé
Accord conclusif
Main evaluation report
I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation
II. Contexte national et sectoriel
III. Contexte du projet
IV. Résultats de l'exécution
V. Performance du projet (y compris pertinence, efficacité et efficience)
VI. Impact sur la pauvreté rurale
VII. Durabilité et innovation
VIII. Performance des partenaires
IX. Conclusions et recommandations
Appendices

Avant-propos. L'avant-propos est en quelque sorte un "résumé du résumé" d'une page et est signé par le Directeur d'OE. Il indique quel est le fil conducteur⁴¹ de l'évaluation. Un exemple de bonnes pratiques figure à l'annexe 3.

Résumé. Le résumé fait la synthèse des principales conclusions et recommandations et contient un tableau de notes. Les notes doivent reposer sur une explication claire des causes immédiates des résultats satisfaisants ou moins satisfaisants qui ont été obtenus. Le résumé aura de 3 à 4 pages. On trouvera un exemple de bonnes pratiques à l'annexe 3.

Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation. Chaque rapport doit commencer par exposer les principaux objectifs visés par l'évaluation, à savoir: i) porter une appréciation sur la performance et l'impact du projet; et ii) générer les conclusions et recommandations utiles pour les projets et programmes en cours ou futurs, qu'ils soient ou non financés par le FIDA. Le cadre d'évaluation est alors décrit, et des informations plus détaillées sont données dans un appendice. Il convient d'exposer ensuite quelles ont été les sources

d'information et les méthodes de collecte de données utilisées, en ajoutant une section concernant le processus d'évaluation. Cette section décrit le rôle du partenariat d'évaluation, les critères de sélection des bénéficiaires couverts par l'évaluation, la justification des travaux réalisés sur le terrain, les sites et communautés visités, les entrevues qui ont eu lieu avec les principaux partenaires, la conception de l'atelier d'apprentissage, le processus d'élaboration de l'accord conclusif et le calendrier de l'ensemble de l'opération.

Contexte national et sectoriel. Cette section donne au lecteur une vue d'ensemble du contexte national. Elle comprend normalement: a) un aperçu de la situation économique: RNB par habitant, croissance du PIB, inflation et autres éléments pertinents; b) des données démographiques, comme les effectifs de la population totale et la répartition de la population entre les milieux urbain et rural; c) des informations sur la place occupée par le secteur agricole dans l'ensemble de l'économie et sur le développement rural en général, comme l'accès aux marchés, les services de vulgarisation et les services sociaux, la migration, etc.; d) une description des caractéristiques de la pauvreté rurale, y compris sa répartition géographique et son inégalité (coefficient de Gini), les différences entre les milieux rural et urbain, la mesure de la pauvreté fondée sur le revenu et d'autres facteurs (comme les indicateurs de la malnutrition chez les enfants), le régime foncier, la problématique hommes-femmes et les questions liées à d'autres groupes désavantagés comme populations autochtones ou minorités ethniques (y compris des informations sur la prévalence du VIH/sida si l'épidémie constitue un problème dans le pays intéressé); et e) des données sur des questions sectorielles spécifiques, par exemple concernant le secteur financier dans le cas d'un projet comportant une importante composante de microfinance.

Les **sources de données**⁴² ci-après peuvent s'avérer utiles: i) profil du pays établi par l'Economist Intelligence Unit; ii) stratégie d'aide au pays et séries de données concernant le

41. Ce fil conducteur est le message essentiel qui se dégage de l'évaluation quant à la performance et à l'impact du projet; toutefois, il ne s'agit pas d'indiquer quels ont été les résultats du projet composante par composante au regard de chacun des critères appliqués pour porter une appréciation.

42. www.ifad.org/evaluation/policy/index.htm.

pays élaborées par la Banque mondiale et Indicateurs de développement dans le monde (qui peuvent être consultés sur le site web de la Banque mondiale), études sur les niveaux de vie ou autre enquêtes;⁴³ iii) rapports sur les consultations menées en vertu de l'article IV et séries de données du Fonds monétaire international;⁴⁴ iv) *Rapport sur le développement humain* du PNUD et indicateur du développement humain (IDH);⁴⁵ v) séries de données mondiales de l'Organisation mondiale de la santé concernant la malnutrition chez les enfants;⁴⁶ vi) COSOP, profils et descriptifs de projets établis par le FIDA; vii) documents de travail et études de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI);⁴⁷ viii) documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP); et x) moteurs de recherche en ligne concernant des domaines spécialisés, comme ProQuest Direct.⁴⁸

Contexte du projet. Il conviendra d'inclure les informations générales ci-après: i) informations concernant le contexte, y compris les conditions agroécologiques dans la zone du projet, et la situation politique et socioéconomique aux échelons local et national au moment de la conception du projet; ii) buts, objectifs et composantes du projet, et notamment aperçu du système de S&E; iii) données concernant le projet, y compris totaux, prêt du FIDA, montant du cofinancement, institutions coopérantes (le cas échéant), conditions du prêt, type de projet selon la classification du FIDA, principales dates (formulation, préévaluation, approbation, exécution et achèvement); iv) dispositions prises en matière de supervision et d'appui à l'exécution; et v) modalités d'exécution et institutions participantes. En outre, il conviendra de donner un bref aperçu du processus d'amélioration de la qualité et d'assurance-qualité suivi lors de la conception du projet avant son approbation par le Conseil d'administration du Fonds.

Sources de données. i) COSOP, y compris ses révisions annuelles, le cas échéant; ii) stratégie régionale; iii) descriptifs et rapports concernant le projet, y compris rapport initial, rapport de formulation et

rapport de préévaluation;⁴⁹ rapport du Président, accord de prêt, rapports sur la supervision et l'appui à l'exécution, rapport sur l'examen à mi-parcours, rapport d'achèvement et rapports du CPP sur l'avancement du projet; iv) documentation de référence et compte rendu des principaux processus d'examen de la conception du projet, y compris l'équipe chargée de la formulation du projet (le cas échéant, ces équipes étant progressivement remplacées par les équipes de gestion des programmes de pays (EGPP), processus d'amélioration de la qualité et d'assurance-qualité et examen de la conception du projet par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques;⁵⁰ v) le système prêts et dons du FIDA et le système de gestion du portefeuille de projets; vi) les informations concernant les notes attribuées à l'issue de l'examen des activités de développement menées dans le secteur rural entrepris dans le contexte du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); et v) les principaux documents établis par le gouvernement, comme DSRP, politiques relatives à l'agriculture et au développement rural, etc.

Résultats de l'exécution. Cette section devra présenter les données quantitatives et qualitatives pouvant préparer le terrain à l'évaluation de la performance du projet pour ce qui est: i) des produits; ii) de l'utilisation faite du budget; et iii) du respect des programmes et délais. Pour ce qui est des produits, il importe de mettre en relief les résultats quantitatifs, comme les kilomètres de routes rurales construites, le nombre de programmes de formation réalisés à l'intention des agriculteurs, le nombre de succursales de banques rurales qui ont été créées, les hectares de forêts protégées, le nombre de dispensaires construits, etc. Une analyse de l'utilisation faite du budget et du respect des calendriers est importante aussi pour porter une appréciation sur l'aspect efficience. Il conviendra en outre de mettre l'accent sur les facteurs qui ont affecté l'obtention de produits, dont les changements majeurs

43. www.worldbank.org.

44. www.imf.org.

45. <http://hdr.undp.org/en/francais/>.

46. www.who.int/nutgrowthdb/database/en/.

47. www.ifpri.org.

48. Au FIDA, le système ProQuest peut être consulté sur l'Intranet à l'adresse http://intranet/irc/search/ext_ol_resources/index.htm.

49. Selon le nouveau processus de conception des projets du FIDA, les rapports initial, de formulation et de préévaluation doivent être remplacés par un seul et même document devant être progressivement affiné aux différentes étapes du processus de conception.

50. Selon le nouveau système de conception des projets du FIDA, de tels examens ne sont organisés que dans le cas des projets pour lesquels il n'a pas été établi de COSOP axé sur les résultats.

ayant pu affecter le contexte politique, socioéconomique ou écologique dans la zone du projet ou au plan national.

Sources de données. i) rapports des missions de supervision et d'appui à l'exécution; ii) rapports d'examen à mi-parcours; iii) rapports du CPP sur l'avancement du projet; iv) rapports d'avancement établis par les autorités responsables du projet; v) données provenant du système de S&E du projet; vi) rapports d'achèvement; vii) discussions avec les principaux interlocuteurs du gouvernement, des institutions coopérantes, d'autorités locales sélectionnées et d'autres personnes; et viii) visites des sites visant à vérifier l'existence et la qualité des produits.⁵¹

Pertinence. La pertinence est évaluée de deux points de vue: i) alignement des objectifs du projet sur les objectifs et politiques du pays et du FIDA concernant le développement agricole et rural ainsi que sur les besoins des ruraux pauvres; et ii) caractéristiques de la conception du projet de nature à faciliter la réalisation de ces objectifs. S'agissant de ce dernier point, les évaluations devront déterminer si des composantes et des allocations financières ont été prévues

lors de la conception du projet; s'il a été introduit des mécanismes et des approches appropriés en matière de participation, de ciblage et de problématique hommes-femmes; si des synergies appropriées ont été assurées entre les divers services et activités de manière à améliorer les conditions de vie en milieu rural; si les arrangements d'exécution, y compris les dispositions prises touchant la gestion, la supervision et l'appui à l'exécution du projet et le S&E, ont été adéquats; etc.

L'évaluation de la pertinence doit également porter sur la cohérence, c'est-à-dire comprendre un examen systématique de la façon dont le projet s'intègre aux politiques, programmes et projets du gouvernement et des autres partenaires de développement. Cette évaluation devra viser notamment à déterminer si le cadre d'incitations offertes par les politiques du gouvernement et les partenaires a été approprié, si les doubles emplois ont été évités, si les synergies ont été exploitées et si les contradictions ont été éliminées avant et pendant l'exécution du projet. L'accent mis sur la cohérence découle logiquement de l'engagement pris par le FIDA de mettre en œuvre la Déclaration de Paris.

ENCADRÉ 1: Pertinence des objectifs par opposition à pertinence des approches: un exemple

Projet de diversification des revenus dans la zone Sud non cotonnière du Mali (PDR-MS): Ce projet a été conçu pendant la première moitié des années 90, période caractérisée par le développement rapide de la culture du coton au Mali. Ce projet tendait à appuyer la diversification de l'agriculture pour promouvoir non plus la production de coton mais d'autres cultures et activités. Avec le recul, étant donné la crise traversée à la fin des années 90 et l'épuisement des sols causé dans la région par l'intensité excessive des cultures, les objectifs du projet se sont avérés non seulement pertinents mais avisés. D'un autre côté, des problèmes majeurs ont surgi en ce qui concerne le choix des composantes ainsi que la conception des institutions chargées du projet. En particulier, le projet reposait sur la création de *sociétés villageoises de développement (SVD)*, coopératives responsables de promouvoir la production agricole et les services sociaux. Lors de la conception du projet, ce modèle avait déjà donné lieu à de vives critiques étant donné ses caractéristiques dirigistes et interventionnistes à l'instar du système administratif existant. Très rares étaient les sociétés qui fonctionnaient encore lors de l'évaluation. En fait, leurs activités ont été qualifiées de superficielles dans les rapports de supervision. Cet exemple de performance peu satisfaisante

51. Des questions à cet effet doivent être intégrées aux instruments utilisés pour un travail de terrain.

ENCADRÉ 1 (suite): Pertinence des objectifs par opposition à pertinence des approches: un exemple

démontre que la pertinence du projet dépend non seulement de la sélection d'objectifs qui soient pertinents eu égard au mandat du FIDA mais aussi de l'adaptation de l'organisation et de la gestion du projet à la dynamique et aux besoins changeants du secteur rural.

Source: EPP Mali 2006-2007

Pour évaluer la pertinence, il importe d'analyser dans une double perspective le contexte du projet. Premièrement, l'évaluation doit examiner dans quelle mesure la conception du projet a tenu compte comme il convient du contexte politique, institutionnel et socioéconomique spécifique existant. Deuxièmement, comme la situation change fréquemment pendant l'exécution, l'évaluation doit déterminer les changements qui ont pu affecter le contexte depuis la conception du projet et analyser leurs incidences sur la pertinence de la conception initiale afin de pouvoir porter une appréciation sur l'adéquation et

l'opportunité des interventions du personnel de gestion des projets, des agents gouvernementaux, du FIDA, des cofinanceurs, etc. L'adaptation des caractéristiques du projet aux changements de circonstances fait partie intégrante du critère d'évaluation de la pertinence et des résultats des activités du FIDA, de ses institutions coopérantes et des partenaires d'exécution.

On trouvera à l'encadré 2 une indication des principales questions auxquelles les évaluations doivent répondre pour pouvoir juger de la pertinence d'un projet et la noter.

ENCADRÉ 2: Principales questions à poser pour évaluer la pertinence d'un projet

- Les objectifs du projet sont-ils réalistes et correspondent-ils aux stratégies et politiques nationales concernant le développement agricole et rural, aux COSOP, aux politiques sectorielles et infrasectorielles du FIDA⁵² ainsi qu'aux besoins des ruraux pauvres?
- La conception du projet (y compris synergies entre activités et services, allocations financières, gestion et exécution du projet, supervision et appui à l'exécution et dispositif de S&E) a-t-elle été appropriée eu égard à ses objectifs fondamentaux?
- Quelle a été la cohérence du projet, c'est-à-dire son intégration aux politiques, programmes et projets entrepris par le gouvernement et les autres partenaires de développement?
- La conception du projet a-t-elle été participative, c'est-à-dire a-t-elle tenu compte des apports et des besoins des principales parties prenantes, y compris le gouvernement, les agents d'exécution, les cofinanceurs, les bénéficiaires escomptés et leurs organisations représentatives?
- Les connaissances disponibles (par exemple l'expérience tirée d'autres projets semblables dans la région ou dans le pays) ont-elles été exploitées aux stades de la conception et de l'exécution du projet?
- Les objectifs du projet ont-ils conservé leur pertinence pendant la période prévue pour l'exécution? Si des changements significatifs sont intervenus dans le contexte du projet ou de politiques du FIDA, la conception du projet a-t-elle été adaptée?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué à l'évaluation positive ou moins positive de la pertinence?

52. Voir l'annexe 8 pour une liste de toutes les politiques et stratégies infrasectorielles pertinentes du FIDA.

Efficacité. Il ne suffit pas, pour évaluer l'efficacité d'un projet, de mesurer les réalisations matérielles ou financières quantifiables (comme les kilomètres de routes construites). Les produits (c'est-à-dire les biens, éléments d'infrastructure et services résultant d'un projet de développement) contribuent à la réalisation des objectifs du projet mais ne sont pas synonymes, en eux-mêmes, de réalisation des objectifs visés. Les objectifs du projet ne coïncident pas non plus avec les buts de caractère plus général que l'intervention de développement entend promouvoir. On trouvera à l'encadré 3 les principales questions que les évaluateurs doivent poser pour noter et apprécier l'efficacité d'un projet.

Efficience. Il est difficile d'analyser l'efficience, celle de produits non tangibles comme l'autonomisation, le renforcement des capacités et la participation étant délicate à évaluer. Dans certains cas, comme des projets de

développement d'infrastructure ou des interventions axées sur la productivité, il peut être bon d'entreprendre une analyse des rendements économiques. En particulier et dans tous les cas où la conception d'un projet du FIDA comporte une estimation du taux de rendement interne, on peut supposer que l'évaluation pourra comprendre une analyse comparable. Lorsque les rendements économiques ne peuvent pas être estimés, l'efficience d'un projet est appréciée au moyen de variables de substitution ou de points de référence touchant le rapport coût-efficacité. Dans le cas des projets de finance rurale, par exemple, on peut obtenir des indicateurs en se référant au système d'information du Microfinance Information Exchange (MIX). Dans le cas des routes rurales, les ministères appliquent habituellement des coûts standard, etc. On trouvera dans l'encadré 4 une liste des principales questions auxquelles les évaluateurs devront répondre pour juger de l'efficience d'un projet et la noter.

ENCADRÉ 3: Principales questions à poser pour évaluer l'efficacité d'un projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet et de ses composantes ont-ils été réalisés en termes aussi bien quantitatifs que qualitatifs?
- Si le projet n'est pas encore achevé, est-il probable que les objectifs qui n'ont pas encore été atteints pourront être réalisés intégralement ou partiellement avant sa clôture?
- Quels sont les aspects de la conception et de l'exécution du projet qui expliquent les résultats obtenus en matière d'efficacité?
- En particulier, quels sont les changements du contexte général (par exemple cadre politique, situation politique, dispositions institutionnelles, chocs économiques, troubles civils, etc.) qui ont affecté ou affecteront vraisemblablement l'exécution du projet et ses résultats globaux?

ENCADRÉ 4: Principales questions à poser pour évaluer l'efficience d'un projet

- Quels sont les coûts de l'investissement requis pour obtenir les produits spécifiques (par exemple quel est le coût de la construction d'un kilomètre de route rurale)? La qualité des travaux et du matériel doit être pleinement (et explicitement) prise en considération lors de telles comparaisons des intrants et des produits.
- Le ratio entre le coût des intrants et les produits est-il comparable aux ratios de référence applicables aux échelons local, national ou régional?

ENCADRÉ 4 (suite): Principales questions à poser pour évaluer l'efficacité d'un projet

- Quels sont les coûts du prêt par bénéficiaire (aussi bien au moment de la préévaluation qu'à celui de l'évaluation) et comment se comparent-ils à ceux d'autres opérations financées par le FIDA (ou d'autres donateurs) dans le même pays et/ou dans d'autres pays?
- Quel est le taux de rendement économique lors de l'évaluation en comparaison du taux calculé lors de la conception du projet?
- Quel est le montant⁵³ des dépenses administratives par bénéficiaire et comment soutient-il la comparaison avec d'autres opérations financées par le FIDA (ou par d'autres donateurs) dans le même pays ou dans d'autres pays?
- Combien de temps a-t-il fallu pour que le prêt entre en vigueur, et comment ce délai soutient-il la comparaison avec le délai enregistré dans le cas d'autres prêts accordés dans le même pays ou la même région?
- De quelle période la date de clôture initialement fixée a-t-elle été reportée, et quel a été le surcroît de dépenses administratives encourues pendant la période de prolongation?
- Quels sont les facteurs qui contribuent à expliquer l'efficacité du projet?

Évaluation globale de la performance du projet. À la lumière des appréciations portées au regard des trois principaux critères de performance du projet (pertinence, efficacité et efficacité), le rapport devra présenter une appréciation globale touchant la performance du projet. Cette appréciation doit répondre à la question suivante: le projet pourra-t-il vraisemblablement atteindre ses principaux objectifs de manière efficace et, dans l'affirmative, les réalisations ainsi obtenues feront-elles une différence en ce qui concerne la situation de la pauvreté rurale dans le pays?

Impact sur la pauvreté rurale. L'évaluation de l'impact sur la pauvreté rurale, qui vient compléter l'analyse de l'efficacité du projet,⁵⁴ se rapporte à cinq domaines sur lesquels les projets financés par le FIDA ont généralement un impact: revenus et avoirs des ménages, capital humain et social et autonomisation, sécurité alimentaire et productivité agricole, ressources naturelles et environnement et institutions et politiques. Les paragraphes ci-après indiquent les informations à rassembler au sujet de l'impact produit dans ces domaines:

- **Revenus et avoirs nets des ménages.**
Bien que les revenus et les avoirs soient

liés, il s'agit de concepts distincts. Les revenus sont le flux d'avantages économiques (provenant par exemple de la production et de la vente de biens ou de services, de traitements ou salaires, de sommes rapatriées de l'étranger) qu'une personne ou un groupe reçoit pendant une période déterminée, ces avantages étant évalués sur la base d'un prix économique donné. Les avoirs sont le stock accumulé d'éléments comportant une valeur économique (avoirs matériels comme terre, logement, bétail, outillage et équipement, et avoirs financiers, c'est-à-dire épargne et crédit) et sont estimés à une date spécifiée. Les avoirs peuvent se trouver réduits par la mesure dans laquelle des dettes ont été encourues. Les difficultés méthodologiques que suppose l'estimation des revenus et des avoirs en milieu rural sont notoires. L'évaluation des changements survenus en ce qui concerne les avoirs matériels peut être une tâche moins complexe mais, dans tous les cas où des données solides sont disponibles, les équipes d'évaluation ne doivent pas hésiter à évaluer les changements survenus en matière de revenus. Cette évaluation peut être facilitée, par exemple, par la réalisation

53. Y compris les coûts de la supervision et de l'appui à l'exécution, de la gestion du projet et du suivi-évaluation (qui sont inclus dans le prêt), de l'examen à mi-parcours, de la modification de la conception du projet (si besoin est), etc.

54. Ce type d'analyse porte surtout sur la réalisation des objectifs spécifiques du projet.

d'enquêtes statistiques et/ou l'utilisation de techniques de mémorisation. Des éléments comme l'accès aux marchés doivent également être analysés, dans la mesure où l'amélioration de l'accès aux marchés peut contribuer à accroître les revenus des ménages.

- **Capital humain et social et autonomisation.** Il est essentiel, si l'on veut réduire la pauvreté, de renforcer les capacités collectives (capital social) et individuelles (capital humain) des pauvres. Ainsi, renforcer les organisations locales d'autoassistance et les organisations à assise communautaire peut mettre les pauvres mieux à même d'exploiter les possibilités économiques qui peuvent se présenter et avoir plus facilement accès aux marchés et à des partenaires externes. Une solide base de capital social autonomise les pauvres (y compris les femmes pauvres) et leur permet d'avoir des rapports plus équitables et mieux informés avec ceux qui détiennent le pouvoir social, ainsi que de négocier plus efficacement pour améliorer leurs conditions de vie. Le renforcement de leurs capacités individuelles aide également les pauvres à améliorer leur production dans leurs rapports avec les opérateurs sur les marchés, les autorités et les autres groupes de la société. On peut toutefois dire qu'en l'absence de capital social, investir dans le capital humain et dans des avoirs matériels ne donne pas tous les avantages que l'on pourrait en attendre ni de résultats durables. Les évaluations concernant cette question devront également porter une appréciation sur la contribution apportée par les ONG et au renforcement du capital social des ruraux pauvres et à leur autonomisation.
- **Sécurité alimentaire et productivité agricole.** Ce domaine revêt une importance majeure pour le mandat du FIDA. Dans une économie ouverte, un ménage ou une communauté jouit de la sécurité

alimentaire dès lors qu'il dispose à tout moment d'une alimentation en quantités suffisantes, qu'elle soit produite ou achetée, pour garantir un apport nutritif minimum de base à tous ses membres. Les principaux éléments de la sécurité alimentaire sont la disponibilité de denrées alimentaires, l'accès à l'alimentation (revenus, marchés et prix) et la stabilité de cet accès (arrangements existants en matière de stockage et de commercialisation au niveau des ménages et au plan local). La productivité agricole a également été incluse dans ce domaine étant donné la place centrale qu'elle occupe dans le Cadre stratégique du FIDA et la contribution qu'elle apporte à la promotion de la sécurité alimentaire. Sous cette rubrique, l'évaluation doit déterminer si le projet a encouragé l'adoption de technologies améliorées et si des services d'appui adéquats (comme les services de vulgarisation) sont offerts aux ruraux pauvres.

- **Ressources naturelles et environnement.** En ce qui concerne l'impact environnemental, il s'agit de déterminer jusqu'à quel point un projet ou un programme a contribué à protéger ou à régénérer les ressources naturelles et l'environnement ou au contraire a contribué à épuiser les ressources naturelles. Il faut essentiellement déterminer l'impact d'un projet sur l'environnement local, car c'est à ce niveau que les projets du FIDA peuvent généralement avoir des conséquences environnementales. Il s'agit surtout d'analyser les aspects environnementaux sur lesquels les ruraux pauvres ont pris. Il faudra accorder une attention spéciale aux effets environnementaux qui dépassent les limites de la zone du projet, comme c'est le cas de détournements de l'eau à des fins d'irrigation, des rejets d'effluents, de l'adaptation aux changements climatiques ou de l'atténuation de leurs effets.

Marche à suivre en cas "d'absence d'intervention". Il se peut qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique touchant un ou plusieurs des cinq domaines d'impact. Par exemple, les projets financés par le FIDA ne comportent pas tous de composantes spécifiques touchant la protection ou la régénération de l'environnement. L'absence de composantes expresse, cependant, ne signifie pas qu'il peut pas être constaté d'impact dans le domaine en question. Ainsi, il se peut qu'un projet de développement communautaire ait indirectement des effets positifs sur la gestion des forêts même en l'absence de composantes environnementales spécifiques. D'un autre côté, un projet d'irrigation à petite échelle peut avoir un effet néfaste sur la fertilité des sols si des dispositions adéquates ne sont pas prises en matière de drainage. Aussi est-il recommandé que les évaluateurs s'attachent à déterminer si des changements significatifs ont été constatés dans l'un quelconque des cinq domaines d'impact standard. Si des changements – positifs et négatifs – peuvent être détectés et peuvent être imputés en tout ou en partie au projet, il conviendra d'affecter une note à ce domaine spécifique, sans égard à la question de savoir si le projet prévoyait un résultat déterminé dans ce domaine.

S'il n'est pas détecté de changement et si aucune intervention n'était prévue, il n'y a pas lieu d'affecter à ce domaine une note quelconque (ou bien il conviendra de porter la mention "sans objet"). S'il n'est pas observé de changement dans un domaine spécifique et que des interventions ou des résultats avaient été prévus ou recherchés lors de la conception du projet, il faudra également en tenir compte lors de la notation de cet aspect ainsi que de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité du projet.

- **Institutions et politiques.** On s'attachera sous cette rubrique à juger la contribution apportée par le FIDA au renforcement des institutions gouvernementales au niveau central, au niveau des États ou des provinces et aux autres niveaux, ainsi que l'implication du secteur privé et l'institution sélectionnée. L'analyse devra tendre, entre autres, à évaluer l'appui fourni pour renforcer les capacités de ces institutions de fournir des services aux ruraux pauvres ainsi que la mesure dans laquelle on aura réussi à réorienter les politiques de ces institutions en faveur des pauvres. Les politiques sectorielles et nationales, y compris les lois, règlements et processus de décentralisation de nature à encourager les activités économiques et sociales et à affecter les conditions de vie des ruraux pauvres devront être analysés. L'étude devra porter en particulier sur les titres de propriété foncière, la réglementation du crédit, les taux d'intérêt, la réglementation des marchés, la législation relative aux coopératives et l'efficacité du ciblage des subventions.

La promotion de l'égalité entre les sexes et le ciblage sur les ruraux pauvres sont les deux caractéristiques prédominantes de l'approche du FIDA en matière de développement agricole et rural. Ces aspects doivent être explicitement pris en considération sous chacune des cinq rubriques susmentionnées. Ces évaluations devront être guidées par les questions reflétées dans le document d'orientation.

On trouvera au tableau 7 une série de questions qui peuvent être utiles pour aider les évaluateurs à déterminer l'impact produit et décider de la note à accorder dans chacun des cinq domaines d'impact susmentionnés. Comme dans le cas de tous les autres critères d'évaluation, les évaluateurs devront aussi, selon la nature et l'orientation du projet, envisager de prendre en compte d'autres questions pour apprécier l'impact produit. Les réponses apportées à ces questions illustreront ensemble comment les conditions de vie des ruraux pauvres ont changé et si les changements en question peuvent être imputés aux activités du projet. Pour noter l'impact produit

par le projet dans chaque domaine, il importe de prendre en considération:

- **Le nombre de ruraux pauvres desservis par le projet ou le programme.** Il faut pour cela essayer de déterminer et de calculer le nombre approximatif total de personnes (les femmes devant apparaître séparément) et de ménages qui ont été affectés par le projet en cours d'évaluation.
- **L'identité des bénéficiaires du projet.** L'évaluation devra identifier les ruraux pauvres – par groupe social, par sexe, par niveau de revenu, par catégorie de richesse, etc. – qui ont bénéficié du projet ou du programme et devra déterminer les principales raisons pour lesquelles

certains groupes de pauvres s'en sont trouvés exclus.

- **L'ampleur de l'impact produit.** Il s'agit en l'occurrence de cerner les changements générés par un projet ou un programme, ce qui peut être exprimé en termes quantitatifs (par exemple, le revenu des ménages s'est accru de 15 pour cent en trois ans). À défaut ou en outre, il peut être procédé à une évaluation qualitative, l'impact sur le capital social étant alors décrit en expliquant comment les réseaux locaux (associations de mères de famille, coopératives d'agriculteurs, associations d'usagers de l'eau) ont été renforcés ou mieux à même de représenter les communautés et de participer à un dialogue constructif avec les pouvoirs publics.

TABLEAU 7: Principales questions à poser pour évaluer l'impact sur la pauvreté rurale

DOMAINES D'IMPACT	PRINCIPALES QUESTIONS
Revenus et avoirs des ménages	<ul style="list-style-type: none"> • La composition et le niveau des revenus des ménages ont-ils changé (plus de sources de revenus, plus grande diversification, élévation des revenus)? • Quels changements les revenus et les avoirs des ménages font-ils apparaître? • Les avoirs matériels des ménages d'agriculteurs (terre, eau, bétail, arbres, matériel, etc.) ont-ils changé? Les avoirs des autres ménages (logement, bicyclettes, radios, postes de télévision, téléphones, etc.) ont-ils changé? • Les avoirs financiers (épargne, endettement, emprunts, assurance) ont-ils changé? • Les ruraux pauvres peuvent-ils avoir accès plus facilement aux services financiers? • Les ruraux pauvres peuvent-ils avoir plus facilement accès aux marchés des intrants et des produits? • L'amélioration de la santé et de l'éducation encouragée par le programme permet-elle aux ruraux pauvres d'accroître leurs revenus et leurs avoirs?
Capital humain et social et autonomisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de ruraux pauvres et les institutions communautaires ont-elles changé? • La cohésion sociale et les capacités d'autoassistance locales des communautés rurales ont-elles visiblement changé? • Dans quelle mesure le projet a-t-il autonomisé les ruraux pauvres par rapport aux acteurs de développement et aux pouvoirs publics aux échelons local et national? Les ruraux pauvres jouent-ils un rôle accru dans la prise de décisions? • Les ruraux pauvres ont-ils été mieux à même d'avoir plus facilement accès à l'information dont ils ont besoin dans leur vie quotidienne? • Les ruraux pauvres ont-ils désormais accès à de meilleurs services de santé et d'éducation?

TABLEAU 7 (suite): Principales questions à poser pour évaluer l'impact sur la pauvreté rurale

DOMAINES D'IMPACT	PRINCIPALES QUESTIONS
Sécurité alimentaire et productivité agricole	<ul style="list-style-type: none"> • L'intensité des cultures a-t-elle changé? La productivité des terres s'est-elle améliorée et, dans l'affirmative, dans quelle mesure? Les rendements du travail ont-ils changé? • La situation nutritionnelle des enfants (par exemple retard de croissance, dépérissement, insuffisance pondérale) a-t-elle changé? • La sécurité alimentaire des ménages a-t-elle changé? • Dans quelle mesure les ruraux pauvres ont-ils plus facilement accès aux marchés des intrants et des produits et peuvent-ils ainsi améliorer la productivité et leur accès à l'alimentation?
Ressources naturelles et environnement ^a	<ul style="list-style-type: none"> • La base de ressources naturelles (terre, eau, forêts, pâturages, stocks de poisson, etc.) a-t-elle changé? • L'accès des communautés locales aux ressources naturelles (en général et en particulier pour les pauvres) a-t-il changé? • Le degré de vulnérabilité de l'environnement (par exemple risque de dommages de pollution, effets des changements climatiques, instabilité des ressources, risques de catastrophes naturelles) a-t-il changé?
Institutions et politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les institutions financières rurales ont-elles changé (par exemple, les ruraux pauvres y ont-ils plus facilement accès)? • Comment les institutions publiques et la prestation des services aux ruraux pauvres ont-elles changé? • Quelles sont les améliorations constatées en matière de gouvernance locale, y compris pour ce qui est de la capacité et du rôle des services gouvernementaux, des ONG, du secteur privé et des organes et agents élus? • Les politiques nationales et sectorielles affectant les ruraux pauvres ont-elles changé? • Le cadre réglementaire a-t-il changé pour ce qui est de son impact sur les ruraux pauvres? • Les structures des marchés et les autres facteurs institutionnels affectant l'accès des producteurs pauvres aux marchés ont-ils changé?

^a. Il pourra être utile, pour répondre à certaines des questions à poser dans ce domaine, de consulter des sources de données secondaires comme la base de données géographiques du PNUJ, qui illustre la dégradation ou les changements de l'environnement avec le temps.

Note: Pour chaque domaine, l'évaluation doit décrire l'impact produit ainsi que les raisons sous-jacentes (c'est-à-dire le "pourquoi") qui expliquent les changements constatés ou attendus.

Il conviendra d'affecter des notes à chaque domaine d'impact et de calculer aussi une note globale concernant l'impact sur la pauvreté rurale. Les évaluateurs devront faire appel à leur jugement et à leurs connaissances pour évaluer les notes et en faire la synthèse. Chaque note devra être justifiée par des explications factuelles.

Durabilité. Sous la rubrique de la durabilité, il y a lieu d'analyser la probabilité que les

avantages générés par un investissement persistent après la fin du projet. L'évaluation doit par conséquent analyser la mesure dans laquelle les résultats obtenus et prévus résisteront aux risques identifiés une fois le projet achevé. Les principales questions à poser pour évaluer les perspectives de durabilité sont indiquées dans l'encadré 5. Les évaluateurs devront, en faisant appel à leur jugement, attribuer une note unique à la durabilité des résultats du projet.

ENCADRÉ 5: Principales questions à poser pour évaluer la durabilité du projet

- Une stratégie ou approche spécifique concernant le retrait a-t-elle été préparée et convenue par les principaux partenaires pour garantir la durabilité des résultats après la fin du projet?
- Quelle est la probabilité que les avantages générés par le projet persistent après sa clôture, et quels sont les facteurs qui rendent probable ou improbable cette pérennité? Quelle est la résilience probable des activités économiques aux chocs ou à une exposition progressive à la concurrence et à la réduction des subventions?
- Le gouvernement est-il clairement résolu à continuer de fournir son appui après la date de clôture du projet, par exemple dans des domaines comme l'octroi de crédits pour des activités sélectionnées, les disponibilités de ressources humaines, la continuité des politiques favorables aux pauvres et des approches participatives du développement, et l'appui institutionnel? Le FIDA a-t-il conçu le projet en comptant que cet appui demeurerait nécessaire après la clôture du prêt?
- Les activités du projet sont-elles facilitées par l'implication et la participation des communautés locales, des organisations communautaires et des ruraux pauvres?
- Les approches adoptées sont-elles techniquement viables? Les usagers du projet ont-ils accès à une formation adéquate en matière de maintenance ainsi qu'à des pièces de rechange et à des services de réparation?
- L'écosystème et les ressources environnementales (par exemple les disponibilités d'eau douce, fertilité des sols, couvert végétal) sont-ils de nature à contribuer à l'impact positif du projet ou se trouve-t-on en présence d'un processus d'épuisement?

Innovation favorable aux pauvres, reproduction et élargissement d'échelle.

Comme promouvoir une innovation favorable aux pauvres qui puisse être reproduite à plus grande échelle par d'autres est au cœur même du mandat du FIDA, chaque évaluation doit porter un jugement sur la contribution que les projets et les programmes financés par le FIDA ont apportée dans ce domaine. L'innovation est définie dans la stratégie du FIDA en matière d'innovation, adoptée en 2007: il s'agit d'"un processus qui permet de créer de la valeur ajoutée ou de résoudre un problème de façon originale" et "pour être considéré comme une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit être nouveau dans son domaine, utile et économique à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif visé, et enfin surmonter les essais pilotes."

L'innovation peut concerner la technologie (par exemple l'introduction de variétés végétales ou d'espèces animales à plus haut

rendement ou plus résistantes, des méthodes d'irrigation plus efficaces) des approches de développement (par exemple gestion participative des eaux, participation des agriculteurs à l'identification des priorités de recherche), des arrangements institutionnels (par exemple recours aux ONG ou au secteur privé dans un contexte déterminé, etc.), et ainsi de suite.

En raison des dimensions relativement réduites du FIDA, l'impact global qu'il peut avoir sur la pauvreté rurale au moyen de ses propres ressources seulement risque d'être limité. Par conséquent, selon le Cadre stratégique du Fonds, celui-ci vise à accroître la portée de ses activités en jouant un rôle de catalyseur et en cherchant à encourager les autres partenaires de développement à reproduire à plus grande échelle les innovations réussies mises en œuvre dans le cadre de ses opérations. L'évaluation de la mesure dans laquelle ces initiatives ont

effectivement été reproduites à plus grande échelle par d'autres partenaires de développement, y compris les gouvernements et les autres organisations bilatérales de développement, qui est l'aune à laquelle se mesure la capacité du FIDA de promouvoir une innovation utile, fait partie intégrante de

ce critère d'évaluation. Les principales questions auxquelles il faut répondre pour déterminer jusqu'à quel point il a été satisfait à ce critère sont indiquées dans l'encadré 6. La note attribuée doit être dûment justifiée, et il n'est attribué qu'une seule note sous cette rubrique.

ENCADRÉ 6: Principales questions à poser pour évaluer l'innovation, reproduction et élargissement d'échelle

- Quelles sont les caractéristiques de l'innovation ou des innovations encouragées par le projet ou le programme? Ces innovations correspondent-elles à la définition que le FIDA donne de ce concept?
- D'où provient l'innovation (bénéficiaires, gouvernement, FIDA, ONG, institut de recherche, etc.) et a-t-elle été adaptée d'une façon spécifique lors de la conception du projet ou du programme?
- Les mesures dont il s'agit sont-elles véritablement novatrices ou sont-elles bien établies ailleurs mais nouvelles pour le pays ou la zone du projet?
- Les innovations qu'il a été possible d'encourager ont-elles été documentées et diffusées? D'autres activités spécifiques (par exemple ateliers, échanges, visites, etc.) ont-elles été entreprises pour diffuser les expériences novatrices?
- Ces innovations ont-elles été reproduites à plus grande échelle et, dans l'affirmative, par qui? Dans la négative, quelle est réalistement la probabilité qu'elles le soient par le gouvernement, d'autres donateurs et/ou le secteur privé?

Performance des partenaires. La performance des divers partenaires associés à la conception, à l'exécution, à la supervision, à l'appui à l'exécution et au S&E d'un projet revêt une importance capitale pour l'efficacité des efforts de développement. Ce critère est par conséquent conçu de manière à pouvoir déterminer jusqu'à quel point les partenaires se sont acquittés des tâches qui leur ont été confiées plutôt que les résultats obtenus par le projet.

La performance de chaque partenaire fait l'objet d'un examen et de rapports distincts étant donné que chacun est investi de fonctions spécifiques et a son propre rôle à jouer. Toutes les évaluations doivent analyser et noter la performance du FIDA, du gouvernement, des institutions coopérantes (le cas échéant), des organisations à assise communautaires

et des ONG. On peut aussi évaluer séparément la performance des cofinanceurs et du secteur privé s'ils sont associés au projet ou au programme dont il s'agit, bien qu'aucune question type ne soit incluse dans le manuel pour évaluer leur performance. Ces questions peuvent être conçues au cas par cas et reflétées dans le document d'orientation.

S'agissant de la performance du gouvernement, il y a lieu de noter que différents ministères, départements et organismes techniques (aux échelons national, provincial et local) peuvent être associés à l'exécution du projet. De ce fait, l'évaluation devra déterminer les performances des différents organismes en cause et, en définitive, attribuer une note globale à la performance du gouvernement dans son ensemble. Étant donné qu'il s'agit

d'une question délicate, il faudra s'attacher tout particulièrement à discuter l'évaluation et la notation de la performance du gouvernement avec les principaux organismes intéressés et de rechercher ensemble les moyens d'améliorer la performance future du gouvernement si besoin est. Compte tenu des responsabilités et des rôles distincts des

divers partenaires, l'encadré 7 indique quelles sont les principales questions à poser pour évaluer leur performance. D'autres questions pourront être posées aussi, selon le mandat de chaque partenaire et le rôle joué dans le contexte du projet et du programme dont il s'agit.

ENCADRÉ 7: Principales questions à poser pour évaluer la performance des partenaires

FIDA

- Le FIDA a-t-il mobilisé des compétences techniques adéquates pour concevoir le projet?
- Le processus de conception du projet a-t-il été participatif (association d'institutions nationales et locales et organisations communautaires) et a-t-il encouragé l'implication de l'emprunteur?
- Quels sont les efforts spécifiques qui ont été déployés pour intégrer les enseignements retirés et les recommandations issues d'évaluations indépendantes antérieures à la conception et à l'exécution du projet?
- Le FIDA a-t-il intégré comme il convient les observations formulées à la suite de ses processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité?
- Le FIDA (et le gouvernement) ont-ils pris l'initiative de modifier comme il convient la conception du projet (le cas échéant) au cours de son exécution à la suite de changements majeurs du contexte, spécialement à l'occasion de l'examen à mi-parcours?
- Quelle a été la performance du FIDA dans le cas de projets placés sous sa supervision directe et bénéficiant de son appui au stade de l'exécution? Si le projet a été supervisé par une institution coopérante, le FIDA a-t-il collaboré efficacement avec celle-ci pour mener à bien la tâche requise? Dans l'un et l'autre cas, le FIDA a-t-il exercé ses responsabilités en matière de développement et ses responsabilités fiduciaires, notamment en veillant au respect des accords de prêts et de dons?
- Des mesures ont-elles été adoptées rapidement pour assurer la mise en œuvre opportune des recommandations issues des missions de supervision et d'appui à l'exécution ou de l'examen à mi-parcours?
- Le FIDA a-t-il assuré le suivi nécessaire pour régler les goulets d'étranglement au niveau de l'exécution?
- Le cas échéant, quels ont été le rôle et la performance de l'équipe du FIDA dans le pays (y compris par le biais d'une représentation indirecte)? Le siège du FIDA a-t-il fourni l'appui nécessaire à son équipe dans le pays, par exemple en termes de ressources, de suivi, d'indications, de délégations de pouvoirs suffisantes, etc.?
- Le FIDA s'est-il activement employé à participer à la concertation menée à différents niveaux pour assurer, entre autres, la reproduction à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres?
- Le FIDA s'est-il attaché à créer un partenariat efficace et à assurer une coordination adéquate entre les principaux partenaires pour garantir la réalisation des objectifs du projet et en particulier la reproduction à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres?
- Le FIDA a-t-il, conjointement avec le gouvernement, contribué à préparer une stratégie de retrait?

Gouvernement

- Le gouvernement a-t-il assumé la propriété et la responsabilité du projet? À en juger par son action et par ses politiques, a-t-il pleinement appuyé les objectifs du projet?
- Une dotation en personnel et une gestion adéquates ont-elles été prévues pour le projet? Un financement de contrepartie suffisant a-t-il été fourni au moment opportun?
- La direction du projet s'est-elle acquittée comme il convient de ses fonctions, et le gouvernement a-t-il, lorsque cela s'est avéré nécessaire, fourni des indications aux responsables de la gestion du projet?
- Le gouvernement a-t-il assuré une coordination appropriée de l'action des divers départements associés à l'exécution du projet?
- Un audit a-t-il été réalisé opportunément et les rapports requis ont-ils été soumis?
- Le gouvernement (et le FIDA) ont-ils pris l'initiative de modifier comme il convient la conception du projet (le cas échéant) pendant son exécution à la suite de changements majeurs du contexte?
- Des mesures ont-elles été adoptées rapidement pour mettre en œuvre opportunément les recommandations formulées par les missions de supervision et d'appui à l'exécution ou à l'issue de l'examen à mi-parcours?
- Un système de S&E efficace a-t-il été mis en place et fournit-il au sujet de la performance et de l'impact des informations qui soient utiles pour les responsables du projet lorsqu'ils sont appelés à adopter des décisions d'importance critique?
- Le gouvernement (et le FIDA) ont-ils contribué à préparer une stratégie de retraitet/ouont-ils pris des dispositions pour continuer d'assurer le financement de certaines activités?
- La lettre et l'esprit de l'accord de prêt ont-ils été respectés?
- Le gouvernement a-t-il facilité la participation des ONG et de la société civile, lorsqu'il y a eu lieu?
- Comment le déboursement des fonds et les procédures de passation des marchés ont-ils contribué au respect du programme prévu pour l'exécution du projet?
- Y a-t-il eu une concertation entre le gouvernement et le FIDA concernant la promotion d'innovations en faveur des pauvres?

Institution coopérante

- Le programme de supervision et d'appui à l'exécution a-t-il été géré comme il convient (fréquence, composition, continuité)? L'institution coopérante a-t-elle respecté les dispositions de l'accord de prêt?
- L'institution coopérante a-t-elle assuré une gestion financière efficace?
- L'institution coopérante a-t-elle cherché à suivre l'impact du projet et la réalisation du mandat du FIDA (par exemple ciblage, participation, autonomisation des pauvres et problématique hommes-femmes)?
- Les problèmes d'exécution éventuels ont-ils été identifiés et des solutions appropriées ont-elles été suggérées?
- L'institution coopérante a-t-elle encouragé les processus d'auto-évaluation et d'apprentissage?
- Le processus de supervision a-t-il amélioré l'exécution et accru l'impact du projet sur la pauvreté?
- L'institution coopérante a-t-elle donné suite aux demandes et aux avis du FIDA dans l'accomplissement de son rôle de supervision et d'exécution du projet?

ENCADRÉ 7 (suite): Principales questions à poser pour évaluer la performance des partenaires

Organisations à assise communautaire et ONG

- Les ONG ont-elles exécuté efficacement leurs accords de services?
- Les ONG et organisations à assise communautaire se sont-elles attachées à renforcer les capacités des organisations de ruraux pauvres?
- Les ONG et les organisations à assise communautaire peuvent-elles contribuer à la durabilité des activités du projet?

Selon la méthodologie suivie par OE, les évaluateurs ne sont pas tenus d'attribuer une note globale à la performance des partenaires, mais doivent simplement attribuer une note

distincte à chacun d'eux, la note devant être dûment étayée par des informations factuelles. On trouvera au tableau 8 un exemple de notation de la performance des partenaires.

TABLEAU 8: Notation de la performance des partenaires

PERFORMANCE DES PARTENAIRES	NOTE ATTRIBUÉE LORS DE L'ÉVALUATION DU PROJET	DERNIER RARI
FIDA	4	3
Gouvernement	5	4
Institution coopérante	4	4
Organisations à assise communautaire et/ou ONG	4	3

Résultats globaux du projet, notes récapitulatives et étalonnage. Il y aura lieu de noter les résultats d'ensemble du projet sur la base des notes attribuées au titre de six critères d'évaluation – pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité et reproduction de l'innovation à plus grande échelle – sans toutefois noter la performance des partenaires. Les évaluateurs devront faire appel à leur jugement pour déterminer quels ont été les résultats globaux du projet, plutôt que de vouloir calculer une moyenne mathématique.

Les notes devront être attribuées en chiffres ronds, sans décimales, sauf dans le cas de la performance du projet, dans la mesure où il s'agit en l'occurrence de la moyenne

mathématique des notes attribuées au titre de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience. Les notes attribuées lors de l'évaluation devront être comparées à celles figurant dans le dernier RARI, ce qui permettra de voir immédiatement quels ont été les résultats du projet en comparaison de ceux qu'ont donnés d'autres projets et programmes financés par le FIDA. On trouvera au tableau 9 un exemple de notes d'évaluation d'un projet, ainsi que leur comparaison à celles figurant dans le RARI.

TABLEAU 9: Notes d'évaluation d'un projet financé par le FIDA

CRITÈRES D'ÉVALUATION	NOTES D'ÉVALUATION DU PROJET	DERNIER RARI
Critères essentiels de performance		
Pertinence	5	5
Efficacité	4	4
Efficience	4	3
Performance du projet	4.3	4.0
Impact sur la pauvreté rurale		
Revenus et bien des ménages	5	5
Capital humain et social et renforcement du pouvoir	5	5
Sécurité alimentaire et productivité agricole	4	5
Ressources naturelles et environnement	sans objet	5
Institutions et politiques	5	4
Autres critères de performance		
Durabilité	4	3
Innovations, reproduction et élargissement d'échelle	4	4
Résultats globaux du projet	4	4

Conclusions et recommandations. Il s'agit du chapitre final du rapport d'évaluation. Ce chapitre contient deux principales sections concernant: i) les conclusions, et ii) les recommandations. La section concernant les conclusions doit indiquer quel est le fil conducteur des principales constatations retirées en ce qui concerne les réalisations et les défaillances du projet. Il importe d'éviter de donner un résumé inspiré de chaque critère d'évaluation. Les principales conclusions doivent comporter des renvois aux sections pertinentes du rapport d'évaluation.

La section concernant les recommandations doit être succincte, chaque évaluation ne devant déboucher que sur un petit nombre de recommandations clés, lesquelles devront être réalistes et applicables dans le contexte du projet. Les recommandations devront indiquer l'institution ou les institutions qui devront les appliquer. Chaque recommandation devra être accompagnée de renvois à la sous-section pertinente des conclusions.

Méthodologie d'évaluation d'un programme de pays

4

- A. Principales phases du processus d'évaluation des programmes de pays
- B. Rapports d'évaluation des programmes de pays: contenu, définitions et exemples

Le présent chapitre expose la méthodologie suivie par OE pour évaluer les programmes de pays. Comme les projets sont les principaux éléments constitutifs des programmes de pays appuyés par le FIDA, ce chapitre doit être lu en même temps que le chapitre 3, qui expose la méthode à suivre pour évaluer les projets. Normalement réalisées avant que le FIDA et le gouvernement intéressé n'établissent un nouveau COSOP axé sur les résultats,⁵⁵ les évaluations de programme de pays (EPP) sont censées fournir une appréciation globale de la performance et de l'impact des activités de prêt et des autres activités déjà financées par le FIDA dans le pays. Les EPP doivent également permettre de rassembler des indications utiles pour la préparation des futurs COSOP.

La méthodologie proposée tient compte de l'expérience qu'OE a acquise de la conception et de la réalisation d'EPP.⁵⁶ Elle est inspirée aussi des bonnes pratiques suivies par d'autres organismes bilatéraux et multilatéraux de développement.⁵⁷ Le manuel a certes pour but de promouvoir l'uniformité de l'approche qui sous-tend les différentes EPP, mais il doit être considéré comme un cadre contenant des

indications devant être appliquées avec flexibilité et il doit stimuler plutôt que limiter l'initiative des évaluateurs de manière que ceux-ci puissent tirer des enseignements exacts et pertinents de l'expérience.

La méthode d'évaluation des programmes de pays repose sur les définitions figurant dans le nouveau modèle de COSOP axé sur les résultats⁵⁸ approuvé par le Conseil à sa quatre-vingt-huitième session, en septembre 2006. Comme les COSOP sont des documents appartenant conjointement au FIDA et au gouvernement, les EPP tendent à évaluer la façon dont l'un et l'autre se sont acquittés de leurs responsabilités et de leurs obligations réciproques lors de la mise en œuvre du COSOP. Certaines des principales définitions du COSOP nouvelle formule sont indiquées ci-après:

- **Objectifs stratégiques.** La section principale du nouveau COSOP axé sur les résultats indique les objectifs stratégiques poursuivis par le FIDA et par le gouvernement dans un pays donné. Selon le COSOP, l'objectif stratégique est la modification de comportement la plus profonde sur laquelle un projet ou une activité du FIDA puisse espérer exercer une influence directe. Le choix des objectifs stratégiques eux-mêmes sera notamment dicté par: i) la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (ou ce qui en tient lieu); ii) les compétences dont dispose le FIDA dans le pays concerné; iii) les études de référence, notamment l'analyse de la pauvreté; et iv) l'examen des activités envisagées par les donateurs

55. En fait, conformément à la décision adoptée par le Conseil d'administration, si une EPP a été entreprise par le Bureau de l'évaluation, l'accord conclusif doit figurer en annexe au COSOP que la direction soumet à l'examen du Conseil afin de permettre à celui-ci de déterminer si les conclusions et recommandations issues de l'EPP ont été dûment reflétées dans le COSOP.

56. OE a réalisé sa première évaluation d'un portefeuille de pays en 1992 et, à cette occasion, il s'était attaché surtout à porter un jugement sur les résultats des projets et des programmes financés par le FIDA. Les évaluations de programmes de pays ont été introduites au milieu de 1999 et elles ont été conçues de manière à évaluer, dans une optique plus générale, les résultats des projets et des programmes financés par le FIDA mais aussi, bien que de manière moins détaillée, les activités autres que de prêt.

57. Par exemple les Directives de la Banque asiatique de développement concernant la préparation des rapports d'évaluation des programmes d'aide aux pays (février 2006), la Méthodologie de l'évaluation de l'aide-pays de la Banque mondiale et les bonnes pratiques concernant l'évaluation des stratégies et des programmes de pays du GCE (2008).

58. Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats, document EB 2006/88/R.4.

afin d'éviter les doubles emplois et d'identifier les perspectives de partenariat (page 14 du COSOP nouvelle formule).⁵⁹

annuels d'examen de la mise en œuvre du programme de pays; et iv) les mécanismes de supervision et d'appui à l'exécution.

- **Programme de pays.** À mesure que les instruments utilisés par le FIDA pour promouvoir le développement se sont diversifiés (prêts, dons, concertation, partenariat, gestion des savoirs) et que les systèmes de mise en commun des ressources se sont multipliés (par exemple dans le contexte des approches sectorielles), les stratégies d'aide aux pays ont tendu à maximiser les effets de synergie et la complémentarité entre ces divers instruments. Ainsi, les COSOP décriront désormais des "programmes de pays cohérents, composés d'instruments et d'activités qui se renforcent mutuellement pour appuyer des objectifs stratégiques essentiels en nombre limité. La synergie entre les instruments d'exécution devrait renforcer l'impact sur la pauvreté et l'efficacité des initiatives auxquelles le FIDA apporte son concours" (paragraphe 12 du nouveau COSOP type axé sur les résultats).
- **Gestion du COSOP.** Le cadre de gestion des résultats du nouveau COSOP est censé prévoir des arrangements explicites en matière de S&E de sa mise en œuvre: rapports annuels sur les indicateurs sélectionnés, dispositions prises en vue des examens à mi-parcours et des examens lors de l'achèvement des programmes, etc.
- **Gestion de programmes de pays.** Les COSOP indiquent également en détail comment le FIDA et le gouvernement intéressé entendent gérer les activités qui doivent être menées dans le pays pendant la période couverte par le COSOP, notamment en ce qui concerne: i) la présence du FIDA dans le pays; ii) les arrangements pris concernant l'équipe de gestion du programme de pays;⁶⁰ iii) les ateliers

Quelle la cible de l'EPP? Compte tenu des caractéristiques susmentionnées, les EPP sont ciblées sur les résultats atteints grâce à la mise en œuvre des COSOP et sur la façon dont le FIDA et le gouvernement intéressé ont géré les activités afin de parvenir aux résultats en question. Il faut pour cela évaluer la pertinence des objectifs stratégiques, les choix qui sous-tendent le programme de pays (c'est-à-dire la combinaison de prêts et de dons, les partenaires sélectionnés, la couverture géographique, le ciblage infrasectoriel) et les éléments de la gestion du COSOP et du programme de pays. Les EPP tendent principalement à évaluer la performance et l'impact du portefeuille de projets et des activités autres que des prêts du FIDA plutôt que les efforts entrepris par le pays emprunteur en matière de développement agricole et de développement rural en général. Autrement dit, les EPP évaluent les résultats de la coopération et du partenariat entre le FIDA et le gouvernement plutôt que les résultats obtenus par le pays en matière de développement agricole et rural. Il va de soi qu'il faut bien comprendre ce dernier point pour pouvoir porter un jugement sur la contribution que le partenariat entre le FIDA et le gouvernement a apportée à l'efficacité des efforts de développement déployés dans ce secteur, mais les projets financés par le FIDA ne représentent qu'un élément réduit, bien qu'important, de l'action entreprise par le gouvernement dans ce domaine.

Étant donné l'importance que revêt le partenariat entre le FIDA et le gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre du COSOP, et compte tenu de l'orientation des EPP (telle qu'elle est résumée dans le paragraphe précédent), une appellation appropriée du type d'évaluation menée par OE serait "évaluation des stratégies et des programmes de pays (ESPP)". Cela fait également partie des bonnes pratiques suivies par le Groupe

59. L'on peut citer comme exemples les objectifs stratégiques reflétés dans les COSOP approuvés récemment l'établissement de liens avec les marchés pour les ruraux pauvres (Moldova, EB/2007/92/R.17), la réduction des disparités fondées sur des motifs de sexe, d'origine ethnique ou de caste (Népal, EB 2006/89/R.14/Rev.1) et l'amélioration de l'accès aux technologies et aux services de nature à améliorer la productivité (Tanzanie, EB/2007/91/R.14).

60. L'équipe de gestion du programme de pays est un groupe de personnes-ressources représentant les parties prenantes qui doivent être associées à l'ensemble du processus de conception et de mise en œuvre du COSOP. Elle comprend des représentants du FIDA (par exemple le CPP, le représentant du FIDA dans le pays et d'autres représentants du Département Gestion des programmes, du Service juridique de la Division des services financiers et de la Division des services consultatifs techniques) et différents partenaires nationaux (représentant notamment le personnel des projets, les principaux ministères sectoriels associés à l'exécution du projet, les ONG et des autres entités intéressées).

conjoint d'évaluation en matière d'évaluation de programmes de pays. Toutefois, pour éviter tout risque de confusion et comme les organes directeurs et la direction du Fonds ont l'habitude de l'appellation existante, OE continuera d'employer l'expression "évaluation de programmes de pays".

L'EPP met l'accent sur trois aspects interdépendants: i) une évaluation du portefeuille de projets dans le pays intéressé; ii) un examen des activités autres que de prêts, notamment dans les domaines comme la concertation, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats; et iii) une évaluation des objectifs stratégiques, de la priorité géographique, du ciblage infrasectoriel, des institutions associées, des méthodes de ciblage, de la combinaison de projets et de la gestion du programme de pays et du COSOP. Ces éléments sont analysés dans trois sections distinctes du rapport d'EPP et constituent la base des conclusions et recommandations formulées. En outre, les notes attribuées à chacun des trois aspects dont il est question plus haut serviront à calculer une note composite pour la contribution que le partenariat entre le FIDA et le gouvernement aura apportée à la réduction de la pauvreté rurale.

L'approche de l'évaluation des programmes de pays adoptée par OE correspond aux grands principes reflétés dans les normes applicables à l'évaluation des stratégies et des programmes de pays (voir le document du Groupe conjoint d'évaluation de 2008). La section ci-dessous met en relief certaines des caractéristiques des EPP qui correspondent aux **bonnes pratiques fondamentales** du Groupe conjoint d'évaluation:

- (i) Pour ce qui est des objectifs, l'EPP est réalisée à des fins d'obligation redditionnelle et d'apprentissage;
- (ii) L'EPP est conçue de manière à fournir les informations dont ont besoin les *principaux usagers*, qui sont généralement le Conseil d'administration, la Direction du Fonds, les services opérationnels

compétents du Département PMD et le gouvernement;

- (iii) En ce qui concerne l'**unité d'analyse**, l'EPP est axée sur l'évaluation des résultats des opérations menées dans le pays avec l'appui du Fonds. L'EPP prend le pays comme unité d'analyse et essaie d'évaluer l'assistance fournie en utilisant comme point de référence les COSOP déjà établis;
- (iv) La **sélection des pays** devant faire l'objet d'une EPP est effectuée avec soin. Certains pays méritent de retenir davantage l'attention que d'autres. Comme les ressources disponibles aux fins de l'évaluation sont limitées, ce sont les pays qui permettront de tirer les constatations et les conclusions qui seront les plus utiles aussi bien pour le FIDA que pour les pays intéressés qui seront sélectionnés. Des éléments comme la dimension du portefeuille, les caractéristiques du développement du pays et la pertinence qu'auront sans doute les conclusions de l'évaluation pour la solution de problèmes semblables dans d'autres États membres sont au nombre des éléments pris en compte lors de la sélection;
- (v) Les EPP seront **programmées** de sorte que leurs résultats, les recommandations formulées et les enseignements retirés puissent être intégrés à l'élaboration du prochain COSOP et puissent être pris en considération par la direction et par le Conseil d'administration lors de l'examen ou de l'approbation de la nouvelle stratégie;
- (vi) Les EPP couvrent **toute la gamme** d'activités menées par le FIDA dans un pays, qu'il s'agisse de prêts ou d'autres activités;
- (vii) **Les auto-évaluations et évaluations indépendantes précédentes** sont prises en considération par OE dans ses EPP. Aussi bien le gouvernement que les services opérationnels seront tenus de procéder à des auto-évaluations aux premiers stades de l'EPP; et

(viii) S'agissant de la méthodologie, les EPP utilisent des approches du sommet vers le bas, de bas en haut et des évaluations des contributions respectives pour déterminer la mesure dans laquelle les objectifs stratégiques ont été atteints et pour vérifier la cohérence des conclusions de l'évaluation. L'évaluation du sommet vers le bas comportera un examen de la sélectivité stratégique du Fonds et de la mesure dans laquelle les choix faits par le FIDA ont tenu dûment compte de son avantage comparatif et du rôle joué par les autres partenaires dans les secteurs agricole et rural. C'est ce vers quoi tend principalement l'analyse de la pertinence du COSOP, y compris l'évaluation des projets et des activités autres que de prêts appuyés par le FIDA. L'analyse du sommet vers le bas doit, entre autres, déboucher sur une appréciation systématique des objectifs du COSOP au regard des Objectifs du Millénaire pour le développement, du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des principales politiques nationales en matière de développement agricole et rural. L'évaluation de bas en haut est axée sur les résultats de toutes les activités appuyées par le FIDA dans le pays et repose sur les précédentes évaluations de projets et sur les autres informations factuelles rassemblées pendant l'EPP. Ce processus fait partie de l'analyse de la performance du portefeuille d'activités appuyées par le FIDA. Enfin, l'évaluation des contributions respectives tend à déterminer comment le FIDA et les autres principaux partenaires – gouvernement, secteur privé, ONG, organisations à assise communautaire – se sont acquittés de leurs rôles respectifs. Elle a également pour but de déterminer si des ressources adéquates ont été allouées à la réalisation des objectifs du COSOP.

Période couverte. La période couverte ne peut pas être déterminée de façon rigide étant

donné la programmation des opérations du Fonds, mais les EPP portent généralement sur la coopération fournie par le FIDA à un pays déterminé au cours des 10 années précédentes. La période couverte doit permettre de tenir compte de l'évolution des objectifs de l'assistance du FIDA et des approches suivies ainsi que de porter un jugement sur les résultats de l'impact des activités appuyées par le Fonds. Ainsi, surtout dans les pays où le portefeuille de prêts et de dons est réduit, l'EPP pourra porter sur une période plus longue, ce qui permettra aussi d'analyser l'impact à plus long terme.

Situation du pays et contexte du partenariat.

Les EPP doivent déterminer si les risques, les possibilités et les menaces que comportent la situation du pays, les points faibles et les points forts du partenariat entre le FIDA et le gouvernement et les hypothèses qui sous-tendent la stratégie du pays ont été dûment analysés et évalués lors de l'élaboration du COSOP. L'EPP devra indiquer si tous ces éléments ont été reflétés comme il convient dans la formulation aussi bien des objectifs stratégiques que des activités de prêts et des autres activités appuyées par le FIDA. De plus, l'EPP devra analyser la mesure dans laquelle le COSOP a été actualisé comme il convient pendant l'exécution des activités et, en particulier, s'il a été ajusté à la suite de l'examen à mi-parcours pour être adapté aux changements ayant caractérisé le portefeuille de projets ou la situation du pays et pouvant avoir un impact sur la réalisation des objectifs du COSOP.

A. Principales phases du processus d'évaluation des programmes de pays

Les EPP comportent essentiellement les mêmes processus que les évaluations de projet (voir la section A du chapitre 3). Toutefois, certains aspects des processus d'EPP sont différents. Ces éléments sont mis en relief dans les paragraphes suivants.

Cadre d'évaluation. Le cadre d'évaluation des programmes de pays illustre le lien qui existe entre les objectifs de l'EPP, les critères d'évaluation, les principales questions auxquelles il doit être répondu pour que les objectifs de l'évaluation soient atteints, les principaux instruments utilisés pour rassembler des données et les principales sources d'information. Il est élaboré une matrice dès le début de l'évaluation, et elle est reflétée dans le document d'orientation.

Auto-évaluations. Les auto-évaluations réalisées par ceux qui ont participé à la conception et à la mise en œuvre du COSOP et des opérations financées par le FIDA constituent un aspect important de l'approche suivie par OE en matière d'évaluation des programmes de pays. Les auto-évaluations sont réalisées avant que la mission appelée à réaliser l'EPP proprement dite entame son travail dans le pays, et ce point devra être expressément discuté au siège du FIDA entre OE et la division régionale intéressée. Le chef de l'équipe de consultants et le responsable de l'évaluation seront normalement appelés à participer à cette discussion.

Le CPP et le gouvernement intéressé doivent établir leurs auto-évaluations respectives. Lorsqu'ils sont disponibles, les examens réalisés lors de l'achèvement des COSOP⁶¹ sont considérés comme des auto-évaluations aux fins des EPP. Si un document distinct n'est pas requis en pareil cas, le CPP et l'autorité gouvernementale compétente pourront être invités à répondre aux questions visées par le cadre d'évaluation mais non traitées lors de l'examen terminal du COSOP et à fournir des notes d'auto-évaluation, comme prescrit dans le présent manuel.

Évaluations spéciales de la performance et de l'impact. Dans les pays où il n'existe que peu d'évaluations indépendantes, voire aucune, OE devra demander qu'il soit entrepris des évaluations spéciales de la performance et de l'impact de projets et de programmes sélectionnés, et ce avant que la

mission chargée de l'EPP se rende dans le pays, de sorte qu'elle puisse disposer des informations nécessaires avant d'entreprendre son travail dans le pays.⁶² De telles évaluations devront suivre la méthode d'évaluation des projets établie par OE et devront normalement être réalisées par les consultants locaux qualifiés, des bureaux d'études, des ONG, des instituts de recherche ou des universités.

Assurance qualité. Les pratiques suivies par OE en matière d'assurance-qualité dans le contexte des EPP sont notamment:

i) l'organisation d'une réunion d'information de l'équipe de consultants touchant la méthode et les processus d'évaluation d'OE, ii) un examen interne par les pairs, au sein d'OE, des principaux résultats attendus de l'évaluation, y compris le document de notation et le projet de rapport final, et iii) un examen du rapport par un conseiller indépendant chevronné, qui participera également à l'atelier d'apprentissage.

Partenariat d'évaluation. L'EGPP du FIDA devra être dûment représentée au partenariat d'apprentissage. Normalement, celui-ci comprendra les personnes suivantes: i) le CPP et le directeur de la division intéressée du Département PMD, ainsi que le représentant du FIDA dans le pays, s'il y a lieu; ii) les directeurs/coordonnateurs de projet inclus dans l'EPP; iii) de hauts fonctionnaires du gouvernement (du principal ministère de coordination travaillant avec le FIDA et du ministère technique associé aux opérations du Fonds); iv) des représentants des organisations de cofinancement et des institutions coopérantes (seulement s'il y a lieu); v) les principales ONG associées aux opérations du FIDA dans le pays, ainsi que des représentants des communautés locales et des groupes de plaidoyer intéressés; vi) des membres d'institutions académiques et d'instituts de recherche sélectionnés; et vii) le Directeur d'OE et le responsable de l'EPP. Cette liste a seulement un caractère indicatif. La composition effective du partenariat d'évaluation dépendra des consultations menées avec la

⁶¹. Préparés par le FIDA en collaboration avec le gouvernement.

⁶². Par exemple, lors de l'évaluation du programme élaboré pour le Pakistan entreprise récemment par OE, celui-ci a retenu les services d'une ONG locale pour réaliser de telles évaluations de deux projets financés par le FIDA dans le pays. Ces activités ont permis de rassembler des données primaires qui se sont avérées extrêmement utiles pour l'équipe chargée de l'EPP.

division régionale intéressée, les autorités gouvernementales et la société civile.

Document d'orientation. On trouvera au tableau 10 un exemple de table des matières des documents d'orientation utilisés pour les EPP. Normalement, ces documents d'orientation ont de 7 à 9 pages, à l'exclusion des annexes. Le projet de document d'orientation devra être établi avant la mission préparatoire et finalisé une fois la mission terminée, de sorte que les informations rassemblées puissent être reflétées dans la conception d'ensemble de l'évaluation, qui sera incorporée au document d'orientation.

TABLEAU 10: Table des matières des documents d'orientation utilisés pour les EPP

- I. Table des matières
- II. Justification
- III. Contexte du pays
- IV. Aperçu de l'assistance fournie au pays par le FIDA
- V. Objectifs, méthode (y compris le cadre d'évaluation) et processus d'évaluation
- VI. Collecte de données et d'éléments de preuve
- VII. Partenariat d'évaluation
- VIII. Équipe de consultants
- IX. Communication et diffusion
- X. Calendrier proposé
- XI. Références

Mission préparatoire. Pendant la mission préparatoire, le responsable de l'évaluation s'emploie, en collaboration avec le gouvernement central, à désigner une personne qui centralisera tous les contacts qui devront être pris pendant l'EPP au sujet de questions liées, entre autres, au programme de la mission, à la logistique et à la communication avec le personnel des projets et les autres partenaires gouvernementaux.

La mission préparatoire constitue pour le responsable de l'évaluation désigné par OE l'occasion de se faire une idée des informations disponibles et d'identifier les données qui restent à rassembler. Il peut ainsi porter un jugement sur la possibilité d'évaluer la stratégie et le programme du pays. Après la mission préparatoire, il sera décidé s'il y a ou non lieu d'entreprendre des activités de collecte de données primaires, de mener des enquêtes statistiques, d'organiser des groupes thématiques, de procéder à des évaluations rurales rapides, d'avoir recours à d'autres méthodes d'investigation et méthodes participatives, etc.

Il sera essentiel de sélectionner un groupe représentatif de partenaires et de bénéficiaires provenant de la capitale et de zones de projets sélectionnées. Il sera utile aussi de faire bien comprendre au gouvernement et aux autorités responsables des projets qu'il importe d'utiliser des données représentatives concernant les communautés, les ménages et les sites de projet (par exemple en utilisant des méthodes d'échantillonnage aléatoire).

Phase de l'examen interne. Comme dans le cas des évaluations de projets, cette phase fait suite à l'élaboration du projet de document d'orientation, et son principal aboutissement sera un rapport d'examen interne fondé sur les notes élaborées pour chacun des projets faisant partie du programme de pays. Il sera également établi une note d'examen interne pour les activités autres que de prêts; cette note portera sur les résultats qui peuvent être identifiés au moyen d'un examen sur dossier des activités réalisées dans les domaines de la concertation, de l'établissement de partenariats et de la gestion des savoirs. Les notes d'examen interne (pour les divers projets et pour les activités autres que de prêts) serviront à l'élaboration du rapport de synthèse, qui portera sur la performance et l'impact du portefeuille d'activités de prêts et autres que de prêts et qui comportera une liste des questions devant faire l'objet d'une analyse plus

approfondie lors de la mission d'EPP proprement dite. L'examen interne devra être achevé avant cette mission.

Mission d'EPP proprement dite. Pour pouvoir disposer de toutes les compétences requises, les équipes chargées des EPP comprennent normalement de quatre à six membres, dont le chef de l'équipe de consultants. La composition de l'équipe devra être telle que l'on puisse analyser comme il convient les principales questions de stratégies et de politique générale, les questions infrasectorielles et les modalités de conception et d'exécution des projets. Il importera au plus haut point de veiller à ce que l'équipe chargée de l'EPP comprenne des experts locaux et des femmes.

Pour ménager un temps suffisant pour les entrevues avec toutes les parties prenantes intéressées et les visites sur le terrain, la mission d'EPP passe normalement de cinq à six semaines dans le pays. Les autorités responsables des projets devant être visités en sont informées à l'avance et sont invitées à formuler des observations concernant les moyens de transport disponibles et, le cas échéant, les problèmes de sécurité. OE doit obligatoirement se mettre en rapport avec le responsable local des questions de sécurité désigné par l'Organisation des Nations Unies pour s'informer sur la situation de la sécurité sur le terrain. En cas de besoin, les visites sur le terrain ne devront être organisées qu'avec l'autorisation du responsable de la sécurité du système des Nations Unies.

L'équipe d'évaluation devra élaborer avant la fin de sa mission un aide-mémoire concis (de moins de 10 pages), lequel ne devra pas comprendre de notes ni de recommandations. On trouvera un exemple de tableau des matières d'un tel aide-mémoire au tableau 11.⁶³

TABLEAU 11: Table des matières de l'aide-mémoire concernant une EPP

- I. Table des matières
- II. Aperçu de la stratégie et du programme du FIDA dans le pays
- III. Contexte, objectifs et processus d'évaluation
- IV. Programme de la mission d'évaluation, y compris principales parties prenantes, sites visités et communautés couvertes
- V. Principaux résultats de l'exécution du projet (dans 2 sections distinctes du portefeuille de projets et d'activités autres que de prêts)
- VI. Principaux problèmes identifiés
- VII. Questions devant être analysées plus avant lors de l'élaboration du rapport
- VIII. Étapes suivantes du processus d'évaluation
- IX. Appendices

Table ronde nationale. Il est habituellement organisé au plan national, à la fin de chaque EPP, une table ronde d'une durée d'un jour et demi pour discuter des conclusions et des recommandations de l'évaluation et pour les élucider. Cette table ronde a lieu une fois que le rapport d'EPP est achevé (question abordée dans la section suivante). Les dates de la table ronde sont fixées en consultation avec les gouvernements, compte tenu de la disponibilité du Directeur d'OE, du Président adjoint chargé de PMD et du directeur de la division régionale compétente. On trouvera à l'annexe 9 un exemple de bonnes pratiques à suivre en vue de l'organisation de telles réunions.

Le responsable de l'évaluation élabore une note conceptuelle indiquant les objectifs de la table ronde et les principales activités prévues (y compris une visite sur le terrain d'un projet financé par le FIDA). Cette note contient également une liste provisoire des participants et les autres informations pertinentes. Le responsable de l'évaluation élabore alors un document de

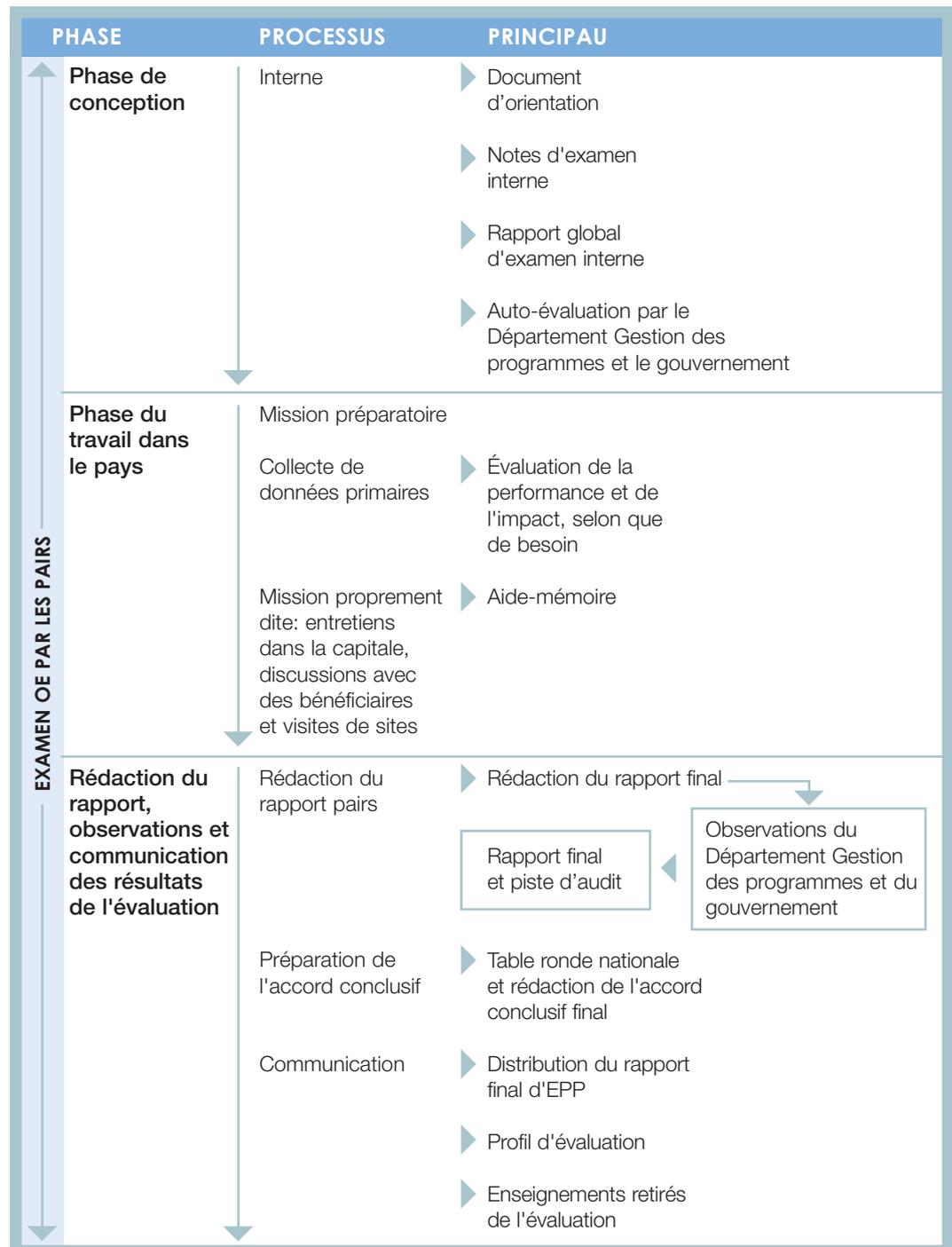
⁶³. On trouvera des exemples de bonnes pratiques à l'annexe 3.

travail de 3 à 5 pages qui est distribué à tous les participants avant la table ronde. Ce document expose les principaux enseignements retirés de l'EPP et indique les questions pouvant servir de base à la discussion. Devront être invités à la table ronde non seulement les membres du partenariat d'évaluation, mais aussi des représentants des principales organisations intéressées, ainsi que des participants

du gouvernement central et des gouvernements des provinces et des États, des ONG et de la société civile, d'instituts de recherche et d'universités, d'organismes donateurs bilatéraux et multilatéraux, etc.

La figure 3 illustre les principales phases ainsi que les principaux processus de l'EPP et les résultats attendus.

FIGURE 3: Processus et phases de l'évaluation d'un programme de pays et principaux résultats de l'évaluation



B. Rapports d'évaluation des programmes de pays: contenu, définitions et exemples

On trouvera dans la présente section les indications à suivre pour la préparation du rapport d'EPP. En tout, le rapport devra avoir environ 50 pages. On trouvera au tableau 12 un exemple de table des matières d'un rapport d'EPP, qui comprendra un avant-propos, un résumé (3-4 pages), l'accord conclusif et le corps même du rapport, ainsi que des appendices. Les documents de travail techniques (concernant par exemple les questions infrasectorielles, les questions de politique générale et de stratégie, les arrangements institutionnels, etc.), qui sont joints en annexe, sont communiqués par OE sur demande et ne font pas partie du rapport.

TABLEAU 12: Table des matières de rapports d'EPP

Avant-propos
Résumé
Accord conclusif
Rapport d'évaluation principal
I. Contexte et introduction, y compris objectifs, méthodologie et processus d'évaluation
II. Informations sur le pays
III. Description du COSOP et des opérations
IV. Performance du portefeuille de projet
V. Évaluation des activités autres que de prêts
VI. Performance du COSOP
VII. Conclusions et recommandations
Appendices

Avant-propos. L'avant-propos est en quelque sorte un "résumé du résumé" d'une page et est signé par le Directeur d'OE. Il indique quel est le fil conducteur de l'évaluation et ce qu'il faut retenir de la performance et de l'impact

du programme de pays. L'avant-propos appelle également l'attention sur les points forts et les points faibles. Un exemple de bonnes pratiques figure à l'annexe 3.

Résumé. Le résumé fait la synthèse des principales conclusions et recommandations et contient un tableau de notes globales concernant: i) la série de projets évalués dans le cadre de l'EPP; ii) les activités autres que de prêts; iii) la pertinence et l'efficacité du COSOP; et iv) les résultats d'ensemble. On trouvera un exemple de bonnes pratiques à l'annexe 3.

Contexte et introduction. Ce chapitre comprend: i) un aperçu de l'assistance du FIDA; et ii) une discussion des objectifs, de la méthodologie et du processus de l'EPP. La première section donne un aperçu de l'assistance fournie par le FIDA et résume le nombre total de projets et de programmes financés par le Fonds, y compris le nombre d'opérations en cours, des activités autres que de prêts (concertation, gestion des connaissances et établissement de partenariats), le montant global des prêts du FIDA et des coûts des projets, les conditions de prêt (y compris les changements qui ont pu y être apportés pendant la période couverte par l'évaluation),⁶⁴ le montant du cofinancement et des fonds de contrepartie mobilisés, l'institution ou les institutions coopérantes intéressées⁶⁵ et le nombre de projets faisant l'objet d'une supervision directe et d'un appui à l'exécution, le nombre et le montant des dons accordés au pays (y compris les dons régionaux ou sous-régionaux dont bénéficie le pays), la date du dernier COSOP, etc. Cette information est tirée du système de gestion des portefeuilles de projet et du système prêts et dons, et est complétée, s'il y a lieu, par la division opérationnelle intéressée du FIDA et/ou PMD.

La deuxième section est consacrée aux objectifs, à la méthodologie et au processus de l'évaluation. Les principaux objectifs de l'EPP sont les suivants: i) évaluer la performance et l'impact des opérations menées par le FIDA

⁶⁴ Le FIDA applique trois types de conditions de prêts: ordinaires, intermédiaires et particulièrement favorables.

⁶⁵ Cela ne vaudra que pour un petit groupe de projets et de programmes à mesure que le FIDA appliquera sa nouvelle politique concernant la supervision directe et l'appui à l'exécution des activités.

dans le pays; et ii) générer une série de conclusions et de recommandations pouvant servir à l'élaboration du prochain COSOP. Le rapport contient des références au cadre d'évaluation (voir l'exemple à l'annexe 3), qui figure normalement en appendice au rapport proprement dit. Les critères d'évaluation et les définitions applicables sont indiqués dans cette section. En outre, le rapport contient une description des instruments et méthodes d'évaluation utilisés, comme enquête rurale rapide, discussions thématiques en groupes, consultations avec des parties prenantes, ateliers et autres méthodes (voir le tableau 3 du chapitre 2). Comme dans le cas des évaluations de projet, il faudra s'attacher tout particulièrement à vérifier par triangulation de différentes sources de données les informations utilisées pour l'analyse.

La section consacrée à la méthodologie indique ensuite quels sont les projets qui doivent être analysés dans le cadre de l'EPP et expose les raisons de leur inclusion. D'une manière générale, les EPP englobent les opérations financées par le FIDA au cours des 10 années précédentes. Les projets approuvés avant la période d'évaluation qui ont été exécutés à concurrence d'environ 50 pour cent et qui tombent dans la période de 10 ans en question sont également analysés. Si des projets et des programmes anciens sont inclus dans l'évaluation, les raisons doivent en être spécifiées. Une section devra être consacrée au processus d'évaluation et indiquer quels ont été les membres et le rôle du partenariat d'évaluation, les activités de la mission préparatoire et le travail réalisé sur le terrain, et indiquer en particulier les sites de projets et le nombre de communautés visitées, les entrevues menées avec les principaux partenaires, la nature de la table ronde nationale, le processus d'élaboration de l'accord conclusif, le processus d'examen par les pairs et le calendrier suivi. Comme dans le cas des évaluations de projets, OE mènera un rigoureux processus d'examen interne par les pairs pour garantir la qualité du rapport avant qu'il le communique pour observations à PMD, au

gouvernement et aux autres entités intéressées. Ces mesures devront être prises en considération par les évaluateurs lorsqu'ils établiront le calendrier de l'EPP.

Contexte du pays. Ce chapitre comporte trois principales sections concernant respectivement: i) l'environnement économique et la situation en matière de développement agricole et rural; ii) les caractéristiques de la pauvreté; et iii) les politiques nationales d'atténuation de la pauvreté rurale, ainsi que l'assistance fournie par les donateurs pour appuyer le développement agricole et rural. Dans la première section, le lecteur trouvera des informations macroéconomiques de caractère général au sujet du pays et des données sur l'évolution de la situation pendant la période couverte par l'EPP, y compris pour ce qui est du PIB par habitant, des taux d'expansion économique, des taux d'inflation et d'intérêt, de la balance des paiements, des réserves en devises, etc. Cette section contiendra également des données sur le secteur du développement agricole et rural (contribution du secteur au PIB total et à l'emploi), et notamment des chiffres concernant les ruraux pauvres, les principales politiques de développement agricole et rural, les principaux produits de l'agriculture, etc.

La deuxième section contient des informations – ventilées par sexe – sur la population totale et les taux d'accroissement démographique, le nombre total de ruraux pauvres, le nombre de petits exploitants et de jeunes ruraux, les États, provinces et districts les plus pauvres, le seuil de pauvreté tel que défini par le gouvernement et le nombre de ruraux pauvres qui vivent au-dessous du seuil de pauvreté, le nombre de ruraux pauvres qui vivent avec moins de 1 dollar par jour et moins de 2 USD par jour, les principaux groupes sociaux désavantagés (par exemple minorités ethniques, populations tribales, populations autochtones, femmes, etc.), des indicateurs sociaux comme espérance de vie à la naissance et taux d'alphabétisation, des informations à savoir si le pays repose sur une économie agricole ou sur des activités de transformation ou s'il est un pays urbanisé⁶⁶, etc.

66. Selon les définitions utilisées dans le Rapport sur le développement dans le monde de la Banque mondiale (2008) consacré à l'agriculture.

La troisième section donne un aperçu des politiques de développement économique et social élaborées par le gouvernement, comme le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, le plan de développement à moyen terme et les lois ou réformes visant spécifiquement à faciliter l'atténuation de la pauvreté rurale (par exemple par le biais d'une réforme foncière). Cette section discute également de l'aide au développement, de l'aide publique au développement allouée à l'agriculture et au développement rural, des budgets alloués par le gouvernement à l'agriculture et au développement rural et de la contribution du FIDA en termes d'engagements et de décaissements annuels. Le rôle et l'expérience des organismes bilatéraux et multilatéraux de développement en matière de développement agricole et rural pourront également être évoqués s'ils sont pertinents.

Différentes sources pourront être consultées pour élaborer ce chapitre du rapport, par exemple le profil du pays établi par *l'Economist Intelligence Unit*, les rapports de la commission ou du Ministère du plan ainsi que du Ministère des finances et du Ministère de l'agriculture, la stratégie d'aide-pays, la série de données nationales et les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, le *Rapport sur le développement humain du PNUD* et l'Indicateur du développement humain;⁶⁷ la série de données mondiales sur la malnutrition chez les enfants de l'Organisation mondiale de la santé;⁶⁸ les COSOP, fiches d'information sur les pays et descriptifs de projets du FIDA; les documents de travail et études de l'IFPRI;⁶⁹ les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté élaborés par le pays; la base de données en ligne de la Banque mondiale sur la gouvernance;⁷⁰ les documents établis en vue du Forum annuel sur le développement (qui était précédemment la réunion du Groupe consultatif); les statistiques publiées par les pays et par l'OCDE en ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de

la Déclaration de Paris;⁷¹ et les autres sources d'information pertinentes.

Description du COSOP. Ce chapitre contient une description des principaux éléments du COSOP, et notamment un bref résumé: i) des objectifs stratégiques; ii) des priorités géographiques; iii) de l'orientation infrasectorielle; iv) des principales institutions associées; v) de l'approche de ciblage utilisée, y compris pour ce qui est de l'accent mis sur des groupes sociaux sélectionnés; vi) de la combinaison d'instruments prévus par le programme de pays (prêts, dons et activités autres que de prêts); et vii) des dispositions relatives à la gestion du COSOP et du programme de pays. Cette section contiendra une description succincte de ses principaux éléments qui faciliteront l'évaluation indépendante (voir le tableau 13).

En outre, le rapport indiquera comment le COSOP a évolué pendant la période couverte par l'EPP et contiendra un examen des projets et des programmes financés par le FIDA pendant cette période, sans égard à la question de savoir s'il a été approuvé pendant celle-ci une ou plusieurs stratégies d'aide au pays. Il sera entrepris une analyse de la conception et de l'exécution des projets et des programmes financés par le FIDA (ainsi que des autres documents de politique et de stratégie) pour identifier les objectifs, les priorités et l'approche globale du Fonds. Les principaux changements survenus pendant la période considérée seront résumés dans un tableau (voir le tableau 13). Les enseignements retirés et les recommandations formulées à l'issue des EPP précédentes, ainsi que des informations sur la suite qui y a été donnée, pourront également être indiqués dans un encadré.

67. <http://hdr.undp.org/en/>

68. <http://www.who.int/nutgrowthdb/database/en/>

69. www.ifpri.org

70. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/ressources.htm>

71. Voir *Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: Rendre l'aide plus efficace d'ici 2010*. www.oecd.org/dac/effectiveness/monitoring.

TABLEAU 13: A description of the main elements of the COSOP

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS	Avant l'introduction du COSOP en cours	Tels qu'inclus dans le COSOP en cours
Objectifs stratégiques		
Priorités géographiques		
Orientation infrasectorielle ^a		
Principales institutions associées		
Approche de ciblage, y compris priorité accordée à certains groupes sociaux		
Combinaison d'instruments prévus par le programme de pays (prêts, dons et activités autres que de prêts)		
Gestion du programme de pays et du COSOP (voir la section A concernant les principaux concepts pour plus amples informations sur ces aspects)		

^a. L'orientation infrasectorielle est essentiellement déterminée au moyen d'un examen des composantes au titre des projets financés par le FIDA dans le pays.

Évaluation du portefeuille de pays. Ce chapitre est particulièrement important étant donné l'accent que le FIDA a toujours placé sur l'appui aux projets et aux programmes d'investissement au niveau des pays. L'évaluation de la performance du portefeuille de projets et de programmes du FIDA est par conséquent l'un des principaux piliers de l'EPP. L'équipe d'évaluation devra prendre particulièrement en considération les éléments suivants:

- (i) L'évaluation devra reposer sur les discussions qui ont eu lieu avec les principaux partenaires concernant la sélection des projets et des programmes inclus dans l'EPP. Généralement, les projets achevés avant le début de la période de dix ans couverte par l'EPP seront normalement exclus de l'évaluation, sauf si le nombre de projets à analyser serait autrement insuffisant;
- (ii) La méthodologie d'évaluation des projets exposée au chapitre III du présent manuel doit être rigoureusement suivie lors de l'évaluation des projets inclus dans l'EPP. Les évaluations doivent être entreprises sur la base à la fois d'un examen interne des documents et d'un travail sur le terrain. Dans certains cas, il se peut qu'OE ait réalisé des évaluations de projets spécifiques ou des évaluations de performance avant l'EPP;
- (iii) Les notes à attribuer aux projets et aux programmes doivent dûment retenir l'attention. Pour chacun des projets évalués dans le contexte d'une EPP, les principes d'agrégation à appliquer sont ceux qui sont indiqués dans les chapitres II et III du présent manuel. Il va de soi que l'EPP ne comportera pas des notes pour tous les critères d'évaluation des

projets et des programmes entrepris au cours des deux ou trois années précédentes. En pareils cas, on s'attachera uniquement à déterminer la pertinence de la conception du projet ou du programme compte tenu des enseignements retirés des activités d'évaluation. L'EPP devra également déterminer dans quelle mesure les politiques et les processus les plus récents du Fonds et les politiques du gouvernement, tels qu'ils sont reflétés dans la conception des nouveaux projets et des nouveaux programmes, sont satisfaisants. Un tableau récapitulatif des notes attribuées au regard de tous les critères d'évaluation à chaque projet et/ou programme devra être joint en appendice;

(iv) L'EPP devra établir une note globale pour l'ensemble du portefeuille de projets sur la base des notes attribuées aux divers projets et programmes évalués. Cependant, l'appréciation ainsi portée sur le portefeuille n'est pas simplement une compilation des évaluations des divers projets, et il faudra tenir compte des synergies entre les opérations et faire une synthèse de l'impact produit en matière d'apprentissage. L'analyse ne devra donc pas être présentée sous forme d'un compte rendu, projet par projet, de l'évaluation menée au regard de chaque critère. L'EPP devra plutôt commenter la performance de l'ensemble du portefeuille et son impact. De même, l'appréciation

globale ne devra pas être établie sur la base d'un simple calcul de la moyenne arithmétique des notes attribuées à chaque projet. Les évaluateurs devront plutôt, en se fondant sur les notes attribuées aux divers projets, faire appel à leur jugement pour attribuer une note globale, exprimée sous forme de chiffres ronds, pour l'ensemble du portefeuille. Les notes devront être comparées à celles figurant dans le RARI⁷², à celles générées par le processus d'auto-évaluation et à l'évaluation du portefeuille d'activités menées dans le secteur agricole et rural par les autres IFI qui opèrent dans le pays (le cas échéant). On trouvera un exemple au tableau 14.

(v) Lors de l'analyse de la performance du portefeuille de projets, il importe tout particulièrement de centrer l'attention sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), réaffirmée dans le Programme d'action d'Accra (2008). Cela signifie que l'EPP devra analyser les progrès accomplis dans les cinq domaines généraux identifiés dans la Déclaration de Paris: implication, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilités mutuelles. L'EPP devra utiliser les indicateurs de progrès et les objectifs correspondants énoncés dans la partie III de la Déclaration de Paris.

TABLEAU 14: Notes attribuées à l'issue de l'évaluation du portefeuille de projets financés par le FIDA

CRITÈRES D'ÉVALUATION	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4	Évaluation du portefeuille de projets
Critères essentiels de performance					
Pertinence	5	5	6	4	5
Efficacité	4	5	4	-	4
Efficiences	4	4	4	-	4
Performance du projet	4,3	4,7	4,7		4,3

72. Les notes attribuées tant aux opérations du FIDA au plan mondial que dans la région géographique considérée.

TABLEAU 14 (suite): Notes attribuées à l'issue de l'évaluation du portefeuille de projets financés par le FIDA

CRITÈRES D'ÉVALUATION	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4	Évaluation du portefeuille de projets
Impact sur la pauvreté rurale	4	5	4	-	4
Revenus et bien des ménages	5	4	4	-	4
Capital humain et social et renforcement du pouvoir	5	4	4	-	4
Sécurité alimentaire et productivité agricole	4	4	4	-	4
Ressources naturelles et environnement	5	5	5	-	5
Institutions et politiques	5	4	5	-	5
Autres critères de performance					
Durabilité	5	4	4	-	4
Innovations, reproduction et élargissement d'échelle	4	4	5	-	4
Résultats globaux du portefeuille de projets^a	4	4	4	-	4
Performance des partenaires					
FIDA	3	4	5	-	4
Gouvernement	4	4	3	-	4
Institutions coopérantes	3	5	-	-	4

^a. La note globale reflète l'appréciation combinée portée sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité et l'innovation. Conformément aux directives d'OE, la performance des partenaires n'est pas incluse dans le calcul susmentionné. La note à attribuer aux résultats de l'ensemble du portefeuille est calculée de la même façon.

Évaluation des activités autres que de prêts. Les EPP englobent également une analyse de la performance et des résultats du FIDA et du gouvernement en ce qui concerne les activités autres que de prêts, qui sont la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs à l'appui des objectifs visés par le COSOP. Les trois critères (pertinence, efficacité et efficience) appliqués pour évaluer les activités autres que de prêts sont exposés dans le paragraphe suivant. Pour porter une appréciation sur la performance des activités autres que de prêts, comme dans le cas de l'évaluation du portefeuille, on s'attache également à passer en revue les progrès accomplis sur la voie de la mise en œuvre des principaux éléments de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

L'évaluation fondée sur le critère de pertinence tend à déterminer si les activités autres que de prêts répondent aux besoins des ruraux pauvres et sont de nature à appuyer les objectifs stratégiques d'ensemble visés par le FIDA et le pays en matière de réduction de la pauvreté rurale. L'analyse menée au regard du critère d'efficacité a pour but de savoir si les activités autres que de prêts ont atteint ou atteindront vraisemblablement leurs objectifs. Il conviendra en particulier de s'employer à examiner si le FIDA et le gouvernement ont consacré l'attention et les ressources voulues aux activités autres que de prêts, par exemple la concertation, ingrédient clé pour la reproduction à plus grande échelle des innovations encouragées dans le contexte des opérations du FIDA. De même, l'évaluation devra déterminer si le FIDA et le gouvernement se sont attachés à

éviter les doubles emplois et à exploiter les effets de synergie avec les services consultatifs et les services d'analyse fournis par les autres partenaires. Enfin, pour analyser l'efficacité des services autres que de prêts, il faudra étudier si les ressources disponibles sont utilisées de la manière la plus économique possible.

Les principales questions auxquelles devra répondre l'équipe chargée de l'EPP pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités autres que de prêts sont esquissées dans l'encadré 8.

ENCADRÉ 8: Principales questions à poser pour évaluer les activités autres que de prêts du FIDA

A. Pertinence

- Les objectifs en matière de concertation, d'établissement de partenariats et de gestion des savoirs sont-ils clairement définis dans le COSOP? Répondent-ils aux besoins des pauvres et vont-ils dans le sens des objectifs stratégiques du COSOP et des opérations de prêts ainsi que de priorités du gouvernement?
- Les activités autres que de prêts sélectionnées apportent-elles un appui suffisant à la réalisation des objectifs du programme de pays reflétés dans le COSOP ainsi qu'à la mise en œuvre du portefeuille de prêts dans le pays?
- Des ressources ont-elles été spécialement affectées aux activités autres que de prêts et explicitement identifiées dans le COSOP (sous forme de dons et/ou au titre du budget administratif du FIDA)?
- La combinaison sélectionnée d'activités de concertation, d'établissement de partenariats et de gestion des savoirs a-t-elle été appropriée et pertinente?
- Les services consultatifs fournis par les autres partenaires ont-ils été pris en considération dans le choix de l'orientation des activités autres que de prêts?

B. Efficacité

- Dans quelle mesure les activités autres que de prêts ont-elles atteint leurs objectifs si ceux-ci ont été expressément articulés?
- Comment les activités autres que de prêts ont-elles contribué à la reproduction à plus grande échelle des innovations encouragées par le FIDA?
- Le FIDA a-t-il délibérément cherché à participer et à contribuer aux délibérations des groupes de travail des donateurs concernant l'agriculture, l'alimentation et le développement rural?
- Quels ont été les progrès accomplis à la suite des activités autres que de prêts s'agissant de mettre en œuvre les dispositions de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement en termes d'application, d'alignement, de coordination et d'harmonisation des donateurs, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle?
- S'agissant de la gestion des savoirs, les objectifs stratégiques du COSOP et la conception et l'exécution du projet ont-ils été pris en compte comme il convient par le FIDA dans ses activités dans le pays et ailleurs?
- Les approches mises en œuvre pour atteindre les résultats visés ont-elles été les mieux appropriées?
- Quels ont été les rôles du représentant du FIDA dans le pays, s'il y en a un, et des principales institutions gouvernementales s'agissant de maximiser l'efficacité des activités autres que de prêts?

ENCADRÉ 8 (suite): Principales questions à poser pour évaluer les activités autres que de prêts du FIDA

C. Efficience

- D'autres instruments et activités auraient-ils pu être mis en œuvre pour réduire le coût des activités autres que de prêts?
- Quels ont été les coûts des divers types d'activités autres que de prêts et sont-ils comparables aux points de référence du FIDA (lorsqu'ils existent)?
- S'est-on attaché à réduire au minimum la charge que les tâches administratives ont représentée pour les services gouvernementaux?

Considérées ensemble, les activités autres que de prêts sont censées contribuer à améliorer l'efficacité de l'aide apportée par le FIDA aux efforts de développement d'un pays donné. Bien que la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs soient des activités distinctes, celles-ci se renforcent mutuellement et contribuent à faciliter la réalisation des objectifs stratégiques énoncés dans le COSOP. Par exemple, une gestion appropriée des connaissances est indispensable pour éclairer la concertation et identifier les possibilités qu'offrent de nouveaux partenariats de reproduire à plus grande échelle les innovations réussies.

Il y a donc lieu, lorsqu'est présentée l'analyse qui sous-tend l'EPP, de donner un compte rendu distinct de chacune des activités autres que de prêts, à savoir celles qui sont réalisées dans les domaines de la concertation, de la gestion des savoirs et de l'établissement de partenariats. Une note unique doit être attribuée au titre du critère de performance pour chaque activité autre que de prêts, compte tenu de sa pertinence, de son efficacité et de son efficience. Une note globale (sous forme de chiffres ronds) peut alors être attribuée aux activités autres que de prêts, cette dite note devant être fondée sur une appréciation objective des évaluateurs (voir le tableau 15).

TABLEAU 15: Exemple de notes attribuées aux activités autres que de prêts

ACTIVITÉS AUTRES QUE DE PRÊTS	NOTE
Concertation	5
Gestion des savoirs	5
Établissement de partenariats	4
Note globale attribuée aux activités autres que de prêts	5

Évaluation de la performance du COSOP.

Dans cette section, l'EPP évalue la performance du COSOP, c'est-à-dire sa pertinence et son efficacité au regard des sept éléments énumérés au tableau 13: i) objectifs stratégiques; ii) priorités géographiques; iii) orientation infrasectorielle; iv) principales institutions associées; v) approche de ciblage, y compris priorité accordée à certains groupes sociaux; vi) combinaison d'instruments prévus par le

programme de pays (prêts, dons et activités autres que de prêts); et vii) gestion du programme de pays et du COSOP.

La **pertinence** doit être analysée aussi bien lors de l'élaboration du COSOP que lors de l'évaluation. L'analyse de la pertinence consiste notamment à:

- Porter une appréciation sur l'alignement des objectifs stratégiques;

- Déterminer si les principaux éléments du COSOP contribuent de façon cohérente à la réalisation des objectifs stratégiques, y compris l'orientation géographique et infrasectorielle, la sélection des partenaires, la définition du programme de pays, le ciblage, les synergies avec les autres activités menées dans le pays dans le domaine du développement agricole et rural; et
- Passer en revue les dispositions relatives à la gestion du programme de pays et du COSOP.

L'évaluation de l'alignement permettra de déterminer si les principaux objectifs stratégiques du COSOP correspondent au cadre stratégique du FIDA et aux politiques et processus de l'Organisation ainsi qu'aux principales stratégies et politiques élaborées par le gouvernement en matière de développement agricole et rural. Lorsqu'il analysera l'alignement des objectifs stratégiques, l'évaluateur devra également porter son attention sur la mesure dans laquelle les activités du FIDA et celles menées par d'autres organismes bilatéraux et multilatéraux de développement qui opèrent dans le secteur du développement agricole et rural sont cohérentes. Si des différences significatives sont relevées, il conviendra de déterminer jusqu'à quel point on a eu recours à une concertation au niveau du pays pour améliorer la cohérence des politiques.

L'évaluation de la cohérence interne des instruments de prêts et des activités autres que de prêts utilisés par le FIDA devra s'accompagner d'une évaluation de la cohérence externe, c'est-à-dire de l'alignement des activités du FIDA sur les activités et les politiques des autres partenaires de développement. L'EPP devra en particulier déterminer si le COSOP a tendu à maximiser la cohérence des politiques de développement.

Pour pouvoir juger de la cohérence et de l'alignement sur les besoins du pays, il faut aussi examiner les priorités infrasectorielles (par exemple irrigation, microfinance, infrastructure

rurale, etc.), le ciblage géographique des opérations du FIDA, le choix des principaux partenaires et institutions aux échelons national et local, les approches de ciblage utilisées, y compris l'attention accordée à des groupes sociaux désavantagés (comme les femmes, les populations tribales, les minorités ethniques, les pasteurs, les nomades, les paysans sans terre, etc.) ainsi que la combinaison des instruments (prêts, dons, activités autres que de prêts) utilisés pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques reflétés dans le COSOP. Dans ce contexte, il faudra s'attacher à évaluer les synergies des activités dans le cadre de chaque projet et de l'ensemble des projets, à analyser les liens entre les activités de prêts et les autres activités et à déterminer dans quelle mesure les activités financées par le FIDA complètent celles des autres donateurs qui opèrent dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. Le tableau 13 pourra être un point de référence utile pour évaluer la cohérence du COSOP.

L'examen de la gestion du programme de pays et du COSOP revêt une importance capitale étant donné que le modèle opérationnel sélectionné pour le pays⁷³ aide à déterminer si les objectifs stratégiques du COSOP ont été atteints. Par conséquent, l'EPP devra analyser, entre autres questions, le point de savoir si le budget administratif alloué au CPP a été suffisant pour lui permettre de superviser et d'appuyer l'exécution du projet comme il convient, le type de présence dans le pays, la question de savoir si des ressources et un temps suffisant ont été alloués au CPP pour les activités de concertation et de gestion des savoirs, les dispositions spécifiques qui ont été prises pour associer les parties prenantes locales à la conception des stratégies, des projets et des programmes, etc. Il faudra également analyser la contribution apportée par le gouvernement à la gestion du programme de pays et du COSOP étant donné que le gouvernement a un rôle important à jouer dans ce processus, particulièrement pour ce qui est de superviser comme il convient la mise en œuvre du COSOP.

73. Par exemple, le rôle joué par l'équipe de gestion du programme de pays et les dispositions concernant la présence dans le pays, le cas échéant, pour ce qui est de la supervision et de l'appui à l'exécution des activités.

Les principales questions qu'il y aura lieu de poser pour analyser la pertinence du COSOP sont indiquées dans l'encadré 9.

ENCADRÉ 9: Principales questions à poser pour évaluer la pertinence du COSOP

A. Évaluation de l'alignement des objectifs stratégiques

- Les objectifs visés dans le COSOP cadreraient-ils avec les objectifs prédominants du cadre stratégique et des politiques pertinentes du FIDA?
- Les objectifs stratégiques visés dans le COSOP ont-ils été alignés sur les stratégies et les politiques du gouvernement, comme les DSRP et les stratégies sectorielles concernant l'agriculture et le développement rural ainsi que le développement économique et social?
- Les objectifs stratégiques ont-ils été clairement définis et ont-ils été de nature à réduire durablement la pauvreté rurale?
- L'analyse de la pauvreté (études économiques et sectorielles) constitue-t-elle une base adéquate pour l'élaboration d'une stratégie globale, y compris la sélection des principaux éléments du COSOP énumérés au tableau 13?
- Les objectifs stratégiques ont-ils été harmonisés avec les priorités des autres donateurs bilatéraux et multilatéraux qui s'emploient à promouvoir le développement agricole et rural dans le pays? Si d'autres donateurs avaient d'autres priorités, auraient-ils dû être persuadés de les harmoniser avec celles du FIDA?

B. Évaluation de la cohérence des principaux éléments du COSOP

- La stratégie a-t-elle articulé de façon succincte l'avantage comparatif et les compétences du FIDA dans le pays (c'est-à-dire son positionnement dans le pays)?
- Les groupes cibles ont-ils été clairement identifiés pour ce qui est de la nature et de l'assistance que le FIDA fournirait?
- Le FIDA a-t-il sélectionné pour ses investissements les sous-secteurs les mieux appropriés?
- Les priorités géographiques ont-elles été définies dans la stratégie conformément à la définition des groupes cibles?
- Les principales institutions associées (par exemple pour l'exécution, la supervision et l'appui à la mise en œuvre des projets, la mobilisation communautaire, le cofinancement, etc.) ont-elles été sélectionnées correctement eu égard aux objectifs de la stratégie du pays?
- Des objectifs spécifiques ont-ils été définis et des ressources ont-elles été allouées aux activités autres que de prêts, dont la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs?
- Des synergies appropriées ont-elles été prévues parmi les activités d'investissement et parmi les activités de prêts et les autres activités? Autrement dit, l'assistance fournie par le FIDA a-t-elle dans son ensemble constitué un programme de pays cohérent?
- Le FIDA a-t-il déterminé la mesure dans laquelle l'environnement des politiques mondiales (en matière de commerce, de migrations, etc.) et des facteurs exogènes (comme les changements climatiques ou le risque de catastrophes naturelles) devraient guider le choix des instruments de prêts et des activités autres que de prêts ainsi que les priorités de l'assistance fournie par le FIDA dans ces deux domaines?

C. Gestion du programme de pays et du COSOP

- Le FIDA et le gouvernement ont-ils arrêté des dispositions appropriées en matière de supervision et d'appui à l'exécution?
- Comment la présence du FIDA dans le pays, le cas échéant, a-t-elle appuyé la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP? Les dispositions prises en matière de présence dans le pays ont-elles été les mieux appropriées?

ENCADRÉ 9 (suite): Principales questions à poser pour évaluer la pertinence du COSOP

- Les enseignements retirés et les recommandations formulées à l'issue des évaluations indépendantes ont-ils été reflétés comme il convient dans la stratégie élaborée pour le pays?
- Les ressources administratives et humaines dégagées par le FIDA et par le gouvernement pour la mise en œuvre de la stratégie élaborée pour le pays ont-elles été suffisantes?
- Le CPP (et le représentant du FIDA dans le pays, le cas échéant) ont-ils des compétences et des aptitudes de nature à promouvoir la réalisation des objectifs visés dans le COSOP en matière de concertation et d'établissement de partenariats?
- L'examen à mi-parcours du COSOP a-t-il été réalisé opportunément (dans le cas des COSOP approuvés après septembre 2006) afin de promouvoir son efficacité?
- Quelle a été la qualité du cadre de gestion des résultats du COSOP, des rapports sur l'avancement des projets, des rapports globaux établis dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact (SGRI) et des fiches sur le programme de pays du FIDA, et les mesures adoptées par la direction sur la base de ce système d'information ont-elles été appropriées?
- Le système de S&E du COSOP a-t-il fonctionné comme il convient? Les examens annuels du programme de pays ont-ils été réalisés opportunément et les recommandations en découlant ont-elles été appliquées dans les délais requis?
- Le COSOP étant un cadre dynamique, a-t-il été modifié pour refléter les changements intervenus au niveau du pays?
- Le concept d'équipe de gestion du programme de pays a-t-il fonctionné comme il convient et a-t-il dûment facilité la gestion du programme de pays?

^a Le positionnement dans le pays reflète la mesure dans laquelle l'Organisation a pu faire face aux priorités et aux problèmes de développement changeants du gouvernement (ou a pu les devancer) grâce à ses avantages comparatifs et a élaboré ses stratégies et ses programmes d'aide au pays en tenant compte de l'appui pouvant être fourni par les autres partenaires de développement.

Pour ce qui est de l'**efficacité**, l'EPP doit déterminer si les objectifs stratégiques articulés dans le COSOP ont été réalisés, qu'il s'agisse des activités de prêts ou des

autres activités. Les principales questions à poser pour évaluer l'efficacité du COSOP sont indiquées dans l'encadré 10.

ENCADRÉ 10: Principales questions à poser pour évaluer l'efficacité du COSOP

- Dans quelle mesure les principaux objectifs stratégiques reflétés dans le COSOP ont-ils été atteints?
- S'il n'est pas encore prévu d'élaborer un nouveau COSOP, est-il vraisemblable que les objectifs qui n'ont pas encore été atteints pourront l'être en tout ou en partie?
- Quels sont les changements du contexte qui ont influencé ou risquent d'influencer la réalisation des objectifs stratégiques? Le COSOP a-t-il été adapté comme il convient à mi-parcours pour refléter les changements qui ont caractérisé le contexte?
- Le FIDA a-t-il accordé une attention et les ressources suffisantes à la maximisation de l'efficacité, par exemple en évaluant systématiquement, chaque année, les progrès accomplis sur la voie de la mise en œuvre du COSOP (pour les COSOP approuvés après septembre 2006)?

^a Il conviendra de revoir la pertinence des objectifs stratégiques au regard de l'évolution du contexte national, d'évaluer avec quelle efficacité le COSOP a permis d'atteindre les objectifs stratégiques visés et de réexaminer le rapport coût-efficacité des approches sélectionnées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Il conviendra lors de l'EPP d'attribuer des notes individuelles à la pertinence et à l'efficacité du COSOP. Le rapport d'EPP devra comporter une note composite pour la performance du COSOP (basée sur les notes attribuées à la

pertinence et à l'efficacité). La note composite ne devra pas être une moyenne arithmétique mais plutôt un chiffre rond fondé sur les informations factuelles disponibles et l'appréciation objective des évaluateurs (voir le tableau 16).

TABLEAU 16: Exemple de notes concernant la performance du COSOP

ÉVALUATION DU COSOP	NOTE
Pertinence	3
Efficacité	4
Performance	4

Tableau récapitulatif des notes attribuées lors de l'EPP. Le tableau ci-après a pour objet de donner au lecteur un aperçu rapide des notes attribuées à l'issue de l'EPP en ce qui concerne: i) la performance du portefeuille, ii) les activités autres que de prêts, et iii) la performance du COSOP. En outre,

il conviendra d'attribuer une note composite concernant l'ensemble du partenariat entre le FIDA et le gouvernement. Cette note ne devra pas être une moyenne arithmétique mais plutôt être fondée sur une appréciation informée et objective des évaluateurs. On trouvera un exemple au tableau 17.

TABLEAU 17: Appréciation globale issue de l'EPP

APPRÉCIATION	NOTE
Performance du portefeuille	4
Activités autres que de prêts	5
Performance du COSOP	4
Ensemble du partenariat entre le FIDA et le gouvernement	4

Conclusions et recommandations.

Ce dernier chapitre comporte deux sous-sections. La première, qui contient les conclusions, indique le fil conducteur de l'évaluation qui constitue la synthèse des principales constatations. Elle devra être concise et équilibrée et présenter une appréciation objective des aspects positifs aussi bien que négatifs de la conception et de la mise en œuvre du COSOP. Chaque conclusion devra contenir des renvois aux sections pertinentes du corps

même du rapport. De même, il devra y avoir un petit nombre de recommandations, assorties d'un ordre de priorités, qui devront porter sur les questions stratégiques liées à la collaboration future entre le FIDA et le pays. Elles devront se rattacher clairement aux conclusions retirées et s'y référer comme il convient. En bref, les conclusions devront être fondées sur des informations factuelles, et les recommandations devront être basées sur les conclusions de l'EPP.

Extraits des discussions du Comité de l'évaluation* concernant le Manuel d'évaluation

Le Comité de l'évaluation a organisé le 5 décembre 2008 un séminaire informel entièrement consacré à l'examen du nouveau manuel d'évaluation d'OE. Ce nouveau manuel présente les procédures et la méthodologie renforcée d'OE pour évaluer les projets et les programmes de pays. Il inclut également des éléments fondamentaux méthodologiques qui devront être rigoureusement appliqués à toutes les catégories d'évaluation effectuées par la division à l'avenir.

Tous les membres du Comité (Allemagne, Inde, Indonésie, Nigeria, Suède et Suisse), à l'exception de la Belgique,⁷⁴ du Mali et du Mexique, ont pris part à la réunion. Étaient présents des observateurs d'Égypte, de Finlande, de Norvège, des Pays-Bas et des États-Unis.

Le Professeur Robert Picciotto, ancien Directeur général du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale et M. Hans Lundgren, Secrétaire du réseau du Comité d'aide au développement de l'OCDE sur l'évaluation en matière de développement ont également pris part à la réunion. Le Professeur Picciotto présidait et M. Lundgren était membre d'un groupe d'experts internationaux composé de sept conseillers indépendants établi par OE pour donner des conseils et des instructions tout au long du processus aboutissant à la production du nouveau manuel d'évaluation. Le Président adjoint responsable de PMD, le Directeur d'OE et d'autres membres du personnel du FIDA ont également pris part à la réunion.

Le Professeur Picciotto et M. Lundgren se sont tout deux déclarés dans l'ensemble satisfaits du document, du point de vue tant du

processus suivi pour l'élaborer que de sa teneur. Ils ont souligné l'utilité du document pour améliorer la qualité et l'efficacité du travail d'OE, qui est crucial pour aligner davantage la fonction d'évaluation indépendante au FIDA sur les bonnes pratiques et les critères internationaux. Le Professeur Picciotto a en outre mentionné qu'il fallait particulièrement féliciter le FIDA car aucune autre organisation multilatérale de développement ne disposait d'un manuel d'évaluation aussi complet et aussi bien structuré que celui d'OE.

Le Comité de l'évaluation s'est dit satisfait du nouveau manuel d'évaluation d'OE qu'il a jugé à la pointe de ce qui se faisait dans les organisations internationales de développement. Il a conseillé à OE de veiller à en assurer le lancement et la diffusion, ce qui nécessiterait la traduction dans les langues officielles du FIDA, ainsi que la formation du personnel et des consultants d'OE et de PMD, entre autres. Le Comité a en outre souligné qu'il importait de maintenir la souplesse des processus et méthodes d'évaluation de façon à pouvoir choisir les approches les plus efficaces en fonction du contexte d'un pays et des circonstances particulières d'une évaluation donnée.

Enfin, le Président adjoint de PMD a félicité OE pour la grande qualité du manuel ainsi que pour le processus consultatif suivi pour l'élaborer.

*Le Comité de l'évaluation est un sous-comité permanent du Conseil d'administration du FIDA.

74. La Belgique, bien qu'absente, a communiqué ses commentaires, qui ont été transmis au Comité par le président.

1

Annexe

Bibliographie

- Banque mondiale (2004), *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*, Washington, États-Unis.
- Banque mondiale (2008), "Country assistance evaluation methodology – Guide to Independent Evaluation Group's country evaluation rating methodology", site web du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale, Washington, États-Unis.
- Banque mondiale (2008), "Evaluation methodology", site web du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale, Washington, États-Unis.
- Banque mondiale (2008), *Rapport sur le développement dans le monde 2008: L'agriculture au service du développement*, Washington, États-Unis.
- BAAsD (2006), *Guidelines for the Preparation of Country Assistance Program Evaluation Reports*, Manille, Philippines.
- CAD (1991), *Principes d'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris, France.
- CAD (2002), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE, Paris, France.
- CAD (2006), *Guidance for Managing Joint Evaluations*, OCDE, Paris, France.
- CAD (2006), *Normes du CAD pour une évaluation de qualité (pour période d'application)*, OCDE, Paris, France.
- CAD (2007), *Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peace-Building Activities: Towards DAC Guidance*, OCDE, Paris, France.
- CAD (2008), *Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: Une aide efficace d'ici à 2010? Les actions à prendre*, OCDE, Paris, France.
- Datt, G. et M. Ravallion (1996), "How important to India's poor is the sectoral composition of economic growth?" *The World Bank Economic Review* 10: 1-25.
- FIDA (2002), *Guide du S&E des projets*, Rome, Italie.
- FIDA (2003), *Cadre méthodologique d'évaluation des projets: principaux critères et questions clés concernant l'évaluation des projets*, Rome, Italie.
- FIDA (2003), *Politique de l'évaluation*, Rome, Italie.
- FIDA (2006), *COSOP axé sur les résultats*, Rome, Italie.
- Gallup, J., S. Radelet et A. Warner (1997), *Economic Growth and the Income of the Poor*. CAER Discussion Paper No. 36. Harvard Institute for International Development, Cambridge, Massachusetts, États-Unis.
- GNUE (2005), *Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*, New York, États-Unis.

GNUE (2005), *Standards d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*, New York, États-Unis.

Groupe conjoint d'évaluation (2008), *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluation*, Manille, Philippines.

Henry G.T. (1990), *Practical Sampling (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc., Thousands Oaks, Californie, États-Unis.

IFPRI (2007), *Focus on the World's Poorest and Hungry People*, Washington, États-Unis.

Nations Unies (2006), *Rapport sur la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*, New York, États-Unis.

Ravallion et al. (2007), *New Evidence on the Urbanization of Global Poverty*, Banque mondiale, Washington, États-Unis.

Ravallion M. (1999), *The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms Speedy Analyst's Introduction to Evaluation*, document de travail No. 2153, Banque mondiale, Washington, États-Unis.

Tashakkori A. et C. Teddlie (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Californie, États-Unis.

Warr, P. (2001), *Poverty Reduction and Sectoral Growth, Results from South East Asia*. Australia National University, Canberra, Australia.

2

Annexe

Autres lectures concernant les techniques de collecte de données

Cette liste n'entend pas être exhaustive et suggère simplement quelques lectures utiles.

Baker, J.L. (2000), *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty. A Handbook for Practitioners*, Banque mondiale, Washington.

Bamberger, M., J. Rugh et L. Mabry (2006), *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*, SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie.

Bamberger, M., J. Rugh, M. Church et L. Fort (2004), *Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints*, American Journal of Evaluation, 3 2004; vol. 25: p. 5 - 37.

Banque mondiale (2006), *Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints*, Washington.

Henry, G.T. (1990), *Practical Sampling (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications Inc., Thousands Oaks, Californie.

Iversion A. (2003), *Attribution and Aid Evaluation in International Development: A literature review*, Evaluation Unit, International Development Research Center, Ontario.

Krueger, R.A. et M.A. Casey (2000), *Focus Groups*, Sage Publications, Californie.

Levin, H.M. et P.J. McEwan (2001), *Cost Effectiveness Analysis*, Sage Publications Inc., Thousands Oaks, Californie.

McNall, M. et P.G. Foster-Fishman (2007), *Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal*, American Journal of Evaluation, 6 2007; vol. 28: p. 151 - 168.

Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications Inc., Thousands Oaks, Californie.

Picciotto, R. et E.D. Wiesner (1998), *Evaluation & Development: The Institutional Dimension*, Transaction Pub, New Brunswick, New Jersey.

Picciotto, R. et R.C. Rist (1995), *Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches for a New Agenda*, John Wiley and Sons, San Francisco, Californie.

Rossi, P.E., M.W. Lipsey et H.E. Freeman (1999), *Evaluation: A Systematic Approach*, SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie.

Tashakkori, A. et C. Teddlie (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Californie.

Valadez, J. et M. Bamberger (1994), *Monitoring and Evaluating Social Programmes in Developing Countries*, Banque mondiale, Washington.

Wholey, J.S., H.PI. Hatry et K.E. Newcomer (2004), *Handbook of Practical Program Evaluation*, John Wiley and Sons, San Francisco, Californie.

Yin, R.K (2003), *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Californie.

Liste de bonnes pratiques: exemples des principaux résultats attendus d'une évaluation

A. Cadre d'évaluation

Évaluations de programmes de pays

- Brésil
- Pakistan

Évaluations de projets

- Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
- Ouganda: Projet de développement de la production d'huile végétale

B. Document d'orientation

Évaluations de programmes de pays

- Brésil
- Inde
- Pakistan

Évaluations de projets

- Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
- Pérou: Projet de développement du couloir Puno-Cuzco
- Philippines: Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera
- République-Unie de Tanzanie: Programme de développement participatif de l'irrigation

C. Aide-mémoire

Évaluations de programmes de pays

- Brésil
- Nigéria
- Pakistan

Évaluations de projets

- Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est
- Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling

D. Avant-propos

Évaluations de programmes de pays

- Brésil
- Pakistan

Évaluations de projets

- Belize: Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités
- Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs
- Pakistan: Projet de soutien dans la zone de Dir
- Philippines: Projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest de Mindanao
- Roumanie: Projet de développement des Apuseni

E. Résumé

Évaluations de programmes de pays

- Brésil
- Pakistan

Évaluations de projets

- Albanie: Programme de développement des zones montagneuses
- Géorgie: Projet de développement agricole
- Niger: Programme spécial de pays – Phase II
- Philippines: Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera
- République-Unie de Tanzanie: Programme de développement participatif de l'irrigation

F. Accord conclusif

Évaluations de programmes de pays

- Éthiopie
- Pakistan

Évaluations de projets

- Albanie: Programme de développement des zones montagneuses
- Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs

4

Annexe

Structure de la note d'examen interne d'un projet

(Date d'approbation: 21 novembre 2008)

(Longueur totale recommandée: 5 - 6 pages)

I. Contexte et introduction (longueur recommandée: 1 - 2 pages)

Objet. La note d'examen interne a pour but de donner un résumé de la performance et de l'impact du projet sur la base des informations rassemblées au moyen des études internes et des entrevues ayant eu lieu au siège. Cette note permet également de mettre en relief les hypothèses et questions spécifiques à inclure dans le document d'orientation qui méritent d'être analysées plus en détail lors de la visite de l'équipe d'évaluation dans le pays. Dans le contexte des évaluations de programmes de pays, la note ou les notes d'examen interne constituent un canevas uniforme pour l'analyse de la performance et de l'impact des projets inclus dans l'évaluation.

Processus. Dans le cas des évaluations de projets, la note d'examen interne doit être établie après que le document d'orientation a été élaboré et doit être finalisée avant la mission d'évaluation proprement dite. La note d'examen interne doit être communiquée au chargé de programme de pays (CPP) pour qu'il formule des observations à son sujet, après quoi elle est transmise au gouvernement et aux autorités responsables du projet qui donnent des informations en retour. Le processus de préparation des notes d'examen interne dans le contexte des EPP fera l'objet d'une note distincte.

Approche et méthodologie. La note d'examen interne est fondée sur les données et informations rassemblées grâce à l'étude des descriptifs de projets et sources documentaires externes disponibles au siège

du FIDA.⁷⁵ Il conviendra également d'organiser des entrevues avec les CPP (et, si besoin est, avec le directeur et les autres fonctionnaires intéressés de la division régionale) pour rassembler des informations supplémentaires ou simplement pour vérifier certaines des conclusions initiales de l'examen interne.

L'analyse des données reflétée dans la note d'examen interne doit être fondée sur la dernière version de la méthodologie d'évaluation des projets appliquée par OE et doit déterminer: i) les critères fondamentaux de performance du projet, mesurés en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficience; ii) l'impact sur la réduction de la pauvreté rurale, selon cinq domaines d'impact (voir la section III ci-dessous); iii) les autres critères de performance (durabilité et innovations, reproduction et élargissement d'échelle); et iv) la performance des partenaires.

Dans la mesure du possible, il conviendra de présenter dans la note d'examen interne les notes préliminaires attribuées au regard de chaque critère d'évaluation, sur la base des informations disponibles au siège. Le barème utilisé est le barème en six points d'OE, 6 étant la meilleure note et 1 la plus basse. Les appréciations reflétées dans la note d'examen interne ne doivent pas être communiquées à des personnes n'appartenant pas à OE. Elles doivent par conséquent figurer dans une annexe à la note d'examen interne, qui est ensuite conservée par OE.

Contexte national et sectoriel. Cette section contient des informations clés concernant le pays, le secteur et la zone du projet.

75. Une liste des documents consultés devra être jointe en annexe.

Il s'agira notamment d'informations concernant l'économie, les indicateurs sociaux, les données démographiques, les questions liées au développement agricole et rural, les caractéristiques de la pauvreté rurale, etc. En particulier, il conviendra de fournir dans un paragraphe distinct les informations disponibles concernant les secteurs ou sous-secteurs spécifiques intéressant directement le projet, comme la finance rurale, l'irrigation, l'élevage et le régime foncier.

Opérations du FIDA dans le pays. Cette section expose brièvement les opérations menées par le FIDA dans le pays et contient notamment des informations sur le COSOP, le nombre de projets financés, le montant des

prêts, le coût total du projet et les autres questions pertinentes.

Conception du projet. On trouvera dans cette section un résumé des objectifs du projet, de sa portée géographique, du groupe cible, de ses composantes, du plan de financement et des principales institutions associées au projet. Cette section contiendra également un bref résumé des dispositions concernant la gestion et l'exécution du projet. Elle devra aussi être accompagnée d'un tableau contenant des informations sur le coût du projet, les dates des principales étapes du projet et le rythme des décaissements (pour un exemple, voir le tableau 1).

Exemple de tableau d'informations sur le projet

Pays:	Inde
Titre du projet:	Projet de développement de la région de Mewat
Date d'approbation du projet:	12 avril 1995
Date d'entrée en vigueur du projet:	7 juillet 1995
Date de clôture initialement prévue:	31 mars 2003
Date effective de clôture:	31 mars 2005
Coût total:	22,3 millions de dollars
Prêt du FIDA:	15 millions de dollars (67% du coût total)
Conditions de prêt:	Particulièrement favorables
Contribution du gouvernement:	6,6 millions de dollars (30%)
Contribution du bénéficiaire:	0,7 million de dollars (3%)
Institution coopérante:	Bureau des services d'appui aux projets de l'Organisation des Nations Unies (UNOPS)

II. Performance du projet (2 pages)

Pertinence. Cette section résume et analyse les principales caractéristiques de la conception du projet et explique les principales modifications qui y ont été apportées pendant son exécution, le cas échéant. Sur la base des informations et données disponibles, l'évaluateur devra chercher à répondre dans cette section (comme c'est le cas pour tous

les autres critères d'évaluation), dans la mesure du possible, aux questions concernant la pertinence qui figure dans le manuel d'évaluation d'OE. Pour chaque critère, les évaluateurs chargés de l'élaboration de la note d'examen interne devront non seulement évaluer la performance mais aussi s'employer de concert à identifier les facteurs immédiats qui ont contribué à l'obtention de bons résultats ou à une performance insuffisante ainsi

que les hypothèses et/ou questions qui méritent d'être analysées plus en détail au stade du travail dans le pays.

Efficacité. Cette section contient une appréciation sur la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs visés. Il conviendra en outre d'ajouter une annexe indiquant les produits physiques réalisés (cibles), décomposés par élément.

Efficience. Cette section contient une appréciation de la mesure dans laquelle les intrants sont économiquement convertis en produits. Il sera ajouté une annexe indiquant les décaissements annuels (données tirées du Système prêts et dons).

III. Impact sur la pauvreté rurale (1 page)

L'examen interne devra déterminer quel a été l'impact du projet sur la pauvreté rurale dans cinq domaines, à savoir: i) revenus et avoirs des ménages; ii) capital humain et social et autonomisation; iii) sécurité alimentaire et productivité agricole; iv) ressources naturelles et environnement; et v) institutions et politiques. Il devra également comporter une appréciation sur l'impact global de l'opération sur la pauvreté rurale. Dans chaque domaine, une attention spécifique devra être accordée à l'évaluation de l'impact du projet sur l'égalité des sexes et sur l'autonomisation et l'amélioration de la condition des femmes.

Comme mentionné plus haut, les appréciations ne doivent pas être décrites explicitement dans cette section mais doivent plutôt figurer dans une annexe (voir l'appendice 1 pour un exemple).

IV. Autres critères de performance (1 page)

Durabilité. Cette section juge de la probabilité que les avantages générés par l'investissement persistent après la fin du projet. Elle doit également comporter une analyse visant à déterminer si les résultats effectivement obtenus et les résultats prévus

résisteront aux risques identifiés après l'achèvement du projet.

Innovations, reproduction et élargissement d'échelle. Cette section contient des informations sur les éléments novateurs du projet et analyse des exemples réels de reproduction de ces éléments à plus grande échelle ainsi que leur reproductibilité éventuelle.

V. Performance des partenaires (1/2 page)

Cette section contient des appréciations touchant la performance du FIDA, du gouvernement et des organismes gouvernementaux et des institutions coopérantes (le cas échéant).

VI. Principales conclusions (1/4 page)

Cette section contient une brève synthèse des principales conclusions, lesquelles sont présentées sous forme de fil conducteur de l'analyse.

VII. Questions appelant une étude plus approfondie (1/2 page)

Cette section résume les principales hypothèses et questions qui devront être analysées de manière plus approfondie dans le pays par l'équipe d'évaluation. Les questions identifiées dans cette section doivent ressortir clairement de l'analyse et des conclusions reflétées dans la note d'examen interne.

Annexe 4 - Appendice 1: Notes préliminaires (à usage interne d'OE exclusivement)

On trouvera dans cet appendice un tableau contenant les notes attribuées au regard de chaque critère d'évaluation. Il importe que les notes cadrent avec l'analyse figurant dans le corps même du texte de la note. En outre, cette section devra comporter un résumé des notes reflétées dans le dernier rapport sur l'avancement du projet ou dans le rapport d'achèvement du projet, s'il est disponible.

Exemple de tableau des notes préliminaires

CRITÈRES D'ÉVALUATION	Notes attribuées lors de l'évaluation du projet (sur un barème de 1 à 6)	Notes attribuées dans le rapport d'achèvement du projet (sur un barème de 1 à 6)
Critères fondamentaux de performance		
Pertinence	5	6
Efficacité	4	4
Efficience	4	4
Performance du projet	4,3	4,7
Impact sur la pauvreté rurale	4	
Revenus et bien des ménages	4	5
Capital humain et social et renforcement du pouvoir	6	6
Sécurité alimentaire et productivité agricole	4	4
Ressources naturelles et environnement	4	4
Institutions et politiques	4	4
Autres critères de performance		
Durabilité	4	4
Innovation et reproduction et élargissement d'échelle	4	4
Résultats globaux du projet	4	4
Performance des partenaires		
FIDA	5	5
Gouvernement	4	4
Institution coopérante (UNOPS)	4	5

5

Annexe

Protocole du Bureau de l'évaluation pour la communication interne et externe aux différentes étapes du processus d'évaluation

Principaux résultats de l'évaluation et modalités de communication interne
(Date d'approbation: 2 avril 2007)

	Courriel annonçant les évaluations	Document d'orientation	Rapport initial	Aide-mémoire de mission
Évaluation d'intérêt institutionnel	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: Président, directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: Président/ directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD
EPP	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: CPP compétent, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Responsable de l'évaluation À: CPP cc: directeur compétent de PMD, Directeur et Directeur adjoint d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD		De: Responsable de l'évaluation À: CPP cc: directeur compétent de PMD, Directeur et Directeur adjoint d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD
Évaluation de projet	De: Directeur adjoint d'OE À: directeur compétent de PMD cc: CPP, Directeur d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Responsable de l'évaluation À: CPP cc: Directeur et Directeur adjoint d'OE, Directeur pertinent de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD		De: Responsable de l'évaluation À: CPP cc: Directeur et Directeur adjoint d'OE, Directeur compétent de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD

Projet de rapport final	Observations de PMD et piste d'audit	Projet d'accord conclusif	Rapport final
De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: Président, directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc: Président, directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: AP/PMD cc:Président/directeurs de PMD, Administrateur principal de portefeuille/PMD	À déterminer
De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE Administrateur principal de portefeuille/PMD
De: Directeur adjoint d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur adjoint d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE, Administrateur principal de portefeuille/PMD	De: Directeur d'OE À: directeur compétent de PMD cc: AP/PMD, CPP, Directeur adjoint d'OE Administrateur principal de portefeuille/PMD

Principaux résultats de l'évaluation et modalités de communication externe
(Date d'approbation: 15 septembre 2008)

	Télcopie officielle annonçant l'évaluation et présentant le responsable de l'évaluation désigné par OE	Projet de document d'orientation	Aide-mémoire de mission ^a
Évaluation du programme de pays	<p>De: Directeur d'OE</p> <p>À : Gouverneur du FIDA (habituellement le Ministre de l'agriculture ou le Ministre des finances)</p> <p>cc: Ministre des finances ou de l'agriculture (selon l'identité du Gouverneur), Administrateur (s'il y a lieu), Ambassadeur à Rome, point de contact du FIDA à l'Ambassade du pays à Rome,^b directeurs de projets et cofinanceur(s), autres principaux partenaires d'exécution (par exemple une grande ONG), AP/PMD, directeur compétent de PMD, CPP et économiste régional, responsable de l'évaluation et fonctionnaires d'OE</p>	<p>1. De: Directeur d'OE</p> <p>À: et cc: Comme pour la télécopie officielle annonçant l'évaluation</p> <p>ET SÉPARÉMENT</p> <p>2. De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Attaché pour la coopération pour le développement ou représentant de l'organisation de cofinancement responsable de l'agriculture et du développement rural dans le pays</p> <p>cc: Directeur d'OE, Ambassadeur dans le pays du pays cofinanceur et directeur de pays de l'IFI ou de l'organisme des Nations Unies intéressé</p>	<p>De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Point focal pour l'EPP^c du principal ministère associé à l'EPP (par exemple personne responsable des relations avec le FIDA, qui fait habituellement partie du ministère du Gouverneur du FIDA)</p> <p>cc: Gouverneur du FIDA, chef de cabinet du même ministère et Administrateur (seulement si résidant dans le pays)</p>

^a. Le projet d'aide-mémoire doit être communiqué au niveau du pays.

^b. Cette personne est habituellement le Représentant permanent suppléant du pays auprès du FIDA à Rome. Il y a lieu de noter également que l'Ambassadeur ou la personne chargée des relations avec le FIDA peut être l'Administrateur du pays.

^c. Il appartient au point focal du FIDA d'assurer la distribution de l'aide-mémoire aux participants à la réunion récapitulative.

^d. Dans certains pays, cette personne peut avoir le titre de secrétaire, de directeur général, de chef de département, etc.

Projet de rapport au gouvernement	Projet de rapport aux cofinanceurs	Projet d'accord conclusif	Rapport final, profil et enseignements retirés
<p>De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Chef de cabinet^d du ministère du Gouverneur du FIDA</p> <p>cc: Gouverneur du FIDA, Administrateur (s'il y a lieu), Ambassadeur à Rome, point de contact du FIDA à l'Ambassade du pays à Rome, directeurs de projets, autres principaux partenaires d'exécution, AP/PMD, directeur d'OE, directeur compétent de PMD et CPP</p>	<p>De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Attaché pour la coopération pour le développement de l'Ambassade dans le pays du pays cofinancier et représentant de l'organisation de cofinancement responsable de l'agriculture et du développement rural dans le pays de l'IFI ou de l'organisme des Nations Unies intéressé</p> <p>cc: Directeur d'OE, Ambassadeur dans le pays du pays cofinancier et directeur de pays de l'IFI ou de l'organisme des Nations Unies intéressé</p>	<p>De: Directeur d'OE</p> <p>À: Gouverneur du FIDA</p> <p>cc: Chef de cabinet du ministère du Gouverneur du FIDA, AP/PMD, directeur compétent de PMD, CPP et responsable de l'évaluation</p>	<p>De: Directeur d'OE</p> <p>À: Gouverneur du FIDA</p> <p>cc: Chef de cabinet du ministère du Gouverneur du FIDA, Administrateur, Ambassadeur à Rome, point focal du FIDA à Rome et responsable de l'évaluation</p> <p>Les rapports destinés à tous les autres partenaires dans le pays doivent leur être adressés directement par le responsable de l'évaluation</p> <p>La diffusion à tous les Administrateurs, au GNUE, au Groupe conjoint de l'évaluation et aux autres entités intéressées sera assurée selon la pratique usuelle adoptée par le Groupe de la communication d'OE</p>

Principaux résultats de l'évaluation et modalités de communication externe (suite)
 (Date d'approbation: 15 septembre 2008)

	Télcopie officielle annonçant l'évaluation et présentant le responsable de l'évaluation désigné par OE	Projet de document d'orientation	Aide-mémoire de mission ^a
Évaluation de projet	Comme pour les EPP	<p>1. De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Chef de cabinet</p> <p>cc: Gouverneur du FIDA, Administrateur (s'il y a lieu), Ambassadeur à Rome, personne chargée des relations avec le FIDA à l'Ambassade du pays à Rome, directeurs de projets, principaux partenaires d'exécution, AP/PMD, directeur d'OE, directeur compétent de PMD et CPP</p> <p>ET SÉPARÉMENT</p> <p>2. De: Responsable de l'évaluation</p> <p>À: Attaché pour la coopération pour le développement ou représentant de l'organisation de cofinancement responsable de l'agriculture et du développement rural dans le pays</p> <p>cc: Directeur d'OE, Ambassadeur dans le pays du pays cofinanceur et directeur de pays de l'IFI ou de l'organisme des Nations Unies intéressé</p>	Comme pour les EPP

Projet de rapport au gouvernement	Projet de rapport aux cofinanceurs	Projet d'accord conclusif	Rapport final, profil et enseignements retirés
Comme pour les EPP	Comme pour les EPP	<p>De: Directeur d'OE</p> <p>À: Chef de cabinet du ministère du Gouverneur du FIDA</p> <p>cc: Gouverneur du FIDA, AP/PMD, directeur compétent de PMD et CPP, et responsable de l'évaluation</p>	Comme pour les EPP

Conflits d'intérêt des consultants et élargissement du fichier de spécialistes de l'évaluation

(Date d'approbation: 12 juin 2006)

A. Introduction et définition

Lorsque la politique d'évaluation du FIDA a été approuvée, en 2003, la question des conflits d'intérêt dans le contexte du recrutement de consultants a acquis une importance nouvelle pour le Bureau de l'évaluation (OE).

Un conflit d'intérêt, lors du recrutement d'un consultant, peut être défini comme une situation dans laquelle, étant donné ses antécédents professionnels et ses possibilités de contrats futurs, le consultant peut se trouver à même de dégager de son analyse des conclusions subjectives pouvant améliorer indûment sa situation ou celle de personnes qui lui sont affiliées et de fausser ou de risquer de fausser les conclusions tirées, au détriment de son employeur.

Dans le cas du Bureau de l'évaluation, les cas les plus marquants sont ceux dans lesquels les consultants pourraient: a) influencer l'analyse et les recommandations de façon qu'elles correspondent aux constatations auxquelles ils sont eux-mêmes parvenus précédemment (conflits d'intérêt en amont ou *ex ante*); b) créer artificiellement des conditions pouvant les favoriser dans une future tâche (conflits d'intérêt en aval ou *ex post*); ou c) travailler simultanément pour deux ou plusieurs clients dont les intérêts divergent.

Les services d'évaluation d'autres organisations internationales, comme le Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale, ont établi les principes généraux pour éviter que leur personnel et les consultants se trouvent en présence de conflits

d'intérêt. Des principes similaires sont mentionnés par les normes d'évaluation du système des Nations Unies élaborées par le GNUE. La politique d'évaluation du FIDA (paragraphe 60 à 64) contient également quelques principes généraux à cet égard.

B. Objets et principes fondamentaux

Les principes directeurs ci-après sont censés, d'une part, énoncer des règles simples et pratiques touchant la marche à suivre pour identifier les sources potentielles de conflits d'intérêt et, de l'autre, encourager un choix plus diversifié des consultants et l'ouverture, de la part du Bureau de l'évaluation, à des idées et perspectives nouvelles.

- (a) En règle générale, OE n'affecte pas à l'évaluation de projets, de programmes de pays, de stratégies régionales ou de processus ou politiques de l'Organisation ou à des évaluations sectorielles ou thématiques des consultants qui ont précédemment été impliqués dans ces activités au stade de leur conception, de l'exécution ou de leur financement ou de l'adoption des décisions les concernant. Des exemples types d'implication préalable sont notamment l'établissement du rapport initial, la participation à la formulation, à l'évaluation et à la supervision du projet, la participation à une mission d'appui ou la participation à toute autre activité de conception ou de soutien de projets, de programmes (y compris en particulier les COSOP) ou de processus ou politiques de l'Organisation devant faire l'objet de l'évaluation.

- (b) OE applique également un plafond au pourcentage du travail qu'un consultant peut accomplir pour le compte du FIDA dans le contexte d'autres divisions. D'une manière générale, OE ne recrute pas de consultants dont le travail au FIDA (dans des divisions autres qu'OE) a représenté plus de 25 pour cent de l'ensemble de leurs antécédents professionnels. En outre, lorsque des consultants sont recrutés par l'entremise d'un cabinet spécialisé (prêt remboursable) ou d'une institution à but non lucratif (contrat institutionnel), il est appliqué un plafond de 35 pour cent de l'ensemble des antécédents professionnels des intéressés au cabinet ou institution en question. D'autres restrictions s'appliquent, comme expliqué ci-dessous, selon la tâche à accomplir.
- (c) Par antécédents professionnels, on entend le travail accompli par le passé, y compris à titre de consultant et d'employé du FIDA, que ce soit en qualité de fonctionnaire ou de fonctionnaire temporaire ou son équivalent.
- (d) Quelques restrictions sont imposées aussi en ce qui concerne l'emploi actuel et futur des consultants d'OE: ils ne peuvent être chargés simultanément d'aucun autre travail au FIDA pendant la période couverte par le contrat d'OE et ils doivent s'engager à ne pas travailler pour la division ou le département visé par l'évaluation pendant six mois au moins après l'expiration du contrat d'OE.
- (e) Les autres sources potentielles de conflits d'intérêt qui ne sont pas couvertes par les dispositions ci-dessus devront être évaluées au cas par cas par les évaluateurs intéressés, en consultation avec leur supérieur hiérarchique.

C. Directives spécifiques

- (a) **Évaluations d'intérêt institutionnel et évaluations de stratégies régionales.** Le Bureau de l'évaluation ne recrute pas de consultants dont le travail au FIDA (à l'exclusion d'OE)

dépasse 15 pour cent de l'ensemble de leurs antécédents professionnels.

- (b) **Évaluations de projets et de programmes de pays et évaluations thématiques.** Le Bureau de l'évaluation ne recrute pas de consultants dont le travail accompli dans la **division concernée du FIDA** dépasse 15 pour cent de l'ensemble de leurs antécédents professionnels.

D. Moyens de vérification

En ce qui concerne les points B.a-c et C.a-b, les évaluateurs passeront en revue les curricula vitae soumis par les consultants et, en cas de besoin, se renseigneront auprès de la Division des ressources humaines. À en juger par les cas spécifiques qui sont portés à leur connaissance, ils devront également évaluer d'autres sources potentielles de conflits d'intérêt (B.e). Ils demanderont aux consultants de soumettre (par courriel, télécopie ou lettre) une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent dans aucune des situations susmentionnées et que (comme prévu au point B.d) ils ne solliciteront pas d'emploi simultané au FIDA ni ne travailleront à la division ou au département concerné par l'évaluation pendant une période de six mois au moins suivant l'expiration du contrat d'OE.

E. Procédure d'approbation du contrat

La déclaration susmentionnée des consultants devra être présentée en même temps que la documentation requise pour la préparation d'un contrat (formulaire de demande de services consultatifs, décomposition de la rémunération forfaitaire, CV, mandat, etc.).

F. Personnes ressources

Comme indiqué dans la Politique d'évaluation du FIDA (paragraphe 63), les consultants qui ne répondent pas aux conditions susmentionnées peuvent être engagés comme "personnes ressources" pour donner des informations et des avis à l'équipe de l'évaluation, mais ne peuvent pas participer au travail d'analyse devant servir de base à l'évaluation ou à l'établissement du rapport final.

Annexe 6 - Appendice 1

Modèle de déclaration

Je soussigné, Pierre Dupont, déclare que:

1) J'ai pris connaissance des règles du Bureau de l'évaluation concernant les conflits d'intérêt auxquels peuvent se trouver confrontés les consultants et affirme par la présente que je n'ai pas préalablement participé à l'établissement du rapport initial, à la formulation, à l'évaluation ou à la supervision de projets ou de programmes (y compris en particulier de COSOP) ou missions d'appui ou autres activités de conception ou de soutien les concernant ou à l'élaboration des politiques devant faire l'objet de l'évaluation;

- *Dans le cas des évaluations d'intérêt institutionnel et des évaluations de stratégie régionale*

2) Mon travail précédent au FIDA ne dépasse pas 15 pour cent de l'ensemble de mes antécédents professionnels;

- *Dans le cas d'évaluations de projets ou de programmes de pays et d'évaluations thématiques:*

2) Mon travail précédent au FIDA ne dépasse pas 25 pour cent de l'ensemble de mes antécédents professionnels, et mon travail précédent à la division concernée du FIDA ne dépasse pas 15 pour cent de l'ensemble de mes antécédents professionnels.

3) Je m'engage à ne pas solliciter simultanément un autre emploi au FIDA pendant la collaboration avec le Bureau de l'évaluation et à ne pas travailler à la division ou au département concerné pendant une période de six mois au moins après l'expiration de mon contrat avec le Bureau de l'évaluation.

Pierre Dupont, 23/04/2006

Modèle d'accord conclusif

(Date d'approbation: 19 mars 2007)

Partenariat d'évaluation et utilisateurs des résultats de l'évaluation

Cette section commence par décrire la composition du partenariat d'évaluation et explique les critères de sélection de ses membres (qui sont axés sur les institutions et les personnes qui ont un enjeu dans les recommandations formulées et/ou qui sont investies de responsabilité à cet égard et ont le pouvoir de prendre des décisions pour les mettre en œuvre). Cette section indique également comment s'est déroulée l'interaction avec OE (par exemple dates et types de réunions) à partir du début de l'évaluation. Elle mentionne l'occasion (réunions ou vidéoconférences) à laquelle l'accord a été formalisé, quels ont été les participants à l'évaluation et quels seront les utilisateurs de ces résultats (les principaux usagers devront être invités à signer l'accord). En outre, elle souligne qu'OE n'a pas été une des parties à l'accord conclusif mais a facilité le processus devant déboucher sur la conclusion de l'accord en tant que document orienté vers l'action. L'objectif est de définir quelles sont les recommandations que les principaux usagers considèrent comme viables et non viables (voir les sections 3 et 4).

Principales conclusions de l'évaluation

Cette section (qui devra être aussi succincte que possible) résume brièvement les principales conclusions de l'évaluation et met en relief aussi bien les domaines dans lesquels il a été obtenu de bons résultats que ceux qui appellent des améliorations.

Recommandations convenues par tous les partenaires

Cette section énumère les recommandations issues de l'évaluation qui ont recueilli l'accord

des partenaires. Ces recommandations sont déduites logiquement des constatations faites lors de l'évaluation. Elles doivent être formulées clairement et de façon ciblée de manière qu'il puisse y être donné suite dans toute la mesure possible. Cette section contiendra les observations formulées par les principaux usagers indiquant comment ils ont l'intention de donner suite aux recommandations en question, les responsabilités respectives et les délais à respecter devant être spécifiés dans tous les cas où cela est possible. Il appartient aux principaux usagers du Département PMD et des pays emprunteurs de déterminer les modalités de mise en œuvre des recommandations convenues et le calendrier à suivre.

C'est en se référant à l'accord conclusif que la direction du FIDA suivra la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation. L'accord conclusif fera partie du rapport d'évaluation.

Recommandations initialement formulées par OE mais jugées inapplicables par certains partenaires

Les recommandations initialement formulées par OE mais jugées inapplicables, applicables en partie seulement ou non viables par les principaux usagers seront présentées dans cette section. Les informations à fournir devront notamment être les suivantes: i) recommandations initiales, ii) identité du ou des partenaires ayant exprimé des réserves, avec les raisons avancées, iii) autres recommandations/contre-propositions suggérées par les partenaires en question, et iv) observations finales du Bureau de l'évaluation, le cas échéant.

Signatures (souhaitables)

Date

Liste des politiques et stratégies infrasectorielles pertinentes du FIDA

1. Cadre stratégique pour 2007-2010
2. Politique foncière, 2008
3. Stratégie visant à encourager l'innovation, 2007
4. Politique en matière de financement sous forme de dons en rapport avec le cadre pour la soutenabilité de la dette, 2007
5. Stratégie en matière de gestion des savoirs, 2007
6. Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution, 2006
7. Politique en matière de ciblage: atteindre les ruraux pauvres, 2006
8. Politique en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural, 2005
9. Stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat, 2005
10. Politique en matière de prévention des crises et de redressement, 2005
11. Politique relative aux entreprises rurales, 2004
12. Politique en matière de finance rurale, 2004
13. Intégration des questions de parité hommes-femmes dans les opérations, 2003

Guide de bonnes pratiques pour l'organisation des ateliers⁷⁶

9 Appendice

Contexte

Cette note a trait à l'organisation d'ateliers concernant les évaluations au niveau de l'ensemble de l'Organisation. Les objectifs de ces ateliers sont normalement au nombre de deux: a) discuter des résultats globaux de l'évaluation; et b) poser les bases de la préparation de l'accord conclusif.

Objectifs de la présente note

La présente note, qui a été établie à la lumière de l'expérience acquise par OE ces quelques dernières années, doit être un point de référence à consulter pour que ces ateliers soient planifiés et organisés selon des pratiques optimales. Elle décrit certaines des principales activités à entreprendre pour une conduite méthodique et efficace des ateliers. Elle contient un guide concernant les aspects ci-après de l'organisation des ateliers: a) préparation de la note conceptuelle de l'atelier; b) mission préparatoire; c) formulation du budget; d) visite sur le terrain; e) questions liées à la communication et à la diffusion des documents avant, pendant et après l'atelier; f) composition de l'équipe chargée de l'atelier et définition de son rôle et de ses responsabilités; g) format/conception de l'atelier; h) document de travail et i) services de secrétariat de l'atelier.

Note conceptuelle et ordre du jour provisoire de l'atelier

Il importe d'établir cette note dès que possible (environ quatre mois avant la date prévue). La note conceptuelle doit indiquer les objectifs de l'atelier, contenir les informations voulues concernant la date et le lieu de la réunion ainsi que les questions logistiques (logement, transport), le format et la conception de l'atelier, les

visites de sites de projets financés par le FIDA éventuellement prévues, la liste provisoire des participants (qui sera incomplète mais donnera au moins une indication des principales institutions devant être invitées) ainsi que le programme des événements et processus qui sont prévus avant et après l'atelier.

La note conceptuelle devra être établie sous forme de projet et discutée avec le principal interlocuteur du FIDA (qui sera le plus souvent la division régionale concernée de PMD). Après incorporation des observations du Département, le projet révisé de la note conceptuelle devra être envoyé officiellement au principal interlocuteur du gouvernement pour qu'elle puisse être discutée lors de la mission préparatoire (voir la section suivante). La note conceptuelle devra comprendre en annexe l'ordre du jour provisoire de l'atelier. Il importe d'insister sur le fait que la note conceptuelle est un projet qui ne sera finalisé qu'après discussion avec PMD et le ou les gouvernements concernés lors de la mission préparatoire. Il s'agit là d'un point d'importance majeure étant donné que la note conceptuelle contiendra des informations touchant des aspects qui ne pourront être finalisés qu'après consultation avec PMD et le gouvernement (par exemple lieu de l'atelier, projets à sélectionner en vue d'une éventuelle visite sur le terrain).

Mission préparatoire

La mission préparatoire (d'une durée maximum d'environ une semaine) devra être réalisée approximativement deux mois avant l'atelier. Il importe que le projet de note conceptuelle soit adressé au gouvernement et aux membres intéressés du personnel du projet 15

⁷⁶. Ce guide doit être lu conjointement avec les lignes directrices sur l'organisation des ateliers financés par le FIDA (2008) disponibles sur le site intranet du FIDA.

jours avant la mission préparatoire, en même temps qu'une demande tendant à ce qu'il soit pris rendez-vous avec les représentants des principales institutions gouvernementales et autres concernées. Le projet de note conceptuelle est le point de départ des discussions dans la mesure où il traite des diverses questions à examiner et indique les décisions connexes qui doivent être adoptées (voir le paragraphe précédent). Des rendez-vous avec des représentants des organismes des Nations Unies et des autres organisations internationales pourront être pris directement à partir de Rome par OE, bien qu'il importe de tenir le gouvernement informé de toutes les réunions confirmées de sorte qu'elles puissent être incorporées à l'ensemble du programme établi par le gouvernement en vue de la mission préparatoire. Le projet de note conceptuelle devra également être adressé aux autres partenaires susceptibles d'être rencontrés lors de la mission préparatoire comme information de référence (même si certains éléments de la note conceptuelle seront vraisemblablement révisés après discussion avec les principaux organismes de contrepartie du gouvernement). Il est de la plus haute importance que la mission préparatoire commence par s'entretenir avec les principaux représentants du gouvernement.

La mission préparatoire est également une occasion d'identifier les synergies et les contributions financières et en nature spécifiques que le gouvernement est à même d'apporter pour organiser l'atelier. Entre autres exemples de contributions en nature de la part du gouvernement, on peut citer les éléments suivants: organiser une réception ou un dîner, assurer les transports (navettes entre l'aéroport et les hôtels, et transports pour les visites sur le terrain et l'atelier), fourniture de locaux (par exemple salle de conférence, etc.) et ainsi de suite. La décision concernant le lieu de l'atelier et les dispositions organisationnelles à prendre doit être adoptée par OE en étroite consultation avec le gouvernement. À ce propos, OE pourra juger bon de solliciter l'avis de PMD avant de prendre une décision finale.

Le projet de note conceptuelle devra être finalisé après la mission préparatoire d'OE, à la suite des consultations requises avec le Directeur d'OE.

Formulation du budget

Peu après la mission préparatoire, il est recommandé d'établir un budget pour l'atelier. Ce budget fait partie des ressources initialement allouées pour l'évaluation. Il faut prévoir pour l'atelier un montant de quelque 30 000 USD. Ce chiffre est approximatif, étant donné que les circonstances varient: par exemple, il pourra être plus élevé si des services d'interprétation simultanée sont requis ou pour les ateliers régionaux, ou lorsque des membres du Comité de l'évaluation doivent assister aux ateliers. Le budget doit comprendre le coût de la location des locaux nécessaires (salles de conférence, plus salles pour les pauses et salles réservées au secrétariat d'OE), de la restauration, de l'expédition des documents et des publications depuis Rome, du recrutement de personnes ressources, de la rémunération du personnel local de secrétariat et d'un photographe (s'il en est recruté un), de la photocopie, du transport terrestre, de la rémunération du ou des présidents, etc. Toute contribution que le gouvernement devra s'engager à apporter devra être prise en considération et reflétée dans le budget.

Visite sur le terrain

Le plus souvent, il est bon d'organiser sur le terrain une visite d'un projet financé par le FIDA pour donner aux fonctionnaires du Fonds l'occasion de discuter avec les bénéficiaires et de constater ce qui se fait sur le terrain. Il est recommandé que ces visites soient organisées avant l'atelier. Normalement, la visite sur le terrain ne doit pas durer plus de deux jours pleins (c'est-à-dire une nuitée dans la zone du projet). Il est essentiel, à cet égard, de consulter comme il convient le Département PMD pour identifier le projet ainsi que les zones et activités spécifiques à visiter. En outre, il faudra préparer comme il convient les transports de manière à réserver le maximum de temps au travail sur le terrain

proprement dit. Une fois que les participants se trouvent dans la zone du projet mais avant le début de la visite, il importe d'organiser une brève réunion d'information (au bureau du projet ou à l'hôtel) concernant le projet et, en particulier, les activités qui seront visitées. Il y aura lieu à cette occasion d'expliquer comment chaque activité devant être visitée se rattache à l'ensemble des objectifs du projet et aux dispositions prises pour son exécution. Il est bon d'organiser pendant la visite sur le terrain quelque activité de loisirs, sans empiéter sur le temps alloué à la visite des sites du projet et aux entretiens avec les communautés locales. Cela est particulièrement important dans le cas de visites sur le terrain auxquelles participent des membres du Comité de l'évaluation.

Il peut être bon de préparer et de distribuer (à l'avance) aux fonctionnaires du FIDA et aux autres personnes appelées à visiter le projet une fiche d'information sur le projet de 2 à 3 pages accompagnée d'une carte ainsi que du programme prévu et d'une indication des dispositions logistiques prises. Il va de soi que cette partie de la visite devra être organisée en étroite consultation avec les autorités responsables du projet.

Communication et diffusion

Cette section peut être subdivisée en trois parties concernant respectivement les activités devant être entreprises avant, pendant et après l'atelier. La Division de la communication du FIDA (Division EC) devra être priée d'établir un plan de communication qui offre une occasion de diffuser à l'interne mais aussi à l'extérieur les principaux messages qui se dégagent de l'atelier. Il est essentiel que la Division EC soit informée du montant des ressources qu'OE peut allouer aux activités de communication de manière à pouvoir préparer et exécuter un plan réaliste.

Il importe, avant l'atelier, de communiquer à tous les participants les documents et informations suivants: lettres d'invitation,⁷⁷ note conceptuelle de l'atelier et ordre du jour provisoire,

programme de la visite sur le terrain, document de travail et version finale non publiée du rapport d'évaluation. La note conceptuelle devra indiquer clairement que, si l'atelier est l'occasion de discuter des questions liées à l'évaluation et de la constatation retirée, le rapport d'évaluation est désormais considéré comme final (seules des inexactitudes factuelles peuvent être modifiées après l'atelier s'il en demeure à ce stade). Il faudra organiser bien avant l'atelier un processus clair d'interaction et prévoir une possibilité de commenter le projet de rapport d'évaluation. Les documents susmentionnés devront être adressés à tous les participants par courriel au moins deux semaines (15 jours) avant l'atelier. Les autorités gouvernementales pourront être invitées à distribuer le rapport sur support papier aux organismes gouvernementaux, aux autorités responsables du projet et aux autres participants du pays. OE devra veiller à ce que tous les documents énumérés dans le présent paragraphe soient imprimés en nombre suffisant au FIDA et expédiés au pays concerné pour distribution dès le début de l'atelier. Un bref avis devra être affiché sur la page interne et le site Intranet avec des liens permettant d'accéder à la note conceptuelle, à l'ordre du jour provisoire, au programme de la visite sur le terrain, au document de travail et à la version finale non publiée du rapport d'évaluation.

Pendant l'atelier, il est recommandé de distribuer les documents ci-après sur support papier à tous les participants: déclarations liminaires du Directeur d'OE et du représentant de PMD (habituellement le Président adjoint chargé du Département et/ou le directeur de la division régionale intéressée), la déclaration d'ouverture du représentant du gouvernement (habituellement le ministre compétent, mais il peut parfois y en avoir plus d'un), la présentation PowerPoint de l'évaluation par le responsable de l'évaluation désigné par OE ainsi que la déclaration de clôture du président. Les dispositions devront être prises, avec l'appui de la Division EC et en coordination avec le gouvernement, pour

⁷⁷ Il est recommandé que le Directeur d'OE invite les organisations internationales et que le gouvernement, à la lumière d'une liste convenue des participants, invite les institutions gouvernementales et le personnel du projet.

assurer la présence de représentants de la presse et des médias audiovisuels.

La communication après la réunion est tout aussi importante. Premièrement, une note succincte (un paragraphe) concernant l'atelier et ses résultats devra être affichée sur la page interne et le site Intranet du FIDA, avec tous les documents mentionnés dans le paragraphe précédent, et ce dans les quelques jours suivant la réunion. Ensuite, des lettres de remerciement devront être rédigées deux semaines après l'atelier et être adressées aux principaux participants (en particulier au personnel des autorités gouvernementales qui ont assisté à la réunion et les personnes ayant aidé aux préparatifs). Ces lettres devront être signées par le Directeur d'OE. Enfin, l'accord conclusif établi à la suite de l'évaluation devra être adressé aux partenaires dès qu'il aura été rédigé et discuté avec PMD.

Rôles et responsabilités de l'équipe chargée de l'atelier

Le principal organisateur est OE, conjointement avec le gouvernement. Toutes les décisions clés devront être adoptées par ces deux parties. En outre, il importe au plus haut point, dans un souci d'appropriation et pour faciliter les opérations, que le gouvernement constitue son propre comité ou sa propre équipe d'organisation, laquelle devra se tenir constamment en contact étroit avec OE à Rome et qui devra suivre sur place l'application de toutes les dispositions prises.

Structure et durée de l'atelier

Les ateliers de ce type doivent durer environ un jour et demi. La matinée du premier jour doit être réservée à une session plénière durant laquelle les représentants du gouvernement et du FIDA feront des déclarations d'ouverture et des déclarations liminaires. Il faudra, à cet égard, peser soigneusement la question de l'ordre dans lequel les orateurs seront appelés à prendre la parole, selon leur rang, leur titre ou d'autres considérations appropriées. Il faudra tenir compte à cette fin du protocole applicable dans le pays, lequel

pourra varier d'un pays à l'autre. En outre, pendant cette session plénière, le responsable de l'évaluation devra faire un exposé général, qui sera suivi d'une discussion à bâtons rompus et d'un échange de vues entre les participants. Tout l'après-midi devra normalement être réservé aux discussions des groupes de travail.

La première journée s'achèvera ainsi. La demi-journée disponible le deuxième jour devra être réservée à une session plénière. Celle-ci devra tout d'abord être l'occasion d'entendre les vues (habituellement sous forme d'une présentation PowerPoint) des groupes de travail, et il conviendra de réserver un temps suffisant pour les observations concernant les exposés qui auront été faits par les groupes de travail, après quoi le responsable de l'évaluation pourra donner un bref aperçu des mesures qui restent à adopter pour finaliser l'évaluation. Le directeur de la division régionale intéressée de PMD (ou le CPP concerné) devra alors exposer ses vues sur la façon dont la division pourra donner suite aux conclusions et recommandations issues de l'évaluation afin d'informer les participants des mesures concrètes prévues pour les réaliser. Cela mènera à la dernière phase de l'atelier, qui est la déclaration de clôture par son président.

Une considération clé, pour ce qui est de la structure de l'atelier, est celle du rôle de son **président**. Il est essentiel que chaque atelier soit présidé par un représentant du gouvernement. Le président devra être identifié lors de la mission préparatoire de l'atelier et devra avoir au moins rang de Chef de cabinet (par exemple vice-ministre ou ministre). Il est très important que le président soit informé par OE, quelques jours avant l'atelier, du rôle qu'il devra jouer et de ce que le FIDA attend de la réunion. Le président devra ménager un temps suffisant pour lire les documents de référence. Il pourra être nécessaire pour OE de lui verser des honoraires appropriés (l'équivalent de 2 à 3 jours de travail) en contrepartie des services fournis. Cependant, avant d'accepter de verser des honoraires à

une personnalité gouvernementale, OE devra obtenir l'assentiment des autorités compétentes et s'assurer que cette procédure est acceptable. À cet effet, OE pourra devoir solliciter l'avis du bureau du PNUD et de représentants du gouvernement avant de finaliser un arrangement quelconque. En bref, le président dirige les débats pendant la session plénière, veille à ce que tous les participants aient la possibilité de contribuer aux débats et aussi, éventuellement, prononce quelques brèves conclusions après chaque session plénière. En règle générale, le président devra prononcer la déclaration de clôture de l'atelier.

Deux aspects clés sont les **documents de travail** élaborés pour l'atelier et le **fonctionnement et l'organisation des groupes de travail**. Pour ce qui est du premier point, il est généralement bon de rédiger avant l'atelier un bref document de travail (de 5 à 7 pages) sur les conclusions de l'évaluation. Ce document de travail est habituellement subdivisé en trois grands thèmes (avec un nombre approprié de sous-rubriques) issus de l'évaluation et traite des principaux points et des principales préoccupations soulevés lors de l'évaluation. Pour chaque point évoqué, le document devra contenir un certain nombre de questions pouvant servir de base de discussion aux groupes de travail. Lors de l'atelier proprement dit, les participants devront être invités à indiquer, la matinée du premier jour, le groupe auquel ils souhaiteraient prendre part. Sinon, OE (en consultation avec le gouvernement) pourra répartir d'office les participants entre les (trois) groupes de travail. Chaque groupe de travail devra être invité à centrer son attention sur une question seulement. Si besoin est, et pour que le nombre de participants soit à peu près égal, il se peut qu'OE doive déplacer certaines personnes d'un groupe à un autre. OE devra cependant consulter précédemment les intéressés et obtenir leur accord. Chaque groupe de travail devra avoir un président, lequel devra être identifié (et informé) par OE avant que les groupes ne se réunissent. En outre, chaque groupe devra être invité, au début des débats, à désigner un rapporteur.

Un fonctionnaire d'OE ou un consultant membre de la mission d'évaluation devra être invité à présenter le thème du groupe de travail afin de lancer le débat. Enfin, il importe que les fonctionnaires d'OE et les membres de la mission d'évaluation se séparent pour être représentés au sein des trois groupes de travail et pour aider le rapporteur à préparer la présentation PowerPoint après la fin des débats.

Un autre aspect de la structure et de la conception de l'atelier tient à la rédaction de la déclaration de clôture. Un modèle de **déclaration de clôture** est disponible sous forme électronique à OE. Le responsable de l'évaluation devra rédiger la déclaration pendant la soirée du premier jour en s'inspirant de ses propres notes et de sa participation à l'un des groupes de travail. Cette déclaration devra traiter aussi des principales questions évoquées et recommandations formulées par les autres groupes de travail, ce qui peut être fait en consultant les représentants d'OE qui ont pris part aux débats des autres groupes et en se référant à leurs présentations PowerPoint. Dans la matinée du deuxième jour, il importe de compléter cette déclaration en soulignant, le cas échéant, les autres questions soulevées lors des discussions en plénière. Le projet de déclaration devra alors être approuvé par le Directeur d'OE et il sera alors communiqué au représentant le plus élevé du Département PMD se trouvant sur place pour observations. Le projet final devra alors être approuvé par le président de l'atelier avant qu'il en donne lecture.

Bureau du secrétariat de l'atelier

Un petit bureau devra être prévu à proximité de la salle de la plénière à l'intention des fonctionnaires d'OE et des représentants du gouvernement qui constituent le secrétariat de l'atelier. Cette pièce devra être équipée d'une photocopieuse, de deux ordinateurs personnels avec accès à Internet et de deux imprimantes. Il pourra également avoir lieu de prévoir une liaison téléphonique.





Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

**Fonds international
de développement agricole**

Via Paolo di Dono, 44
00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 0654592048
Télécopie: +39 0654593048
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation

Imprimé par
Marchesi Grafiche Editoriali S.p.A., Rome, Italie
Avril 2009

Graphisme
Lorella Candido



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

**Fonds international
de développement agricole**

Via Paolo di Dono, 44
00142 Rome, Italie
Téléphone +39 0654592048
Facsimile +39 0654593048
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation

ISBN 978-92-9072-071-3



9 789290 720713