

# eVALUation Matters

Publication trimestrielle de connaissances sur l'évaluation du développement



## Meilleures pratiques et innovation en évaluation

Deuxième trimestre 2019

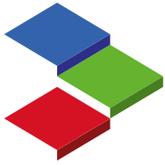


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT



IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement



# IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement

*De l'expérience à la connaissance...*  
*De la connaissance à l'action...*  
*De l'action à l'impact*

## eVALUation Matters

est une publication trimestrielle de l'Évaluation Indépendante du Développement du Groupe de la Banque africaine de développement. Elle propose différentes perspectives et perceptions sur des questions liées à l'évaluation et au développement.

### Rédactrice en Chef

Grace Gabala, Consultante en Communications

### Remerciements:

IDEV remercie tous les contributeurs, réviseurs, éditeurs et relecteurs qui ont travaillé sur ce numéro, en particulier: Karen Rot-Münstermann; Eustace Uzor; Daniel Alonso Valckx; Debazou Yantio; Boubacar Ly; Kobena Hanson; Aminata Kouma; Marc Guislain Bappa Se.

### Relecture et traduction:

Melora Palmer, Agnès Derelle

### Conception et mise en page:

Créon ([www.creondesign.net](http://www.creondesign.net))

### Crédits photos:

- La Banque africaine de développement
- Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)
- Le Groupe de la Banque mondiale
- Nairobi Garage
- Shutterstock
- Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
- Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Congo DRC

### À propos de l'Évaluation indépendante du développement

La mission de l'Évaluation indépendante du développement de la BAD est d'améliorer l'efficacité de l'institution en matière de développement dans ses pays membres régionaux, à travers des évaluations indépendantes et pertinentes, ainsi que des partenariats pour le partage des connaissances.

### Avertissement :

Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'employeur, l'organisation ou tout autre groupe ou individu.

### Évaluateur général (par intérim):

Karen Rot-Münstermann [k.rot@afdb.org](mailto:k.rot@afdb.org)

### Chefs de division :

Foday Turay (p.i.) [f.turay@afdb.org](mailto:f.turay@afdb.org)  
Madhusoodhanan  
Mampuzhasseril (p.i.) [m.mampuzhasseril@afdb.org](mailto:m.mampuzhasseril@afdb.org)  
Karen Rot-Münstermann [k.rot@afdb.org](mailto:k.rot@afdb.org)

### Des questions ?

Téléphone (IDEV) +225 2026 2841  
Téléphone (Standard BAD) +225 2026 4444

### Nous écrire :

01 BP 1387  
Avenue Joseph Anoma,  
Abidjan 01, Côte d'Ivoire

### Courriel :

[idevhelpdesk@afdb.org](mailto:idevhelpdesk@afdb.org)

### Web :

[idev.afdb.org](http://idev.afdb.org)  
[afdb.org](http://afdb.org)

### Communiquer avec nous sur:



## **Deuxième trimestre 2019**

*Dans le cadre de l'Agenda 2030, tous les pays sont tenus de mettre en place des processus de suivi et d'évaluation rigoureux et efficaces afin d'apprécier les progrès accomplis. Pourtant, les pays sont à différents niveaux de capacités d'évaluation. Dans le même temps, les interventions de développement deviennent de plus en plus complexes, avec des conséquences similaires pour les évaluations conçues pour les évaluer. Troisièmement, les nouvelles technologies et les sources de données deviennent de plus en plus disponibles, et les évaluateurs développent continuellement de nouvelles méthodes plus sophistiquées. Le partage de bonnes pratiques et d'innovations en matière d'évaluation peut aider les évaluateurs à apprendre les uns des autres, à relever les défis et à continuellement renforcer la profession. Cette édition de Evaluation Matters vise à mettre en valeur des méthodes d'évaluation, bonnes, nouvelles ou novatrices qui ont contribué à de meilleures évaluations du développement.*



## L'actualité en images, page 64

### 4 **Mots de l'Évaluateur Général par interim**

*Karen Rot Munstermann, IDEV, Banque africaine de développement*

Cette édition de Evaluation Matters met en lumière les bonnes pratiques et les innovations qui ont contribué à rendre les évaluations plus utiles et plus percutantes. L'objectif de cette édition est de partager les connaissances sur les techniques et les outils qui se sont avérés efficaces, afin de stimuler la discussion et de pousser la réflexion, afin que les évaluations puissent continuer à aller de l'avant.

### 8 **Innovations dans l'évaluation des projets de développement rural: l'expérience du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds international de développement agricole**

*Oscar Garcia et Hansdeep Khaira, Bureau indépendant de l'évaluation, Fonds international de développement agricole (FIDA)*

Cet article présente trois exemples d'innovations utilisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Il s'agit notamment de l'analyse géospatiale comme moyen de triangulation des données, de la méthode de correspondance génétique dans les évaluations d'impact ex post quasi expérimentales et de SenseMaker, une technique participative qualitative qui implique les bénéficiaires du programme.

### 20 **La reconstitution de processus comme méthodologie d'évaluation pour des interventions sur petits échantillons**

*Andrew Anguko, IDEV, Banque africaine de développement*

L'auteur fait valoir que lorsqu'elle est « bien faite », la méthode de reconstitution de processus peut aborder les questions d'attribution et fournir des preuves à l'équivaloir à des allégations causales dans des interventions de petite taille d'échantillon.

### 33 **Innovations dans l'évaluation de l'impact des interventions environnementales: Approches et conclusions de l'Évaluation indépendante du Fonds pour l'environnement mondial**

*Geeta Batra et Juha I. Uitto, Bureau indépendant d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial*

Cet article présente de nouveaux outils et méthodologies élaborés par le Bureau indépendant d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial afin de mieux évaluer les résultats à long terme, les impacts transformateurs, l'optimisation des ressources et la durabilité des interventions du FEM, tout en mettant l'accent sur le lien entre l'environnement et les facteurs humains et sociaux.

**Q3 2019**  
Évaluations  
adaptées à l'Afrique  
Volume 1

**Q4 2019**  
Évaluations  
adaptées à l'Afrique  
Volume 2

**47 Bonne Pratique: La satisfaction des utilisateurs comme critère déterminant de l'évaluation des réformes d'envergure en Afrique: Cas de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État en RDC**

*Bobo B. Kabungu, Banque Centrale du République démocratique du Congo*

Cet article souligne l'importance de tenir compte de la satisfaction des utilisateurs dans l'évaluation des interventions publiques. Il illustre comment une évaluation récente de la réforme des services de paie des agents de l'État et des fonctionnaires de la RDC a intégré une enquête auprès des utilisateurs et analysé les résultats à l'aide de la méthode de la double différence.

**57 L'approche du Changement le plus significatif dans l'évaluation: Guide pratique et application par la Banque africaine de développement**

*Madhu Mampuzhasseril, IDEV, Banque africaine de développement*

L'approche CPS en évaluation est une méthode systématique, transparente et participative de collecte et d'analyse de l'information qualitative sur le changement. Dans cet article, l'auteur décrit succinctement cette technique et souligne l'expérience de la Banque africaine de développement à l'aide de cet outil.

**64 L'actualité en images**

**69 Fraichement publié**

**« Etant donné que l'on ne s'attend pas à ce que les évaluateurs soient des experts en nouvelles méthodes, les bureaux d'évaluation doivent établir des partenariats avec le secteur privé, les instituts de recherche et les universités susceptibles d'être les créateurs ou des experts des méthodes innovantes ».**

**Hansdeep Khaira et Oscar Garcia, Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**



<http://idev.afdb.org/fr/document/le-genre-dans-l-evaluation-volume-2>



## Mots de l'Évaluateur général par intérim

► La "théorie de la bicyclette" (que je connais très bien, venant d'un pays qui en compte près de 23 millions, soit 1,3 pour chaque habitant) stipule que lorsqu'on roule à bicyclette, il faut continuer à avancer, sinon on tombe. Cette théorie s'applique également au développement international. L'Agenda 2030 a adopté une vision du développement beaucoup plus large que le paradigme précédent, avec des Objectifs de développement durable universels et inclusifs qui, en plus des questions de pauvreté, d'eau, de santé, etc., couvrent également l'environnement, les droits humains, le partenariat, l'équité et l'égalité entre les sexes.

Dans le même temps, l'ampleur des défis auxquels le monde est confronté, tels que les changements climatiques, la fragilité et la vulnérabilité, s'étend. Ces deux tendances ont conduit à des questions de développement de plus en plus complexes, tout comme les interventions pour y répondre. Les pays en développement et les organisations bilatérales et multilatérales de développement qui les soutiennent dans leur poursuite du progrès économique et social doivent explorer de nouvelles voies et innover pour rester à la hauteur. L'immobilisme, l'application des mêmes vieilles méthodes, n'est pas une option.

Il en va de même pour l'évaluation du développement. Les interventions en matière de développement deviennent de plus en plus complexes et le domaine de l'évaluation doit adapter ses méthodes et approches pour rester pertinent et utile. Les nouvelles technologies et un éventail croissant de sources de données offrent des possibilités, mais aussi

*des défis. Comment les évaluateurs peuvent-ils exploiter les possibilités, tout en surmontant les défis, pour continuer à aller de l'avant ?*

*Une des voies adoptées par la communauté internationale de l'évaluation pour aller de l'avant est l'examen en cours des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, qui vise à moderniser lesdits critères pour en assurer l'adéquation à l'ère des ODD. L'engagement ferme et constant d'un grand nombre de parties prenantes de l'évaluation dans ce processus témoigne de la volonté d'autoréflexion et d'adaptation de ce domaine, ainsi que son engagement à continuer de mettre la haute qualité au service du développement. En outre, des universitaires et des évaluateurs développent régulièrement des méthodes innovantes et plus sophistiquées pour évaluer la performance des interventions de développement.*

*A IDEV, nous œuvrons sans relâche pour améliorer la qualité de nos produits d'évaluation et de la connaissance, en accordant une attention particulière aux besoins et aux demandes des utilisateurs finaux. L'un de nos trois principaux objectifs est de promouvoir l'apprentissage: tirer des enseignements des évaluations, améliorer la conception et la mise en œuvre des futures politiques, stratégies, processus et opérations, mais aussi apprendre les uns des autres. Nous investissons énormément dans le partage de connaissances et d'expériences, à travers différents canaux: notre site web, les médias sociaux, la création et la diffusion de produits du savoir, l'organisation de formations et d'événements, etc.*

*Cette édition d'Evaluation Matters constitue ainsi une occasion de partage et d'apprentissage. Nous avons invité des évaluateurs de différents horizons à partager de bonnes ou meilleures pratiques, ainsi que des approches innovantes ayant eu*

*un plus grand impact dans leur organisation et ayant aidé les décideurs à mieux comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et d'appliquer cette connaissance à la prise de décision. L'édition vise à contribuer au corpus de connaissances global sur les meilleures pratiques et les innovations, pour une culture de l'évaluation plus forte, et à permettre le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel.*

*Dans cette édition, des collègues du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA partagent leur expérience dans l'application de trois techniques innovantes à l'évaluation des projets de développement rural: l'analyse géospatiale comme moyen de triangulation des données, l'appariement génétique dans les évaluations d'impact ex post quasi expérimentales et SenseMaker, une technique participative qualitative qui implique les bénéficiaires des programmes. De même, le Bureau de l'évaluation indépendante du Fonds pour l'environnement mondial vous présente*

---

**« Cette édition vise à contribuer au corpus de connaissances global sur les meilleures pratiques et les innovations, pour une culture de l'évaluation plus forte, et à permettre le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel ».**

---



*des approches novatrices d'évaluation de l'impact des interventions environnementales, notamment la télédétection et l'analyse géospatiale, un nouveau cadre pour évaluer les changements transformationnels et de meilleures méthodes pour examiner la durabilité.*

*Deux collègues d'IDEV partagent également leurs connaissances sur les méthodes d'évaluation qu'ils ont trouvées utiles dans certaines des évaluations sur lesquelles ils ont travaillé: la reconstitution de processus comme méthode pour évaluer les interventions sur un échantillon de taille réduite et la méthode du changement le plus significatif pour recueillir et analyser l'information qualitative concernant le changement. Enfin, une bonne pratique nous vient de la RD Congo : la satisfaction des utilisateurs comme critère déterminant pour l'évaluation des réformes à grande échelle en Afrique. Comme pour la technique du Changement le plus significatif, les évaluateurs ont appliqué ici une méthode participative pour donner plus de voix aux bénéficiaires de l'intervention. Car après tout, les bénéficiaires sont ceux pour qui les interventions de développement sont entreprises, la raison d'être du travail que nous faisons.*

*Notre principal objectif en publiant ce numéro d'Evaluation Matters est de mettre en évidence certaines meilleures pratiques et innovations, afin de stimuler la discussion et d'encourager l'exploration, de sorte que le domaine de l'évaluation puisse continuer à progresser. Bien entendu, les méthodes et approches d'évaluation doivent être choisies et adaptées aux objectifs et au but d'une évaluation précise, et les méthodes et techniques présentées dans cette édition ne s'appliqueront pas à toutes les situations. Nous espérons toutefois que vous trouverez les exemples sélectionnés instructifs et utiles, et nous aimerions connaître vos propres expériences, questions, suggestions et idées sur le sujet.*

*Mon mandat d'Évaluateur général par intérim prend bientôt fin; ceci était donc mon dernier avant-propos. Le nouvel Évaluateur général, Roland Michelitsch, entre en fonction début septembre.*

**Bonne lecture!**

---

## À propos de l'Évaluateur général par intérim

**Mme Karen Rot-Münstermann** est Évaluateur général par intérim à la Banque africaine de développement. Elle a rejoint IDEV en 2014 en tant que responsable de la Division de la gestion des connaissances, de la sensibilisation et du renforcement des capacités, après avoir passé cinq ans au Département de la mobilisation des ressources et des partenariats de la Banque, où elle était notamment chargée de coordonner le processus triennal de reconstitution du FAD. Avant de rejoindre la BAD en 2009, Karen était Conseillère politique principale au ministère néerlandais des Finances (Trésor, Département des relations financières extérieures). Elle est diplômée en sciences politiques, études européennes et économie.

## Innovations dans l'évaluation des projets de développement rural: l'expérience du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds international de développement agricole

*L'innovation gagne en importance dans la façon dont les évaluations sont menées. Cela est dû à une série de facteurs, notamment : l'accent mis sur la collecte de preuves plus solides à des fins de redevabilité, les progrès technologiques et la puissance informatique, ainsi qu'un changement de perspective en ce qui concerne le rôle des bénéficiaires dans les évaluations de programme. Cet article présente trois exemples d'innovations utilisées par le Bureau indépendant de l'évaluation (BIE) du Fonds international de développement agricole (FIDA). Il s'agit notamment de l'analyse géospatiale comme moyen de triangulation de données, des méthodes d'appariement génétique dans les évaluations d'impact ex post quasi expérimentales, et de SenseMaker - une technique participative qualitative impliquant les bénéficiaires du programme. Les résultats obtenus grâce à ces trois méthodes étant satisfaisants, le présent article laisse entendre que l'utilisation élargie de ces innovations réussies, l'établissement de partenariats avec des experts, et le partage d'expériences, sont autant d'éléments clés pour l'intégration des innovations dans les évaluations.*

*Oscar Garcia, Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et Hansdeep Khaira, Chargé d'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA*

## La nécessité d'innover

**B**ien que la communauté de l'évaluation s'appuie sur des méthodes d'évaluation testées et éprouvées, il est de plus en plus nécessaire d'aller au-delà de la « zone de confort » et repousser les limites de la méthode d'évaluation - de viser l'innovation dans la façon dont les évaluations sont menées. Cette nécessité tient à plusieurs facteurs.

Premièrement, il est de plus en plus important de mesurer et d'évaluer les résultats en matière de développement, non seulement en raison de la nécessité de mesurer et de documenter les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs de développement durable, mais aussi parce que les donateurs s'attachent à comprendre comment leurs fonds sont utilisés - à la responsabilité de rendre compte. Cela signifie que des données plus solides et de meilleure qualité sont nécessaires pour déterminer les effets des programmes. Deuxièmement, un besoin de rentabilité des évaluations se fait sentir, ce qui est dû à la réduction ou la stagnation des budgets des bureaux d'évaluation, à qui on demande en même temps d'évaluer des programmes de plus en plus complexes. Troisièmement, un changement de paradigme dans la façon dont les bénéficiaires des programmes de développement sont perçus - non seulement en tant que participants aux programmes mais aussi en tant que parties prenantes - donne lieu à l'utilisation de méthodes participatives dans la conception et la mise en œuvre des programmes, mais également dans la mesure de leurs résultats.

Compte tenu des facteurs susmentionnés, le BIE du FIDA a fait de l'innovation une

partie importante de ses évaluations, en particulier au cours des cinq dernières années environ. Il a tenté de tirer parti des progrès technologiques et de la puissance de calcul croissante des ordinateurs pour intégrer des innovations méthodologiques. Cet article partage l'apprentissage du BIE du point de vue de trois méthodes innovantes qu'il a utilisées.

## Innovations dans les évaluations du BIE

### Analyse géospatiale

**Introduction.** La disponibilité à grande échelle de données satellitaires a fait de l'analyse<sup>1</sup> géospatiale une proposition intéressante à envisager pour l'évaluation d'initiatives de développement rural. Le BIE, en collaboration avec la Division de l'environnement et du climat du FIDA, a utilisé l'analyse géospatiale dans une évaluation concernant un projet d'appui à l'agriculture en Géorgie. Le projet visait à réhabiliter des canaux d'irrigation vieillissants et délabrés afin que l'eau puisse atteindre les agriculteurs pour l'irrigation de leurs cultures. L'objectif de développement de cette intervention était d'augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des agriculteurs en augmentant leur production agricole afin qu'ils puissent améliorer leur propre consommation tout en vendant l'excédent sur le marché. L'analyse géospatiale a été utilisée à titre expérimental, en complément d'une enquête auprès des ménages qui a été menée pour mesurer les effets du projet, renforçant ainsi la triangulation des sources d'information.

**Méthodologie.** La méthodologie consistait à utiliser l'imagerie satellitaire chronologique pour calculer les ►

► variations temporelles (avant et après l'intervention) de l'indice de végétation par différence normalisée (NDVI)<sup>2</sup>, afin de comparer l'évolution de la couverture végétale entre les parcelles agricoles bénéficiaires et les parcelles agricoles de groupe de contrôle/de comparaison, avant et après la réhabilitation des systèmes d'irrigation. Le principe de base étant que l'intervention entraînerait un changement dans la zone de production (soit une expansion de la zone de production, soit une augmentation de la production dans la même zone) par rapport aux zones similaires non touchées par les interventions du projet. Le résultat serait une estimation de l'ampleur et de l'importance de la différence de variation de la couverture terrestre entre la zone d'intervention et les zones de contrôle, en termes de « verdeur ».

La méthode utilisée pour analyser les données était l'indice de comparaison avant-après (BACI).<sup>3</sup> Le concept est similaire à celui de la méthode des différences de différences.<sup>4</sup> L'analyse a été effectuée à partir d'images satellitaires librement accessibles à l'aide de Google Earth, une plate-forme libre sur nuage informatique: 250-m de produit NDVI issu du MODIS de la NASA (8 jours), de 2003 (année avant intervention) à 2016 (année après intervention). La méthodologie a été complètement automatisée grâce à un algorithme développé dans un logiciel statistique open source R.

La première étape a consisté à analyser l'ensemble des données chronologiques (2003 à 2016) et à calculer un profil pluriannuel de développement de la végétation, ce qui a permis de déterminer la période de croissance de la végétation, puis de classer la zone en fonction de différents modes de développement de la végétation. Seules les catégories de groupes présents dans la zone d'intervention (couverture terrestre et modes de développement de la végétation similaires) ont été jugées admissibles pour l'analyse.

La deuxième étape consistait à évaluer la similarité entre les pixels des zones de contrôle du projet. La similarité a été définie comme le complément de la racine carrée de l'erreur quadratique moyenne (REQM) entre les compositions fractionnaires et 1, c'est-à-dire la similarité  $s = 1 - \text{REQM}$ . Des valeurs proches de 1 indiquent une composition globale presque identique entre un site de contrôle et un site de traitement. Vingt zones de contrôle ayant une REQM plus élevée ont été prises en compte pour le calcul du contraste BACI. Dans la dernière étape, l'impact de l'intervention a été calculé comme l'effet BACI qui représentait le changement différentiel entre le projet et les zones de contrôle, lorsqu'on le compare avant et après l'intervention.

---

***« Etant donné que l'on ne s'attend pas à ce que les évaluateurs soient des experts en nouvelles méthodes, les bureaux d'évaluation doivent établir des partenariats avec le secteur privé, les instituts de recherche et les universités susceptibles d'être les créateurs ou des experts des méthodes innovantes. »***

---

L'analyse BACI fournit deux statistiques importantes: le seuil de signification (valeur P) du test d'effet BACI et le contraste BACI. Le contraste BACI est calculé comme la différence entre les objets du projet et ceux du groupe de contrôle, et entre les périodes de comparaison.

$$\text{Contraste BACI} = (\mu_{CAa} - \mu_{CAb}) - (\mu_{PRJa} - \mu_{PRJb})^5$$



► Par convention, un contraste BACI négatif indique que la variable a augmenté plus (ou diminué moins) dans le site d'intervention par rapport aux sites de contrôle, au cours de la période d'avant à après la mise en œuvre du projet. Le contraste BACI est exprimé en mêmes unités de la variable étudiée, le NDVI ici. Afin de mettre en évidence l'ampleur du contraste par rapport aux conditions initiales, il a été normalisé par la moyenne de la zone d'impact NDVI d'avant l'intervention et exprimé en pourcentage. Cette variable dérivée est appelée « contraste relatif ».

**Résultats.** Les résultats ont montré un contraste négatif statistiquement significatif du BACI (c.-à-d. une amélioration de l'indice NDVI des zones de projet par rapport aux zones de contrôle après l'intervention) dans 7 des 14 échantillons (quatre avaient une valeur P significative de 0,05). Si l'on se concentre sur les sites pour lesquels un effet BACI significatif a été détecté, le contraste relatif moyen est de -1,24 pour cent. Si l'on considère l'indice NDVI comme une approximation grossière de la couverture végétale fractionnée, ces chiffres se traduisent par une amélioration relativement faible (1,24 %) du développement de la végétation dans les exploitations bénéficiaires par rapport aux

exploitations de contrôle. Il est important de noter que ces résultats concordaient avec ceux de l'enquête auprès des ménages, qui a révélé une légère augmentation des terres agricoles utilisées par les bénéficiaires pour la production de cultures.

**Opportunités et limites.** L'étude pilote a montré que l'analyse géospatiale offre l'avantage de trianguler les données de levées avec les données géospatiales (ou l'inverse). En outre, plusieurs autres avantages en découlent : i) la possibilité d'atteindre des zones éloignées, difficiles d'accès ou dangereuses ; ii) une identification plus facile des groupes de contrôle (identification des villages à la même altitude, avec à peu près le même nombre d'habitants, éloignés du centre régional, etc.) ; iii) la rentabilité due à la disponibilité croissante des données, logiciels et espaces de stockage libres (sur nuage informatique).

Il faut cependant tenir compte de certaines mises en garde et limites : i) le coût initial d'acquisition de l'expertise (en interne) peut être élevé, car les bureaux d'évaluation doivent travailler en partenariat avec les universités, les instituts de recherche et le secteur privé ; ii) elle ne peut pas s'appliquer à tous les types d'interventions et il ►►

**Figure 1:** Image satellite des zones du projet (PRJ) et des zones de contrôles (CA) pour l'un des systèmes d'irrigation réhabilités par le projet.





- ▶ existe des limites; iii) il faut effectuer certains travaux sur le terrain pour obtenir les coordonnées géographiques exactes.

## Appariement génétique

**Introduction.** Les évaluations d'impact qui s'appuient sur des techniques économétriques pour mieux déterminer les effets des projets sont un domaine sur lequel les évaluateurs se sont penchés. La technique la plus couramment utilisée est l'appariement des scores de propension (PSM), en particulier lorsqu'il n'y a pas eu d'assignation aléatoire des bénéficiaires, c'est-à-dire lorsque les programmes se sont appuyés sur l'autosélection, ce qui est souvent le cas pour des projets de développement. Un score de propension est la probabilité qu'une unité (ménage, par exemple) présentant certaines caractéristiques soit assignée au groupe expérimental (par opposition au groupe de contrôle). Les scores peuvent être utilisés pour réduire ou éliminer le biais de sélection dans les études observationnelles en équilibrant les covariables (les caractéristiques des participants) entre le groupe expérimental et le groupe de contrôle. Lorsque les covariables sont équilibrées, il devient beaucoup plus facile d'apparier des participants ayant des caractéristiques multiples.

Bien que couramment utilisé, le PSM n'est pas exempt de critiques. Par exemple, il n'y a pas de consensus sur la façon de procéder exactement à l'appariement et de mesurer le succès de la procédure d'appariement. De plus, on soutient que le score de propension réel ne peut jamais être connu dans les études d'observation, ce qui jette le doute sur l'exactitude des estimations du score de propension. Rosenbaum & Rubin recommandent de vérifier de façon itérative le score de propension à l'équilibre, mais cela peut s'avérer très difficile. Afin de surmonter cette limite, et profitant de l'augmentation de la puissance de calcul, le BIE a utilisé une méthode différente pour son évaluation d'impact en Géorgie:

la méthode d'appariement génétique (Genmatch)<sup>6</sup>. Ceci utilise un algorithme pour maximiser l'équilibre des covariables observées entre les unités de traitement et de contrôle appariées et élimine le besoin de vérifier manuellement et de façon itérative le score de propension. Une telle méthode est possible en raison de la popularité croissante de la simulation informatique intensive et des méthodes d'apprentissage machine.

**Méthode.** La méthode Genmatch utilise une combinaison de PSM et de distance de Mahalanobis,<sup>7</sup> les deux méthodes utilisées pour apparier les groupes expérimentaux et les groupes de contrôle en fonction d'un ensemble de caractéristiques. Il apparie des échantillons sur leurs distances de Mahalanobis pondérées, calculées à partir de la matrice des distances qui inclut les scores de propension et d'autres fonctions des covariables d'origine. Genmatch adopte une approche itérative consistant à vérifier et à améliorer automatiquement l'équilibre des covariables mesurées par des tests t appariés univariés et/ou des tests Kolmogorov-Smirnov (KS) univariés. Pour chaque itération, les poids utilisés dans le calcul de la distance sont ajustés pour éliminer les résultats significatifs des tests d'équilibre univariés de la fin de la dernière itération. Le processus itératif se termine lorsque tous les tests d'équilibre univariés ne permettent plus d'augmenter les valeurs P. L'objectif est de maximiser la valeur P associée à la covariable qui représente la plus grande différence entre les deux échantillons.

Dans le cas de l'évaluation d'impact du BIE, Genmatch a été utilisé pour l'échantillonnage (appariement des groupes expérimentaux et de contrôle, ou villages, sur covariables). Un algorithme Genmatch a été utilisé pour calculer les poids pour chaque covariable, et un algorithme d'appariement a ensuite été utilisé pour identifier les communautés les plus similaires aux communautés expérimentales au moment de la référence du projet, avant le traitement. ▶

► **Résultats.** Bien que l'appariement génétique donne généralement de meilleurs résultats que l'appariement PSM, des tests ont été effectués en vue d'établir si cela se vérifiait dans le cas de l'évaluation d'impact, en examinant les échantillons appariés par les scores de propension. Les résultats ont démontré que Genmatch conduit à un meilleur équilibre des covariables par rapport au PSM.

**Opportunités et mises en garde.** Le principal avantage de Genmatch est qu'il optimise directement l'équilibre des covariables. Cela permet d'éviter le processus manuel de vérification de l'équilibre des covariables dans les échantillons appariés, puis de redéfinir le score de propension en conséquence. En utilisant un processus automatisé pour rechercher les données des meilleures correspondances, Genmatch est en mesure d'obtenir de meilleurs niveaux d'équilibre sans que l'analyste ait à spécifier correctement le score de propension. Il utilise les progrès actuels de la puissance de calcul. Un logiciel open source d'exécution de GenMatch et une variété d'autres algorithmes d'appariement sont disponibles pour l'environnement de programmation R.

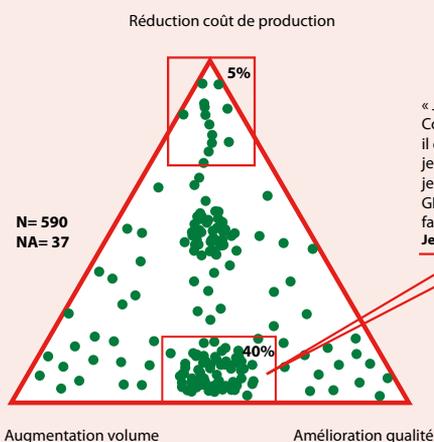
L'avantage de toute nouvelle méthode d'appariement est limité en raison de la sélection fondée sur des hypothèses observables. La plausibilité des hypothèses doit être soigneusement examinée dans chaque application en utilisant des données probantes autres que la méthode statistique. Dans les études d'observation, les hypothèses clés d'identification ne peuvent être testées par des simulations ni prouvées mathématiquement. Par conséquent, davantage d'études de validation fondées sur des données réelles sont nécessaires pour améliorer les méthodes d'observation dans la pratique et pour clarifier les conditions dans lesquelles ces méthodes sont appropriées.<sup>8</sup>

### SenseMaker

**Introduction.** Dans le cadre de l'Évaluation de la stratégie et du programme pays (ESPP) menée en République du Cameroun, l'équipe d'évaluation du BIE<sup>9</sup> a piloté une approche innovante pour confirmer les liens entre l'appui apporté par les projets et l'évolution des conditions de vie perçues par les ménages bénéficiaires. L'étude portait sur deux projets financés par le FIDA axés sur les chaînes de valeur du manioc, du riz et de l'oignon. ►►

**Figure 2: Perception de la production agricole par les répondants**

En réfléchissant sur le contexte de votre histoire, où avez-vous observé le plus de progrès sur les questions de production au cours de la dernière période ?



« J'ai rejoint le GIC pour obtenir de l'aide, car je devais produire plus. Comme c'est le GIC qui bénéficie des projets, engrais et de semences, il était important pour moi d'en faire partie. Avant d'être membre du GIC, je produisais entre quatre et six sacs sur un quart d'hectare. Maintenant, je produis au moins 15 à 20 sacs sur deux quarts d'un hectare. Grâce au GIC, j'ai reçu des semences et des engrais, ainsi qu'une formation sur la façon de planter, préparer la terre, et d'utiliser l'engrais au bon moment (...) »  
**Jeune femme, Garoua, Nord, Riz, 11 avril 2017**



► Il s'agissait de combler le manque de données probantes concernant la contribution apportée par les produits des projets aux changements mesurés dans les domaines d'impact du FIDA, tels que la productivité agricole, les revenus et la sécurité alimentaire.

L'approche était basée sur une méthodologie participative appelée SenseMaker, qui consiste à recueillir un grand nombre d'histoires brèves des bénéficiaires relatant un ou plusieurs changements perceptibles découlant de leur participation à des organisations de producteurs soutenues par un projet du FIDA. Ces nouvelles sont ensuite analysées par les répondants eux-mêmes au moyen d'un questionnaire d'interprétation distinct, ce qui confère une plus grande légitimité à l'analyse en réduisant le biais associé à l'interprétation des données par un expert externe.

**Méthode.** SenseMaker est basé sur la collecte et l'indexation de micro-récits. Ces anecdotes, expériences ou histoires sont auto-signées par les conteurs. Cela

signifie que les répondants attribuent un sens à leurs propres histoires (auto-interprétation) immédiatement après avoir partagé leurs anecdotes, expériences ou histoires au moyen d'une série de questions (signifiants) plutôt que par un intermédiaire externe interprétant les récits (ce qui est courant dans les approches qualitatives). SenseMaker implique la collecte d'un grand nombre d'histoires (300 et plus, pouvant atteindre des milliers) pour obtenir des perspectives multiples sur le domaine d'intérêt. La signification (indexation) des fragments permet une analyse quantitative des motifs, accompagnée de récits explicatifs.

**Résultats.** Au total, 590 histoires ont été recueillies et auto-interprétées auprès de vingt organisations de producteurs (OP). La première question posée aux bénéficiaires était la suivante: Depuis que vous êtes membre du groupement d'intérêt communautaire (GIC), pouvez-vous nous parler d'un changement positif ou négatif important lié à la production, à la transformation ou à la vente/commercialisation de vos cultures ►►

► (oignon, riz ou manioc) et comment cela vous a-t-il affecté ainsi que votre famille? Ensuite, une analyse des réponses à l'aide du logiciel dédié SenseMaker a permis de mettre en évidence les tendances intégrées dans les histoires, en positionnant un grand nombre d'histoires sur des graphiques spécialement conçus (en utilisant des combinaisons visuelles de questions à choix multiples, de triades, de dyades et de points). L'analyse du logiciel a soulevé des questions supplémentaires qui ont été approfondies au cours de quatre ateliers participatifs avec les bénéficiaires ayant participé à l'enquête.

D'une manière générale, les bénéficiaires interrogés se sont dits satisfaits des services fournis par leur OP, qui étaient principalement axés sur la formation, la transformation et le stockage des produits. Dans le même temps, des problèmes de durabilité sont apparus, principalement liés aux tensions internes dans les OP, à l'insuffisance des équipements de transformation et des installations de stockage, et à la disponibilité limitée de semences et d'engrais après l'achèvement du projet.

**Opportunités et limites.** L'expérience de l'utilisation d'un outil participatif impliquant des répondants tel que SenseMaker a été positive. La méthode a permis de recueillir et d'analyser rapidement des données qualitatives (rentables en termes de coûts et de temps), elle a fourni des données « objectives » et des données "subjectives" fondées sur des

preuves, et elle s'est adaptée au processus d'évaluation et à une approche mixte. Cependant, l'utilisation de cette méthode a également présenté certaines limites telles que l'inévitabilité des biais des chercheurs (conception du cadre, théorie du changement, échantillonnage), la nécessité d'un soutien technique lors de la première utilisation et la nécessité d'une supervision étroite de la collecte des données.

## Conclusions

Cet article a présenté quelques exemples réussis d'innovations utilisées par le BIE dans ses évaluations. De cet exercice, nous pouvons conclure qu'une fois l'innovation réussie, il convient de la mettre en valeur et d'en étendre l'utilisation à d'autres évaluations, le cas échéant. L'analyse géospatiale et SenseMaker ont également été utilisés avec succès par le BIE dans les évaluations d'autres programmes de pays. Deuxièmement, étant donné que l'on ne s'attend pas à ce que les évaluateurs soient des experts en nouvelles méthodes, les bureaux d'évaluation doivent établir des partenariats avec le secteur privé, les instituts de recherche et les universités susceptibles d'être les créateurs ou les experts des méthodes innovantes. Enfin, est-il important que la communauté de l'évaluation partage les expériences qu'elle a tirées de l'utilisation de méthodes innovantes pour favoriser l'apprentissage collectif, comme elle s'est engagée à le faire dans cet article?



## Références

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (2014). Impact Evaluation of the Agricultural Support Project in Georgia. Fonds international de développement agricole, Rome.

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (2018). Evaluation de la Stratégie et du programme pays au Cameroun. Fonds international de développement agricole, Rome.

Carbon, M. et Ahmedou, H. (2017). Contribution study of two "value chain" projects. Manuscrit non publié, Evaluation de la stratégie et du programme pays, République du Cameroun.

Diamond, A. et Sekhon, J. S. (2013). Genetic Matching for Estimating Causal Effects: A General Multivariate Matching Method for Achieving Balance in Observational Studies, *The Review of Economics and Statistics* 2013 Vol. 95, 932-945.

Ho, Daniel E., Kosuke I., Gary K. et Elizabeth A. Stuart (2007). Matching as Nonparametric Preprocessing for Reducing Model Dependence in Parametric Causal Inference. *Analyse politique* 15, no. 03 (2007): 199-236.

Meroni et al (2017). Remote sensing monitoring of land restoration interventions in semi-arid environments with a before-after control-impact statistical design, *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*.

Rosenbaum, P. et Rubin, D. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*.

## Notes de Fin

1. L'analyse géospatiale est la collecte, l'affichage et l'analyse de l'imagerie, du GPS, des métadonnées, de la photographie par satellite, de la télédétection et des données historiques de régions particulières pour déterminer l'impact. Par exemple, les satellites en orbite peuvent sonder la construction d'infrastructures (nombre de tentes dans un camp de réfugiés, de routes, de canaux d'irrigation) ou évaluer les différentes longueurs d'onde émises de la surface de la Terre pour indiquer les changements de végétation, la sécheresse (par exemple pour évaluer le risque de famine), ou les inondations.
2. L'indice de végétation par différence normalisée (NDVI) est un indice de "verdure" ou d'activité photosynthétique des plantes.
3. Présenté dans le document de recherche: Remote sensing monitoring of land restoration interventions in semi-arid environments with a before-after control-impact statistical design, Meroni et al. 2017
4. L'effet ou l'impact d'un projet est calculé comme la différence de la valeur de la variable étudiée, avant et après l'intervention, tant pour le groupe expérimental que pour le groupe de contrôle ou non-expérimental. Les valeurs obtenues pour les deux groupes sont ensuite soustraites l'une de l'autre, ce qui permet d'obtenir le résultat final ou l'ampleur de l'effet.
5. où  $\mu$  est la moyenne spatiale propre au site de la variable choisie pour représenter l'impact (ici NDVI); CAa, PRJa représentent respectivement la zone de contrôle et la zone de projet après

intervention du projet; CAb et PRJb représentent respectivement la zone de contrôle et la zone de projet avant intervention.

6. Présenté par Alexis Diamond et Jasjeet S. Sekhon dans *The Review of Economics and Statistics*, 2013. M. Diamond a fourni des orientations méthodologiques pour cette évaluation d'impact du BIE.
7. La distance de Mahalanobis est une mesure de la distance entre un point P et une distribution D. Il s'agit d'une généralisation multidimensionnelle de l'idée de mesurer à combien d'écart-types de P se situe la moyenne de D. La distance de Mahalanobis entre deux objets est définie comme suit:
 
$$d(\text{Mahalanobis}) = [(x_B - x_A)^T C^{-1} (x_B - x_A)]^{0,5}$$
 Où:  $x_A$  et  $x_B$  sont deux objets, et C est la matrice de covariance de l'échantillon.
8. Ibid.
9. L'équipe de l'ESPP était composée de M. Michael Carbon, responsable principal de l'évaluation du BIE et évaluateur principal, et de Hamdi Ahmedou, consultant du BIE.

## A propos des auteurs

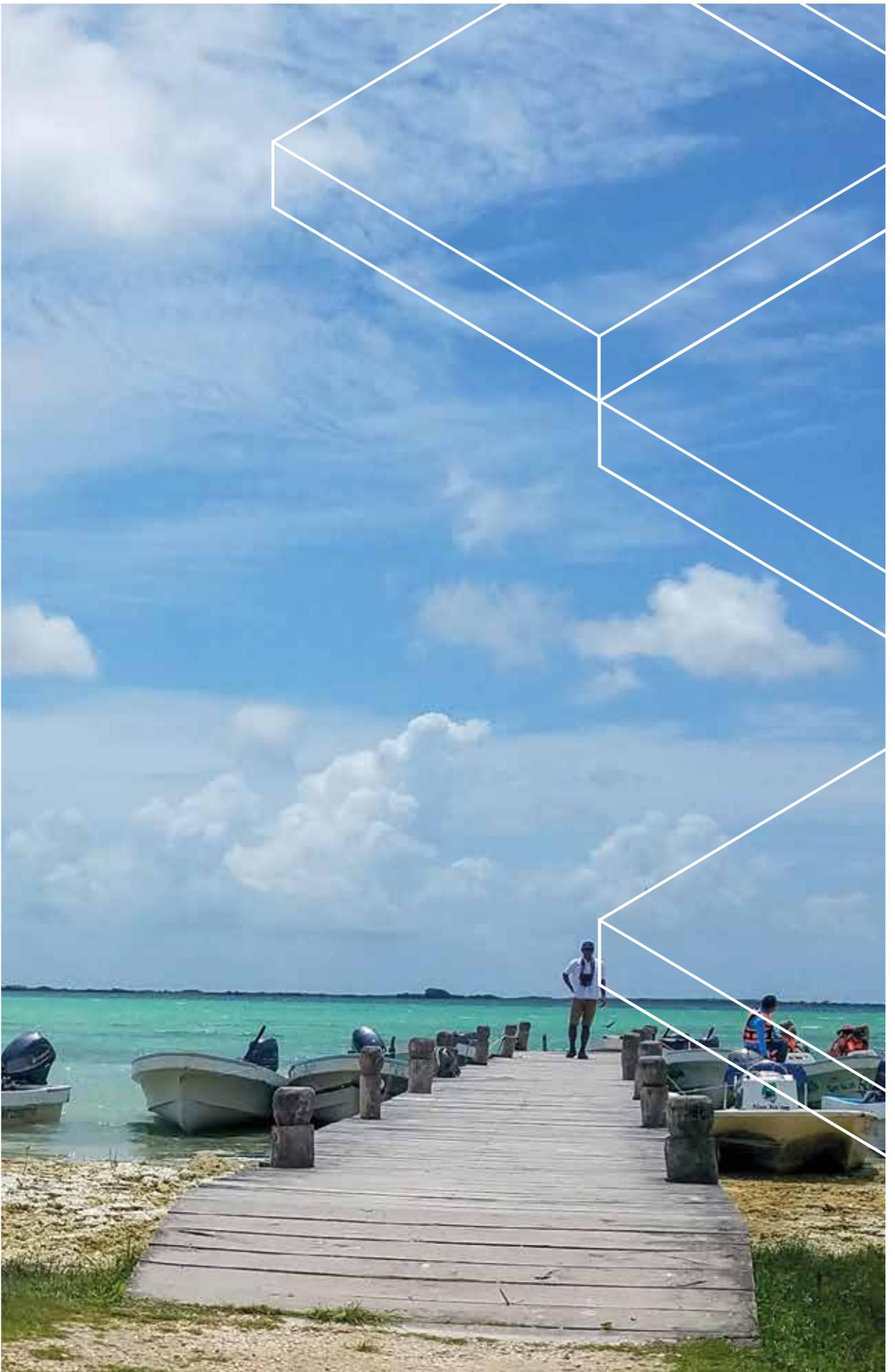
**Oscar Garcia** est Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA) à Rome. Il est responsable de l'évaluation de la performance du FIDA, avec un portefeuille actif de 230 projets de développement rural d'un montant total de 6,9 milliards de dollars, et des opérations dans 99 pays.



Avant de rejoindre le FIDA, il a été chef des services consultatifs sur l'économie verte au Programme des Nations Unies pour l'environnement - PNUE. Auparavant, M. Garcia a été conseiller principal en évaluation au Bureau de l'évaluation du PNUD à New York; il a supervisé des évaluations programmatiques et thématiques en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Il a également été directeur général des politiques commerciales au ministère bolivien du développement économique. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion du changement organisationnel de la New School University de New York, d'un MBA de l'Université catholique bolivienne en association avec le Harvard Institute for International Development et d'un BSc en économie de l'Université de Santa Catarina, Brésil.

**Hansdeep Khaira** est responsable de l'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation (BIE) du Fonds international de développement agricole (FIDA). Depuis 2016, il a travaillé sur une variété d'évaluations, notamment des évaluations de pays, de projets et d'impact. Auparavant, il a travaillé au Département de la gestion des programmes du FIDA sur le suivi, l'évaluation et l'analyse des performances des projets de développement. Avant de rejoindre le FIDA, M. Khaira a travaillé à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, dans les domaines de la recherche et de l'analyse des politiques, des statistiques et de la formation en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire. Son expérience professionnelle couvre plus de 35 pays en développement en Afrique subsaharienne, au Proche-Orient et en Afrique du Nord, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Il est titulaire d'une maîtrise en économie agricole de la School of Oriental and African Studies (SOAS) de l'Université de Londres, et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Mumbai en Inde.





## La reconstitution de processus comme méthodologie d'évaluation pour des interventions sur petits échantillons

*En évaluation, la reconstitution de processus est une approche utilisée pour mesurer les impacts d'interventions sélectionnées sur la base de données qualitatives. Elle met l'accent sur la démonstration de l'inférence causale, grâce à une analyse approfondie d'une intervention. Dans cette approche, l'évaluateur vise principalement à démontrer dans quelle mesure les principaux effets escomptés se sont matérialisés dans une intervention et d'en examiner les mécanismes causals sous-jacents. La principale différence entre la reconstitution de processus et d'autres évaluations fondées sur la théorie réside dans le fait que la théorie du changement est beaucoup plus explicite et détaillée dans la reconstitution de processus, et chaque relation causale hypothétique est testée à l'aide de preuves empiriques. Dans cet article, l'auteur examine la pertinence et l'applicabilité de la reconstitution de processus aux évaluations d'impact, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer des interventions sur des échantillons de petite taille.*

*Andrew Anguko, Evaluation indépendante du développement, Banque africaine de développement*

## Introduction

**P**lusieurs banques multilatérales de développement (BMD) utilisent des approches axées sur la théorie pour évaluer les effets de leurs interventions dans leurs pays membres. Malheureusement, cette stratégie peut ne pas saisir les effets à attribuer à ces interventions uniquement, étant donné qu'il existe généralement une myriade de facteurs ayant un impact sur les effets observés. Pour en revendiquer l'attribution, un certain nombre de BMD procèdent à des évaluations d'impact pour estimer quantitativement, à l'aide de techniques statistiques, les effets de leurs interventions. Celles-ci sont ainsi évaluées par comparaison des données recueillies tant auprès des populations cibles qu'auprès des populations témoins, grâce à l'application de méthodes statistiques permettant de contrôler les différences observables entre les deux. Ces méthodes dites **contrefactuelles** peuvent s'appliquer à des interventions pour lesquelles il existe des indicateurs quantitatifs pouvant être mesurés de manière fiable pour démontrer l'effet, c'est-à-dire lorsque la **taille de l'échantillon** est suffisamment grande pour produire une signification statistique. Dans certaines interventions telles que celles qui portent sur la gouvernance, les politiques, l'appui budgétaire ou le plaidoyer, il est toutefois possible que la taille de l'échantillon ne permette pas l'utilisation de méthodes statistiques.

Par ailleurs, une méthode d'inférence causale qualitative connue sous le nom de « reconstitution de processus » peut être utilisée pour évaluer l'impact des interventions sur de petits échantillons. La reconstitution de processus est une méthode de recherche qualitative visant à identifier les processus causals - la chaîne

causale et le mécanisme causal - entre une ou plusieurs causes potentielles et un effet. C'est une technique solide qui teste différentes théories de causalité dans l'action, en examinant les étapes intermédiaires. Elle est utilisée pour « décortiquer » les liens de causalité qui relient les variables indépendantes aux effets, en identifiant les processus causals intermédiaires. Pour ce faire, elle vérifie d'autres hypothèses par rapport aux données probantes disponibles et tente de réduire le nombre d'explications alternatives.

Même si dans un cas précis la reconstitution de processus n'arrive pas à exclure toutes les théories sauf une, elle peut réduire l'éventail des explications possibles et réfuter les allégations selon lesquelles une seule variable est nécessaire ou suffisante pour produire un effet. La reconstitution de processus propose une approche rigoureuse pour évaluer le changement causal, ainsi que la possibilité d'examiner la causalité dans les programmes où l'attribution est difficile, en fournissant des preuves sur « comment » et « pourquoi » une intervention a provoqué un changement.

### Mesurer l'impact des interventions de développement

Les méthodes contrefactuelles sont bien connues de la communauté du développement comme approche pour mesurer l'impact des interventions (Ravallion 2009). Des descriptions plus approfondies et plus techniques sont proposées par divers auteurs (Shadish, Cook et al. 2002; Duflo, Glennerster et al. 2008); toutefois, les bases sont les suivantes: supposons que nous voulons savoir dans quelle mesure une intervention particulière a affecté un effet particulier, par exemple le revenu du ménage. S'il était possible de savoir ►

- quel aurait été le statut de cet effet en l'absence de l'intervention, on pourrait obtenir une comparaison avec le résultat observé (désignée par effet contrefactuel). La différence entre les deux serait l'effet de l'intervention.

Bien entendu, nous ne pouvons jamais vraiment savoir avec certitude ce qui serait advenu d'une personne, d'un ménage, d'une communauté, etc. si nous n'étions jamais intervenus. Cependant, la situation est différente si le nombre d'unités que nous visons est important. Plus précisément, si nous devons attribuer de manière aléatoire un nombre important d'unités à la fois au groupe d'intervention et au groupe témoin, la distribution statistique de leurs caractéristiques - en particulier celles qui influent sur les résultats - serait sensiblement la même. Ainsi, nous pouvons utiliser le résultat observé du groupe témoin pour estimer le résultat contrefactuel du groupe d'intervention. Dans le langage de la documentation sur l'évaluation d'impact, les deux groupes ont les mêmes résultats potentiels (Morgan et Winship, 2007).

Cependant, d'autres modèles d'évaluation d'impact qui ne randomisent pas l'exposition aux interventions, tels que la reconstitution de processus, ont également émergé et sont appliqués dans l'évaluation des interventions en matière de développement pour générer des informations utiles aux décideurs.

### **La reconstitution de processus comme méthodologie d'évaluation des interventions sur petits échantillons**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'analyse contrefactuelle est certes une méthode d'évaluation populaire pour des interventions de grande envergure, mais elle n'est pas toujours appropriée pour toutes les évaluations des BMD. S'il est vrai que nous pouvons surmonter les obstacles éthiques et politiques associés à la randomisation, de telles

conceptions sont cependant coûteuses et souvent très difficiles à mettre en œuvre avec succès. Cependant, au cours des dernières décennies, des développements importants ont eu lieu dans l'extraction d'inférences causales à partir de données non expérimentales ou d'observation (Imbens et Wooldridge, 2009).

Il est clair que la conception de l'ECR est inappropriée lorsque le nombre d'unités ciblées est faible, par exemple pour les interventions politiques, d'appui budgétaire ou de plaidoyer dans un pays X. Un grand nombre d'unités doivent être affectées de manière aléatoire aux groupes d'intervention et de contrôle, afin que les deux groupes soient statistiquement équivalents. En fait, plus la population est hétérogène, plus le nombre requis est élevé. Si nous ne ciblons que quelques unités, il serait vain d'assigner au hasard leur exposition à une intervention donnée d'un point de vue d'inférence causale; les deux groupes seraient, très probablement, trop dissemblables pour être comparables.

Heureusement, le cadre de résultats contrefactuels n'est pas la seule approche permettant d'établir une inférence causale crédible (Brady 2004; Hedström 2008). Il existe d'autres approches plus appropriées pour les petites interventions, dont l'une est la reconstitution de processus.

Le meilleur scénario est celui où les approches contrefactuelles et les approches fondées sur des mécanismes sont utilisées ensemble, c'est-à-dire lorsqu'il y a à la fois une estimation rigoureuse de ce qui se serait produit sans l'intervention et des preuves solides des mécanismes à l'œuvre pour provoquer le changement (Reynolds 1998). Malheureusement - et nous l'avons mentionné plus haut - la première approche ne convient pas aux interventions de petite envergure. Celles-ci doivent donc s'appuyer principalement sur la dernière, et c'est l'approche d'évaluation d'impact que ►

- ▶ les BMD telles que la Banque africaine de développement peuvent adopter pour leurs interventions en matière de gouvernance, d'appui budgétaire, d'influence politique, de plaidoyer et de conseil / assistance technique.

### Questions d'évaluation dans la reconstitution de processus

Il est important de se poser les questions suivantes: « Quelles preuves devrions-nous nous attendre à trouver si un changement se produisait tel que nous l'avions prévu? les avons-nous vues? ». La reconstitution de processus tente de comprendre comment le changement s'est produit plutôt que de simplement valider la théorie du changement. Quels effets/impacts se sont effectivement concrétisés? Y a-t-il des preuves que nous y avons contribué? Et que pouvons-nous apprendre sur l'importance de notre contribution? La reconstitution de processus se concentre sur les points suivants:

- Les activités ont-elles été effectuées? Quelles sont les preuves que les activités ont été menées?
- Les produits correspondants ont-ils été réalisés? Quelles sont les preuves que les produits correspondants ont été réalisés?
- Quelles sont les preuves de l'atteinte ou non des effets escomptés?
- Quelles sont les preuves de la contribution de l'intervention à ces effets?
- Quelle est l'importance de cette contribution par rapport à d'autres facteurs contributifs possibles?

L'objectif final est de voir si les résultats sont conformes à la théorie du programme (théorie du changement) et/ou si d'autres explications peuvent être exclues.

## Considérations méthodologiques

### Méthodologie de la reconstitution de processus

La reconstitution de processus consiste à mettre en évidence les manières particulières dont une cause particulière a produit (ou contribué à produire) un effet particulier. Un élément important de la reconstitution de processus est la prise en compte d'explications alternatives et concurrentes pour chaque résultat observé, jusqu'à ce que l'explication ou les explications les plus corroborées par les données subsistent (Patton 2008a). Lorsque ces explications alternatives sont identifiées, on entreprend la « vérification de processus »: il s'agit d'examiner, préciser et documenter les types de preuves qui, le cas échéant, valideraient ou excluraient chacune de ces explications alternatives.

---

**« La reconstitution de processus consiste à retracer les mécanismes causals, à l'aide d'études de cas approfondies qui apportent des preuves mécanistes intra-cas des processus causals. »**

---

Dans de nombreux cas cependant, certaines ou toutes les explications possibles et plausibles du résultat observé n'auront pas été identifiées à l'avance. Ensuite commence une « induction de processus », qui consiste à entreprendre des recherches exploratoires et inductives pour identifier des explications alternatives plausibles, qui sont ensuite développées en explications plus approfondies, c'est-à-dire en hypothèses pouvant être testées via la « vérification de processus » expliquée ci-dessus. ▶



► La reconstitution de processus est une méthode qualitative visant à évaluer l'impact en établissant la confiance dans la manière dont une intervention a fonctionné, pourquoi elle a fonctionné et pour qui. L'une des particularités du traçage des processus est qu'il s'appuie sur un cadre génératif pour fournir une description détaillée d'un mécanisme causal ayant conduit à un effet spécifique et ce faisant, démontrer la relation causale.

Dans la reconstitution de processus, le but de l'évaluation n'est pas simplement de se concentrer sur une seule explication d'un changement observé au niveau des effets. L'approche est plutôt plus nuancée et sensée accomplir trois choses: 1) présélectionner une ou plusieurs explications étayées pour le résultat en question; 2) exclure d'autres explications contradictoires incompatibles avec la preuve; et 3) si plus d'une explication est étayée par la preuve, estimer le niveau d'effet que chacune a eu sur le changement en question.

L'évaluateur cherche à vérifier dans quelle mesure les principaux effets visés par l'intervention se sont concrétisés; il examine les mécanismes causaux responsables, c'est-à-dire comment le changement de l'effet observé est survenu; et, à la lumière d'une compréhension évidente des explications divergentes, il tire des conclusions sur l'importance, le cas échéant, de la contribution de l'intervention. Cette méthode d'évaluation utilise des sources secondaires, des entretiens avec des informateurs clés et des groupes de discussion communautaires comme sources de données probantes. En outre, l'évaluateur élabore une matrice de collecte de données qui précise les résultats, la méthode de collecte des données et les sources de données.

La reconstitution de processus consiste donc à confirmer les explications qui sont étayées par les faits et rejeter celles qui ne le sont pas. C'est un peu comme un détective qui rechercherait des suspects

et des indices potentiels, « construisant des chronologies possibles et des pistes de causalité à la fois en amont du lieu du crime et en aval du dernier endroit où se trouvaient les suspects » (Bennett 2008).

### **Protocole de la reconstitution de processus**

Bien qu'elles ne constituent pas une séquence mécanique d'étapes linéaires de la façon dont la recherche devrait se dérouler, les huit étapes suivantes forment le noyau du protocole de la reconstitution de processus.

1. Entreprendre un processus de (re)construction de la théorie du changement de l'intervention, afin de définir clairement l'intervention évaluée - ce qu'elle essaie de changer (effets), comment elle travaille pour effectuer ces changements (stratégies/ groupes d'activités) et quelles hypothèses elle fait sur la manière par laquelle elle contribuera à ces changements (hypothèses clés).
2. Travailler avec les intervenants concernés pour identifier jusqu'à trois résultats intermédiaires et/ou finaux considérés par ces intervenants comme étant les plus importants sur lesquels l'évaluation doit se concentrer (ceci est essentiel pour la théorie du changement de l'intervention et utile pour l'apprentissage et la planification future).
3. Évaluer et documenter systématiquement ce qui a été fait dans le cadre de l'intervention pour atteindre les effets ciblés.
4. Déterminer et démontrer dans quelle mesure les effets sélectionnés se sont effectivement concrétisés, ainsi que tout effet non souhaité pertinent.
5. Entreprendre une « induction de processus » pour identifier les ►

- ▶ principales causes plausibles des effets démontrés.
6. Recueillir les données requises et utiliser la « vérification de processus » pour évaluer dans quelle mesure chacune des explications données à l'étape 5 est étayée ou non par les données probantes disponibles. L'examen de ces sources en termes de séquence et de structure des événements peut servir de preuve qu'un stimulus donné a provoqué une certaine réaction dans un cas.
  7. Rédiger un rapport d'analyse narratif pour documenter les processus et les résultats de la recherche ci-dessus.
  8. Résumer les aspects de l'analyse narrative ci-dessus en attribuant des « notes de contribution » aux projets et aux campagnes pour chacun des effets visés et/ou associés.

La reconstitution de processus présente les avantages suivants : 1) elle offre une approche rigoureuse pour évaluer le changement causal et 2) la possibilité d'examiner la causalité dans les programmes où l'attribution est difficile,

en fournissant des preuves sur comment et pourquoi une intervention a conduit au changement. En ce qui concerne les limites de cette approche, nous constatons que l'évaluateur a moins de contrôle, ce qui rend le processus plus imprévisible et dépendant du contexte. Par conséquent, malgré tous les efforts de l'équipe d'évaluation, les résultats pourraient ne pas être concluants si les données probantes recueillies ne peuvent appuyer entièrement une séquence causale. Pour vérifier en profondeur les différentes hypothèses, l'évaluateur doit avoir accès à un éventail d'intervenants, des sources de données et des documents publiés et non publiés.

### **Application de la méthodologie de reconstitution de processus à l'évaluation du projet ACCRA**

L'application du protocole ci-dessus est illustrée par l'évaluation du projet ACCRA (African Climate Change and Resilience Alliance) en Ethiopie par Oxfam GB. L'objectif principal de ce projet était de promouvoir le développement de la capacité d'adaptation locale en conseillant les changements de gouvernance au niveau du système. Les stratégies ▶



▶ suivantes ont été utilisées dans la mise en œuvre de l'intervention :

- Conseils stratégiques, étant acceptés comme conseillers de confiance et partenaires à long terme.
- Intermédiation systémique – recherche du renforcement et/ou du réalignement des liens verticaux et horizontaux au sein du système de gouvernance de la réduction des risques de catastrophe.
- Approche réactive et flexible du renforcement des capacités.
- Recherche-action et apprentissage.

Dans l'ensemble, l'évaluation d'impact s'est concentrée sur trois questions clés :

- Quelles preuves existe-t-il de la transformation envisagée (c-à-d les systèmes de gouvernance en Éthiopie soutiennent le développement des capacités d'adaptation au changement climatique et qu'ils deviennent plus sensibles au genre et centrés sur la population) ?
- Le cas échéant, quelles sont les preuves de la contribution d'ACCRA à cette transformation ?
- Quelle est l'importance de cette contribution par rapport à d'autres facteurs contributifs possibles ?

Elle a identifié deux résultats concrets sélectionnés et convenus entre ACCRA Éthiopie et le Programme international ACCRA. Nous utiliserons un effet à des fins d'illustration (effet 1).

**Effet 1 :** Intégration du renforcement des capacités et des cadres d'adaptation dans la gouvernance de la réduction des risques de catastrophe, en favorisant une approche plus décentralisée et participative.

Au cours d'un atelier participatif avec les membres de l'équipe d'Oxfam GB Éthiopie, les étapes suivantes ont été entreprises.

1. Définir l'effet que la campagne visait à obtenir (effet 1);
2. Évaluer s'il existe des éléments probants indiquant que le résultat souhaité s'est effectivement concrétisé et dans quelle mesure;
3. Identifier les histoires causales saillantes qui expliquent comment les résultats escomptés ont pu être atteints;
4. Évaluer la contribution d'ACCRA à l'obtention de l'effet observé, en tenant compte d'autres facteurs plausibles et alternatifs;
5. Sur la base du codage des entretiens avec les informateurs clés et les sources secondaires, les histoires causales ou les hypothèses alternatives suivantes ont été identifiées comme des explications causales possibles de l'effet 1.

Sur la base du codage des entretiens avec les informateurs clés et les sources secondaires, les histoires causales ou les hypothèses alternatives suivantes ont été identifiées comme des explications causales possibles de l'effet 1.

- **Histoire causale 1 :** Les interventions d'ACCRA ont joué un rôle de premier plan dans la réalisation de l'effet 1.
- **Histoire causale 2 :** Le Programme alimentaire mondial a joué un rôle de premier plan dans la réalisation de l'effet 1.
- **Histoire causale 3 :** D'autres membres du consortium ACCRA ont joué un rôle de premier plan, indépendamment d'ACCRA, dans la réalisation de l'effet 1. ▶

- ■ **Histoire causale 4:** La contribution systémique d'une combinaison d'acteurs a joué un rôle de premier plan dans la réalisation de l'effet 1.

Des preuves empiriques ont été recueillies pour chacune de ces quatre histoires ou hypothèses causales afin de déterminer leur contribution relative à l'effet 1. En fonction de la qualité et de la solidité des données probantes, des notes de contribution ont été attribuées aux quatre histoires suivant la clé ci-dessous:

Des entretiens avec des informateurs clés et des sources secondaires ont suggéré que la première histoire ou hypothèse causale fournissait une explication importante de la façon dont l'effet 1 s'était concrétisé, on y a donc attribué une note de 5 pour la contribution. Les preuves ont également révélé que les autres hypothèses contribuaient peu à la réalisation du résultat, de sorte qu'on leur a attribué des notes de contribution plus faibles.

Bien que plusieurs acteurs dont le Programme alimentaire mondial et Save the Children aient joué un certain rôle (indépendamment d'ACCRA), celui-ci n'a pas été déterminant pour la réalisation de l'effet 1, selon les données empiriques recueillies. ACCRA semble avoir joué un rôle clé dans la négociation d'une compréhension mutuelle de la valeur de la collaboration entre le Ministère de l'environnement, des forêts et du changement climatique et le Secteur de la gestion des risques de catastrophe et de la sécurité alimentaire, en mettant l'accent

sur l'intérêt de l'intégration des thèmes comme l'économie verte résiliente au climat et la prévention des catastrophes dans le plan annuel de développement du woreda.

### **Validité des résultats dans la reconstitution de processus**

Dans La reconstitution de processus, la validité des conclusions de l'évaluation est assurée par la triangulation des données issues de diverses méthodes et sources de génération de données: analyse de documents, entretiens approfondis, discussions de groupe, réunions de sensibilisation avec les partenaires opérationnels, le personnel et les bénéficiaires, et ateliers en association avec les parties prenantes, comme dans l'exemple ci-dessus.

L'interprétation des données est également fondée sur la théorie et s'appuie sur l'expérience des évaluateurs qui utilisent l'analyse rétroductive. Les biais potentiels dans l'analyse sont gérés et réduits grâce à l'utilisation de processus de rétroaction auxquels participent les intervenants, le personnel et les bénéficiaires. Enfin, la validité des constatations est renforcée par le fait que l'évaluateur tient une réunion initiale avec le client afin de développer une compréhension commune de la mission et d'établir et utiliser une plateforme de réflexion et de rétroaction, à travers laquelle le client et l'évaluateur partagent leurs progrès, leurs réflexions méthodologiques et les changements qui découlent des expériences sur le terrain. ►

Clé de notation	Contribution spécifique de l'intervention
5	Effet réalisé en entier. Preuve que l'intervention a apporté une contribution cruciale
4	Effet réalisé en partie et preuve que l'intervention a apporté une contribution cruciale Effet réalisé en entier. Preuve que l'intervention a apporté une contribution importante
3	Effet réalisé en partie et preuve que l'intervention a apporté une contribution importante
2	Effet réalisé en partie et preuve que l'intervention a apporté une contribution importante Effet réalisé dans une faible mesure et preuve que l'intervention a quelque peu contribué
1	Effet réalisé, à quelque degré que ce soit, mais rien n'indique que l'intervention ait apporté une quelconque contribution.

## ► Conclusion

La reconstitution de processus consiste à retracer les mécanismes causals, à l'aide d'études de cas approfondies qui apportent des preuves mécanistes intracas des processus causals. Il s'agit de tester et élaborer la théorie, et d'en expliquer les résultats.

L'évaluation d'impact basée sur la théorie ne peut rivaliser avec la rigueur d'une évaluation d'impact contrefactuelle bien conçue, pour ce qui est les questions d'attribution. Cependant, si elle est bien faite, la reconstitution de processus peut s'attaquer à la question de l'attribution et fournir des

preuves appuyant des affirmations causales dans le cadre d'interventions portant sur des échantillons de petite taille. En soulignant que le processus causal conduit à certains effets, la reconstitution de processus se prête à la validation de prédictions et d'hypothèses théoriques.

Toutefois, il reste possible que les données disponibles ne soient pas suffisantes pour vérifier ou éliminer toutes les explications examinées. Il est donc possible que les constatations de telles études ne soient pas concluantes. D'où l'importance d'utiliser diverses sources de données et d'impliquer les intervenants tout au long du processus.

eVALU

## RÉFÉRENCES

- Brady, H., 2004. *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Dr. John Colvin et al, 2018. *Governance in Ethiopia, Impact evaluation of the African Climate Change and Resilience Alliance (ACCRA) project Evaluation Report*, Oxfam International Oxford, UK accessed 20 August 2019, <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620412/er-governance-ethiopia-effectiveness-review-090218-en.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Duflo, E., Glennerster, R., et al., 2008. Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit. In: T. P. Schultz and J. Strauss: *Handbook of development economics*. Amsterdam: Elsevier, 4, 3895-3962.
- Hedström, P., 2008. Studying Mechanisms to Strengthen Causal Inferences In Quantitative Research. In: J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady and D. Collier, eds. *The Oxford Handbook of Political Methodology*. Oxford: Oxford University Press.
- Imbens, G. W. and Wooldridge, J. M., 2009. Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation. *Journal of Economic Literature*, 47 (1), 5-86.
- Khandker, S., Koolwal, G., et al., 2010. *Handbook on Impact Evaluation: The World Bank*.
- Morgan, S. and Winship, C., 2007. *Counterfactuals and Causal Inference: Methods and Principles for Social Research*. Cambridge University Press.
- Patton, M., 2008a. Advocacy Impact Evaluation. *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*, 5 (9), 1-10.
- Ravallion, M., 2009. Should the Randomistas Rule? *The Economists' Voice*, 6 (2).
- Reynolds, A. J., 1998. Confirmatory program evaluation: A method for strengthening causal inference. *American Journal of Evaluation*, 19 (2), 203-221.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., et al., 2002. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.

## A propos de l'auteur

**Andrew Anguko** est conseiller en chef en qualité et méthodes à l'Evaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement, où il travaille avec des collègues sur les approches méthodologiques et l'assurance qualité des outils et des produits d'évaluation. Il a précédemment travaillé comme directeur du S&E pour le projet d'eau, d'assainissement et d'hygiène du Kenya financé par l'USAID à Nairobi. Il a également été Conseiller en évaluation d'impact chez Oxfam GB où il fournissait des conseils spécialisés sur les outils, les méthodes et les processus permettant d'entreprendre l'évaluation rigoureuse de l'impact des projets d'Oxfam dans le but de saisir et de présenter l'efficacité d'Oxfam en tant qu'organisation, et de promouvoir un apprentissage efficace. Andrew a également occupé les postes de conseiller principal en suivi et évaluation auprès de Danya International au Kenya, de spécialiste en suivi et évaluation auprès du consortium Malaria Consortium à Kampala, en Ouganda, et d'analyste principal des données auprès du Centre américain de contrôle et de prévention des maladies (American Centre for Disease Control and Prevention - CDC), où il participait à des essais de contrôle randomisés sur la santé. Andrew est titulaire d'un Master ès sciences en biostatistique et épidémiologie de l'Université du Witwatersrand à Johannesburg, en Afrique du Sud, et d'un Master en statistique médicale de l'Université de Nairobi, au Kenya. Il est également titulaire d'une Licence en foresterie, d'un diplôme d'études supérieures en éducation de l'Université Moi au Kenya et d'un certificat en analyse des données longitudinales de l'Université du Colorado à Boulder.



# Innovations dans l'évaluation de l'impact des interventions environnementales : Approches et conclusions de l'Evaluation indépendante du Fonds pour l'environnement mondial

*Cet article présente de nouveaux outils et méthodologies élaborés par le Bureau indépendant d'évaluation du fonds pour l'environnement mondial afin de mieux évaluer les résultats à long terme, les impacts transformateurs, l'optimisation des ressources et la durabilité des interventions du FEM, tout en mettant l'accent sur le lien entre l'environnement et les facteurs humains et sociaux.*

## Geeta Batra et Juha I. Uitto, Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial

### Introduction

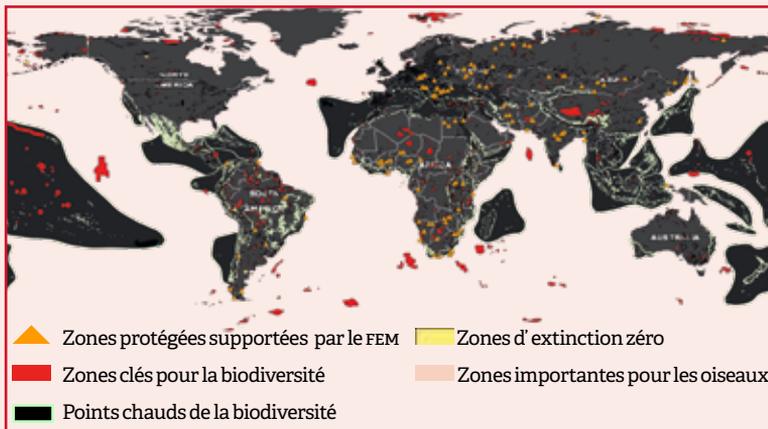
**L**e Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été créé en 1991 en tant que partenariat international, pour faire face aux problèmes environnementaux urgents dans le monde. Depuis lors, le FEM a fourni plus de 17,9 milliards de dollars en subventions et mobilisé 93,2 milliards de dollars supplémentaires en cofinancement de plus de 4 500 projets dans 170 pays. Les projets portent sur la biodiversité, les produits chimiques et les déchets, le changement climatique, la dégradation des sols et les eaux internationales. La sixième reconstitution des ressources du FEM s'est récemment achevée en 2018 dans le paysage en pleine mutation des financements pour l'environnement (BIE, 2018a).

Au cours de la dernière décennie, de nouveaux fonds, tels que les Fonds d'investissements climatiques et le Fonds vert pour le climat, et de nouveaux organismes, tels que la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures et la Nouvelle banque de développement, ont été créés; dans le même temps, les institutions multilatérales existantes ont investi des ressources considérables pour faire face aux changements climatiques. En outre, des cibles ont été établies pour les objectifs de développement durable qui reflètent les interrelations entre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques. La programmation du FEM a également évolué pour une meilleure intégration des synergies entre les différents domaines d'intervention, tout en respectant les obligations découlant des Conventions dont il est le dépositaire.

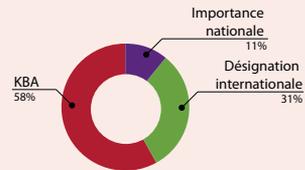
Dans ce contexte, l'évaluation indépendante du FEM a également

évolué, à travers le développement et l'application d'un large éventail d'outils et de méthodologies visant à mieux évaluer les effets, les impacts transformatifs, la rentabilité et la durabilité à long terme des activités du FEM. Cet article présente l'application d'approches d'évaluation qualitatives combinées à la télédétection pour traiter d'importantes questions d'évaluation liées à la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des interventions du FEM, en se fondant sur des évaluations récemment achevées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM pour l'environnement mondial (BIE). Le BIE applique de plus en plus de méthodes de télédétection et d'analyse géospatiale pour évaluer les résultats environnementaux, exploitant ainsi des possibilités offertes par les données satellitaires, en les combinant efficacement avec des informations qualitatives et des vérifications sur le terrain. Les approches géospatiales nous ont aidés à surmonter plusieurs limites dans nos évaluations: elles fournissent des données de base sur la localisation de l'intervention, combler les lacunes en matière de disponibilité des données de base et fournissent des informations sur les résultats des variables environnementales importantes à long terme, à un coût relativement faible. À partir de la documentation existante, nous présentons également un cadre que nous avons élaboré pour évaluer le changement transformationnel, qui est de plus en plus utilisé ex ante pour déterminer le potentiel de transformation profonde des projets. Enfin, nous présentons l'analyse de « l'optimisation des ressources » que nous avons élaborée pour examiner la rentabilité des investissements du FEM et les méthodes améliorées d'évaluation de la durabilité des interventions du FEM. ►

**Figure 1: Géolocalisation des projets de biodiversité du FEM et des zones clés pour la biodiversité**



ZONES CLES POUR LA BIODIVERSITE (KBA), Désignation scientifique la plus élevée de l'importance pour la biodiversité mondiale



Étude de l'impact de l'appui du FEM à 1 292 aires protégées mondiales dans 147 pays

### ► Etude de la pertinence à l'aide de données géospatiales

La géolocalisation des projets peut fournir des informations précieuses permettant de déterminer si des interventions sont mises en œuvre dans les domaines qui en ont le plus besoin. La figure 1 montre l'emplacement des aires protégées du FEM recouvertes d'importantes zones de biodiversité, réalisées dans le cadre d'une étude du BIE sur l'appui du FEM à 1 292 aires protégées mondiales dans 147 pays. Les résultats montrent le nombre d'aires protégées du FEM qui se situent dans des zones où la biodiversité est importante et ainsi, suggèrent que les projets du FEM relatifs à la biodiversité sont pertinents

et principalement mis en œuvre dans des zones clés pour la biodiversité.

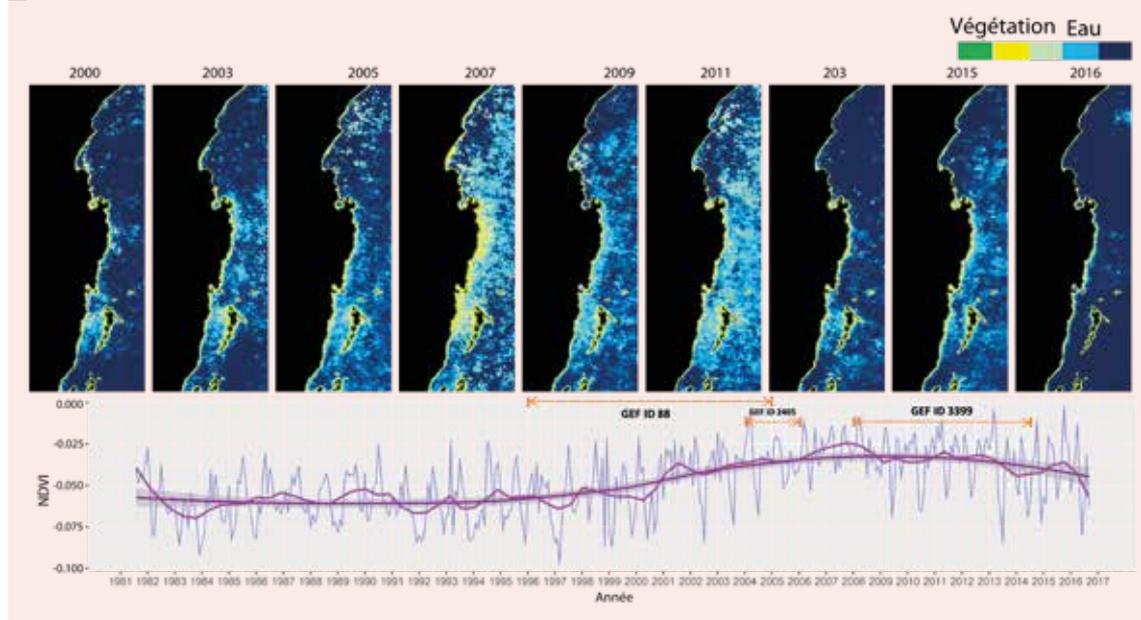
### Utilisation de la télédétection pour mesurer les résultats environnementaux

La télédétection et les méthodes géospatiales sont des outils utiles et innovants pour mesurer l'impact environnemental (Lech et al, 2018). Ils fournissent des informations de base fiables et rentables, aident à détecter les changements au fil du temps et à suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de la convention. Nous présentons les résultats des interventions du FEM ►

#### ENCADRÉ 1: IMPACT DES INTERVENTIONS DU FEM SUR LE LAC VICTORIA

Avec une superficie d'environ 68 800 km<sup>2</sup>, le lac Victoria est la deuxième plus grande étendue d'eau douce au monde. C'est une ressource transfrontalière précieuse partagée par le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda. En outre, le Rwanda et le Burundi font partie du bassin versant supérieur qui se jette dans le lac Victoria par la Kagera.

La jacinthe d'eau est une plante envahissante qui a été signalée pour la première fois dans le lac Victoria en 1988. Elle s'est rapidement répandue sur le lac, isolant les communautés et mettant en danger la sécurité économique et alimentaire de millions de personnes. Au cours des deux dernières décennies, le FEM a appuyé les collectivités du lac Victoria en s'attaquant aux principales menaces pesant sur l'écosystème du lac, notamment en nettoyant la jacinthe d'eau sur le site et en gérant la charge en nutriments en amont de manière à réduire cette charge dans le lac.

**Figure 2: Tendance de la productivité de la végétation autour du lac Victoria**

► sur le lac Victoria ainsi que les activités de biodiversité en Jordanie. Compte tenu des ressources limitées et des contraintes de temps, les données et les outils de télédétection et géospatiaux sont précieux pour compléter les autres méthodes d'évaluation. Ces outils peuvent être utilisés dans les prévisions écologiques, qui à leur tour peuvent être utilisées dans les évaluations ex ante du couvert forestier, de la qualité de l'habitat et de la séquestration du carbone par le couvert forestier à une plus petite échelle.

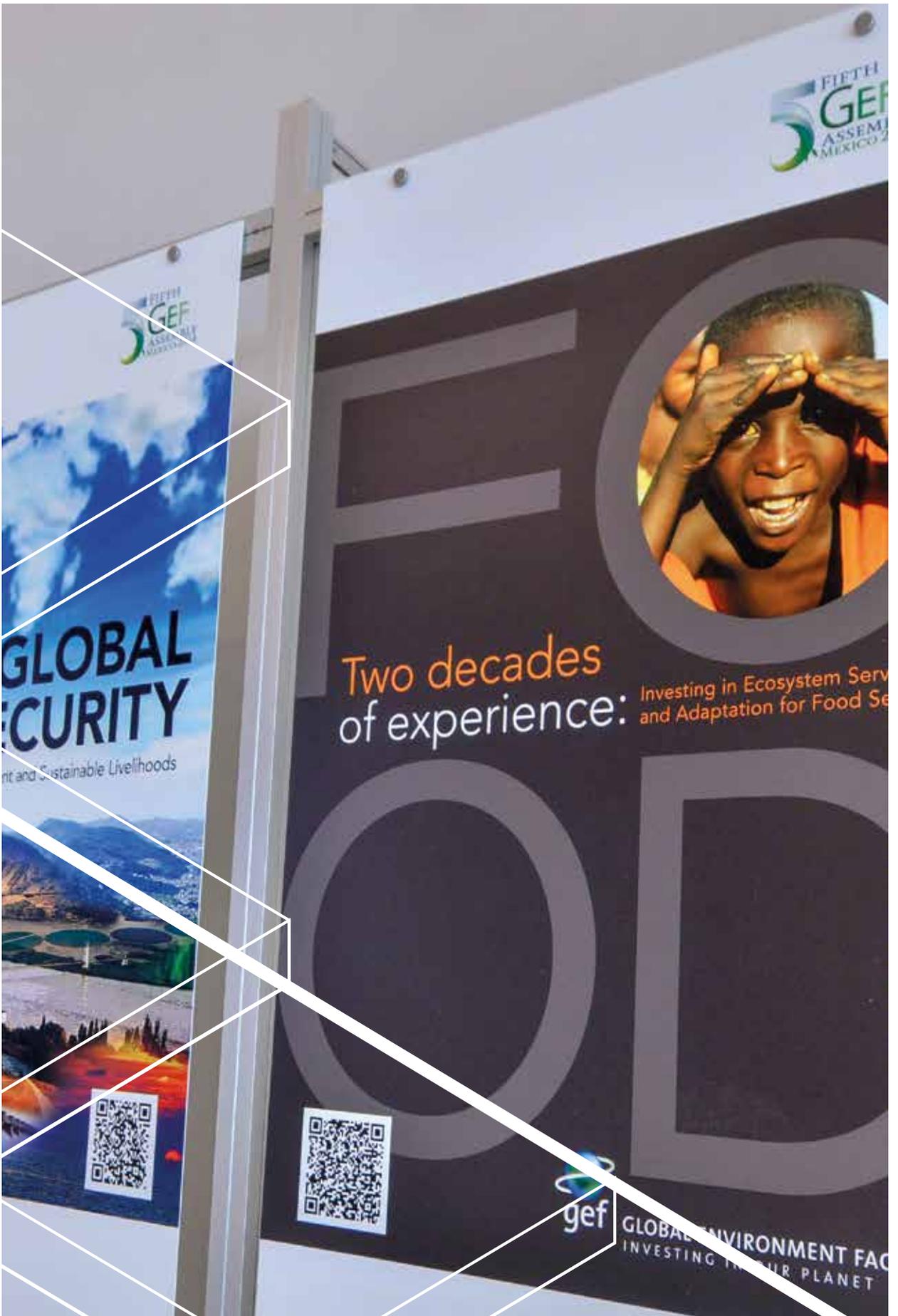
L'évaluation a utilisé des méthodes de télédétection pour observer les changements en termes de prolifération

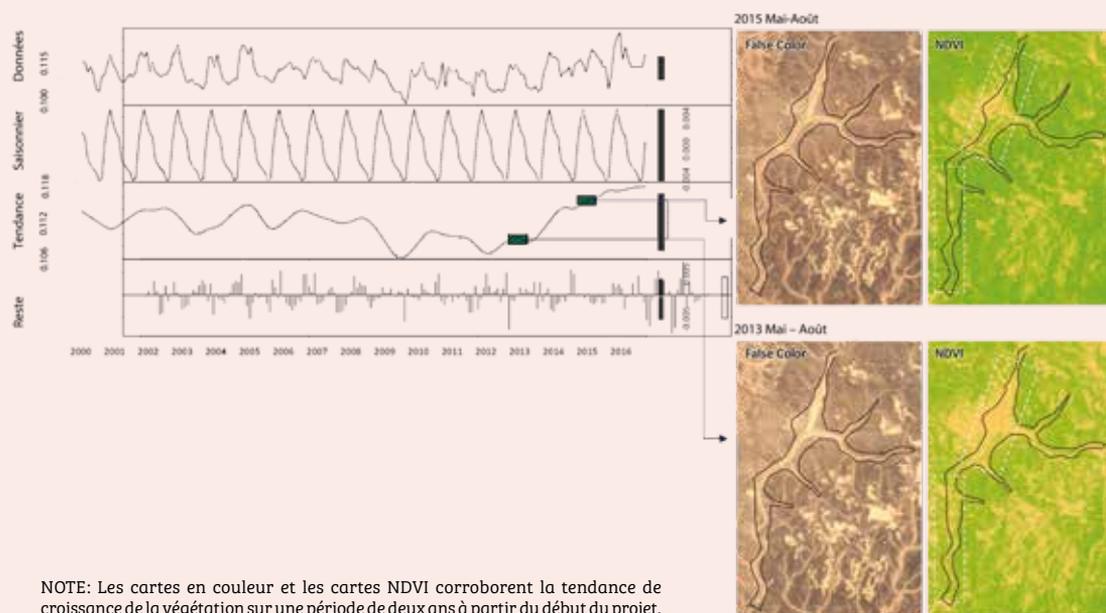
de jacinthes (figure 2). A la fin de 2016, les données satellitaires ont permis d'observer la productivité de la végétation – exprimée par l'indice de végétation par différence normalisé (NDVI) – et ont montré que la végétation globale du lac Victoria était entrée dans une phase décroissante (BIE, 2016a).

Les résultats montrent une amélioration constante de la couverture végétale autour de toutes les réserves incluses dans le projet. Par exemple, dans la réserve d'Al Hashemiah, la tendance à la croissance de la végétation s'est visiblement améliorée depuis 2013 (figure 3), la productivité moyenne de la végétation estivale ►

## ENCADRÉ 2: IMPACT DES INTERVENTIONS DU FEM SUR LA BIODIVERSITÉ EN JORDANIE

La région de Badia en Jordanie est un écosystème désertique qui s'étend sur 80 pour cent de la superficie du pays; elle est divisée administrativement en parties nord, centre et sud. Le projet Badia Ecosystem and Livelihoods (écosystème et moyens de subsistance de Badia) est conçu pour améliorer la durabilité de l'écosystème et les moyens de subsistance locaux grâce à un certain nombre d'interventions stratégiques. Il s'agit notamment de l'investissement dans l'écotourisme et la planification de l'utilisation des sols dans le Nord, en plus du développement des infrastructures de collecte d'eau, des réserves de pâturages et de la diversification des moyens de subsistance dans le Sud où le bétail est la principale activité génératrice de revenus. Pour observer les progrès du programme de revégétalisation des pâturages entourant ces réserves, d'importantes séries chronologiques de données de télédétection provenant des satellites de la NASA ont été analysées.



**Figure 3:** Tendence de la croissance de la végétation autour de la réserve d'Al Hashemiah

NOTE: Les cartes en couleur et les cartes NDVI corroborent la tendance de croissance de la végétation sur une période de deux ans à partir du début du projet.

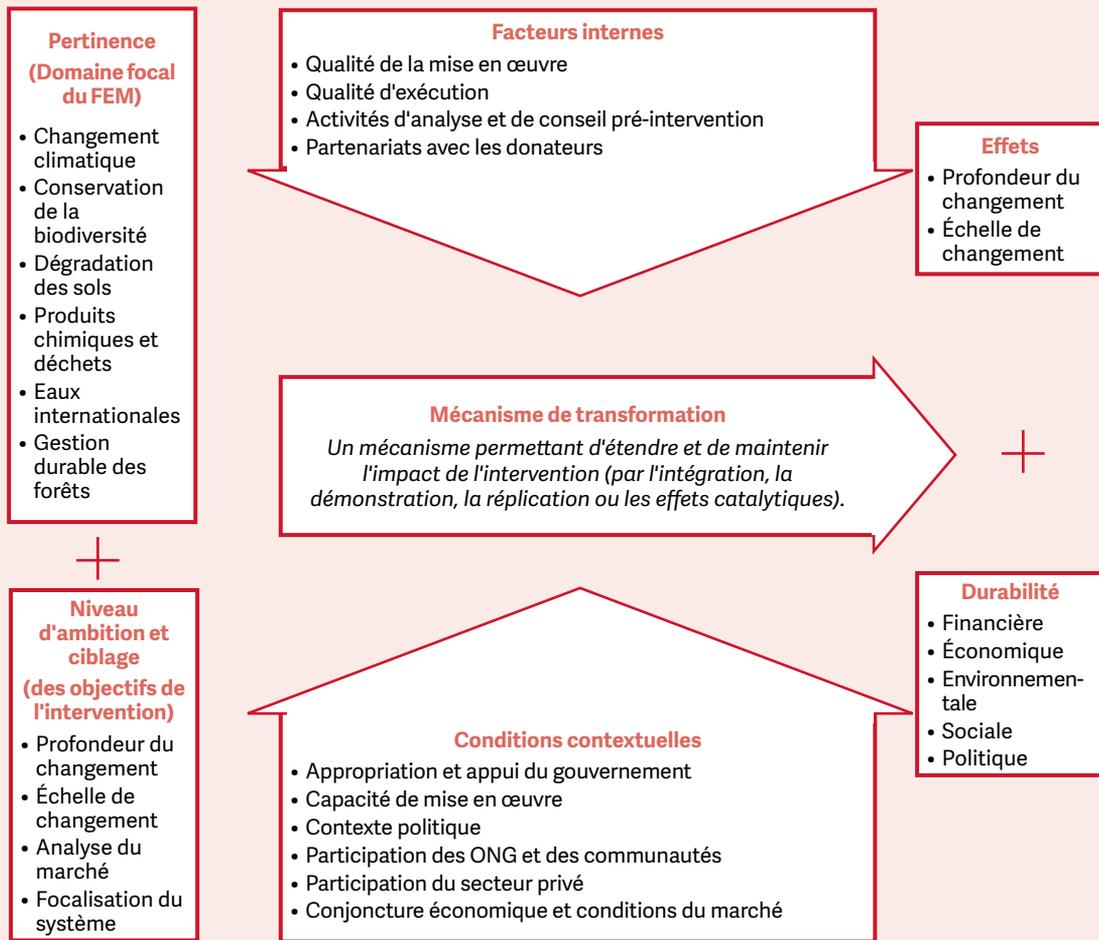
► (NDVI) en 2015 ayant augmenté d'environ 10 % par rapport à 2012, avant le projet. Dans l'ensemble, la végétation s'est considérablement améliorée à l'intérieur de la réserve couverte par rapport à l'extérieur de celle-ci (BIE, 2016 c).

### Évaluation du changement transformationnel

La vision et la stratégie du FEM pour 2020 ont mis en évidence la nécessité d'un changement transformationnel pour faire face aux pressions environnementales afin d'accroître l'impact du FEM. Nous avons mis au point une approche évaluative en vue d'évaluer les interventions transformatrices du FEM – c'est à dire celles ayant contribué à réaliser des changements profonds, systémiques et durables ayant un impact à grande échelle dans un domaine de préoccupation environnementale mondiale (BIE, 2017). Nous avons appliqué quatre critères permettant de différencier les interventions transformationnelles des engagements «tout juste» très réussis, complexes ou de grande envergure (Groupe de la Banque mondiale, 2016) :

- **Pertinence:** l'intervention porte sur un défi environnemental mondial tel que le changement climatique, la perte de biodiversité ou la dégradation des sols.
- **Profondeur du changement:** l'intervention provoque ou soutient un changement fondamental dans un système ou un marché.
- **Ampleur du changement:** l'intervention provoque ou soutient un impact à grande échelle au niveau local, national ou régional.
- **Durabilité:** une fois l'intervention terminée, l'impact est durable à long terme sur les plans financier, économique, environnemental, social et politique.

La théorie du changement sous-jacente est qu'en identifiant et en sélectionnant stratégiquement des projets qui abordent des défis environnementaux d'intérêt mondial et qui sont conçus dans le but d'« inverser » des changements fondamentaux sur des marchés ou systèmes économiques clés, les interventions du FEM auront plus de chances de produire un impact durable ►

**Figure 4:** Théorie du changement relative aux interventions transformatives du FEM

► et à grande échelle, dépendamment de la qualité de leur exécution et de conditions contextuelles favorables.

La figure 4 présente un aperçu de la théorie du changement, ainsi que les principaux indicateurs et conditions causales utilisés pour cette étude.

En appliquant cette approche, l'évaluation a mis en évidence un certain nombre d'exemples de changements transformatifs induits par les projets du FEM:

- En 2016, l'Uruguay a produit environ 33% de son électricité totale à partir de l'énergie éolienne, contre 0% en 2008.
- Entre 2005 et 2015, la capacité éolienne de la Chine est passée de 1,3 GW à 129,3 GW, soit

environ 3,3% de son électricité et environ 82,7 millions de tonnes/an d'émissions de carbone en moins.

- L'efficacité de la gestion a été améliorée dans environ 98% des aires protégées de Namibie, tandis que les populations estimées de lions, léopards, guépards et chiens sauvages ont doublé entre 2004 et 2012.

- Environ 1,3 million de ménages des zones reculées et hors réseau d'Afrique ont acheté des lanternes solaires photovoltaïques de qualité certifiée au prix du marché, grâce à un programme de transformation du marché soutenu par le programme « Eclairer l'Afrique ».

- Environ 13 zones sous « protection stricte » totalisant 13,2 millions ►

- ▶ d'hectares et 30 zones protégées « d'utilisation durable » totalisant 10,8 millions ont été créées avec le soutien du Programme des zones protégées de la région amazonienne.

Toutes les transformations susmentionnées impliquaient un changement fondamental du système, toutes ont mis en place un mécanisme de démonstration et réplification pour déclencher et renforcer les activités et les réformes appuyées. Elles ont été mises en œuvre et exécutées de manière satisfaisante, en plus d'avoir été soutenues de manière adéquate par une bonne politique et un environnement économique positif. Enfin, l'évaluation a révélé que l'ambition de transformation est importante dès le départ, mais pas la taille: des projets de taille moyenne peuvent être tout aussi transformationnels que les grands projets d'investissement à phases multiples.

### **Le FEM assure-t-il la rentabilité des ressources? Efficience des interventions du FEM dans le domaine de la dégradation des sols et de la biodiversité**

Les donateurs souhaitent de plus en plus comprendre l'efficacité des investissements du FEM. Nous avons mis au point une analyse de « l'optimisation des ressources » pour examiner le rendement des investissements du FEM dans les interventions relatives à la dégradation des sols et la biodiversité. Cette nouvelle méthode comportait une approche à plusieurs étapes de géocodage de la localisation des projets et combinait l'information sur le couvert forestier et la fragmentation des forêts avec d'autres variables environnementales explicatives comme la température et la proximité des infrastructures. Les sites des projets ont été comparés aux emplacements géographiques où aucune intervention connue n'avait eu lieu (BIE 2016b). L'appariement des scores de propension, l'apprentissage automatique

et la méthode de l'arbre des causes ont été utilisés pour comprendre les facteurs qui affectent les résultats environnementaux dans tous les projets et sites témoins; des estimations d'impacts ont été établies et des évaluations de la séquestration du carbone ont été effectuées par une méthode du transfert de valeurs.

Les résultats de l'analyse de la dégradation des sols ont montré que l'éventail des avantages potentiels d'un projet relatif à la dégradation des sols dans un seul domaine d'intervention se situe entre 52 et 143 USD par hectare, uniquement en termes de séquestration du carbone. En même temps, la rétention des sols favorise une valeur supplémentaire de 10 à 43 dollars par hectare, pour une valeur totale de 62 à 186 dollars par hectare pour tous les projets de dégradation des sols. Une fois tous les coûts comptabilisés,

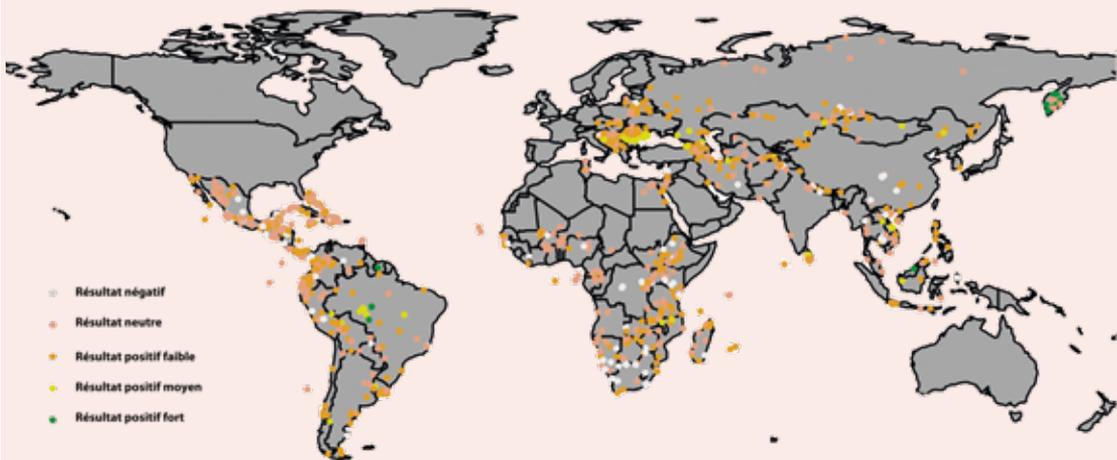
---

***« La géolocalisation des projets peut fournir des informations précieuses permettant de déterminer si des interventions sont mises en œuvre dans les domaines qui en ont le plus besoin. »***

---

on estime que le rendement du capital investi par dollar pour les projets de dégradation des sols est d'environ 1,08 dollar par dollar investi. Cependant, il s'agit probablement d'une sous-estimation, car elle ne tient compte que de deux services écosystémiques. En outre, l'état initial de l'environnement est un facteur clé de l'impact du FEM, les projets du FEM ayant tendance à avoir un impact plus important dans les zones où les conditions initiales sont médiocres.

Dans le cas de la biodiversité, les résultats montrent qu'au niveau mondial, les projets du FEM ont généralement un impact positif. ▶

**Figure 5: Impact du traitement dans les projets de biodiversité**

NOTE: Estimation de l'impact des projets du FEM relatifs à la biodiversité avec le NDVI. De bons effets sont observés en Europe de l'Est; les résultats neutres à négatifs ont tendance à être regroupés en Afrique australe et centrale.

► L'estimation pour la séquestration du carbone se situe dans une fourchette de 60 à 166 \$/ha de la superficie touchée; une valeur additionnelle de 10 à 41 \$/ha est attribuable aux avantages de la rétention du sol, soit un total de 70 à 207 \$/ha. Sur le plan géographique, les impacts sur le couvert forestier étaient relativement homogènes; cependant, il existait une hétérogénéité géographique importante dans le cas de la productivité de la végétation (figure 5). En moyenne, un rendement de 1,04 \$ par dollar a été observé, tant pour la dégradation des sols que pour la biodiversité. Les impacts sont observés avec un décalage dans le temps et

l'accès à l'électricité est positivement associé aux résultats.

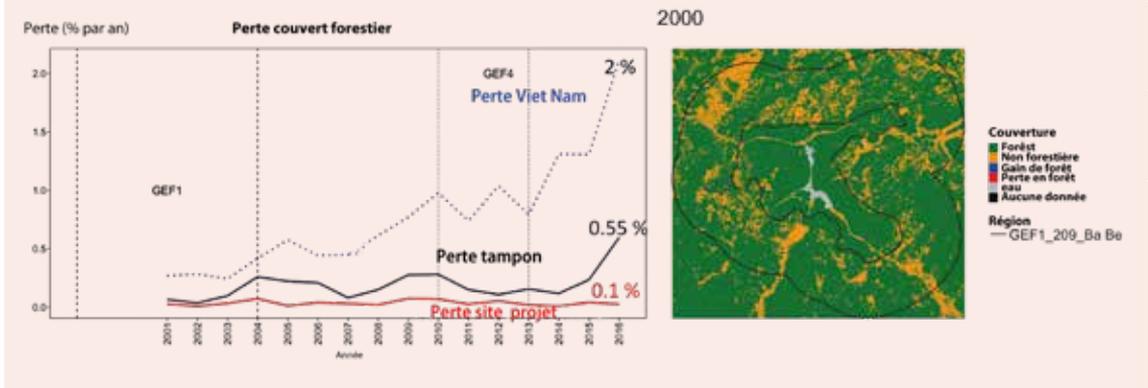
### Evaluation de la durabilité des interventions du FEM

Selon les données des évaluations finales réalisées à la clôture des projets, 80 % des projets du FEM achevés obtiennent les résultats escomptés de manière satisfaisante (BIE, 2018b). Toutefois, la durabilité des résultats à l'achèvement du projet a été jugée « probable » pour seulement 62 % des projets du ►►

### ENCADRÉ 3: DURABILITÉ DES RÉSULTATS DANS LA ZONE PROTÉGÉE DE BA BE À L'AIDE DE LA TÉLÉDÉTECTION

Le projet du FEM " Promotion de la gestion durable des forêts et des terres dans les hautes terres du Vietnam " (ID 3627 du FEM), mis en œuvre de 2010 à 2013, appuyait la gestion durable des forêts dans le parc national de Ba Be; il se concentrait sur les communautés locales et a servi de projet pilote pour: l'amélioration des systèmes d'élevage et de conservation des terres en pente; des applications de bioénergie; le paiement des services écosystémiques, y compris les approches participatives de protection des forêts; et l'écotourisme. Les menaces pesant sur la forêt comprenaient la fragmentation de l'habitat, la conversion des terres forestières pour les infrastructures et l'agriculture, la chasse illégale et la surexploitation des produits forestiers non ligneux. A son achèvement, le projet a été jugé « moyennement satisfaisant » pour les résultats et « moyennement probable » pour la durabilité. La figure 6 montre que, malgré les pertes de forêts signalées au niveau national et dans les zones tampons, la télédétection a révélé une stabilité du couvert forestier protégé de Ba Be. L'information recueillie au cours des entretiens a indiqué que la conception d'un projet axé sur la collectivité, l'attention accordée aux activités génératrices de revenus et le soutien soutenu des gouvernements provinciaux ont contribué aux résultats positifs du projet.

**Figure 6: Gestion durable des forêts au Vietnam**

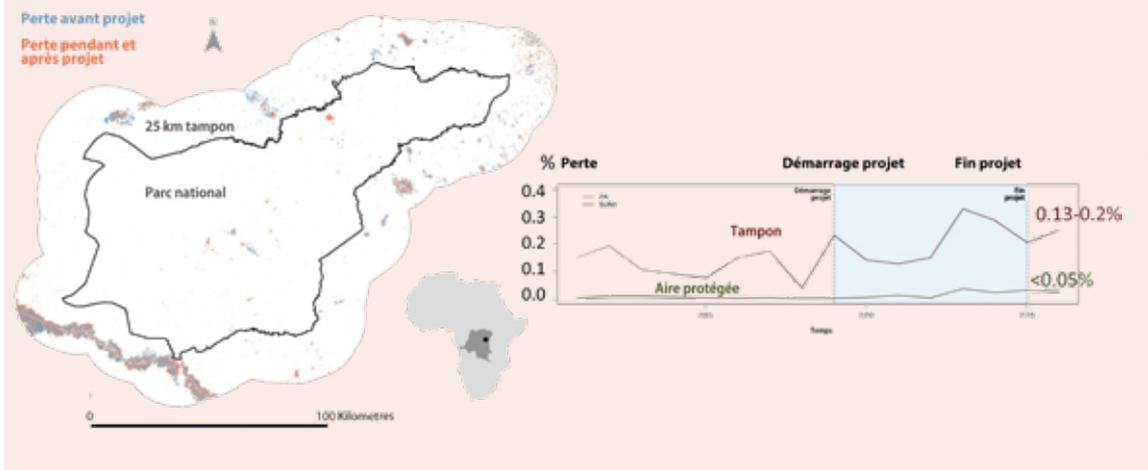


► FEM. Ce résultat est comparable à celui d'autres organisations multilatérales de développement. Il varie de 52 % à la Banque africaine de développement à 66 % à la Banque asiatique de développement. Les notes du FIDA, de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque mondiale et du FEM sont respectivement de 60 %, 62 %, 65 % et 62 %. On note un pourcentage plus élevé de projets dans les pays disposant d'importants portefeuilles du FEM (Brésil, Chine, Inde, Mexique et Russie) et un pourcentage plus faible de projets dans les pays les moins avancés et dans les États fragiles se situant dans la fourchette « probable » pour la durabilité des résultats. Les facteurs clés qui contribuent à une plus grande durabilité comprennent

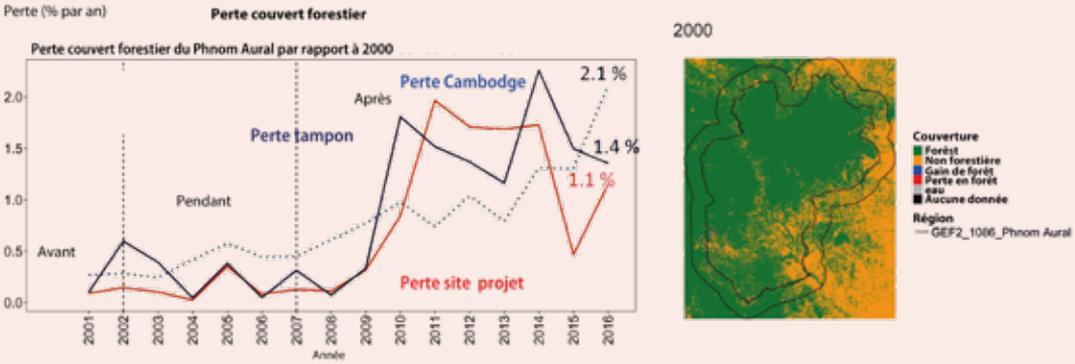
l'adhésion élevée des parties prenantes, le soutien politique, la disponibilité d'un appui financier pour le suivi et les efforts soutenus de l'agent d'exécution. L'encadré 3 donne un exemple d'analyse de la durabilité au Vietnam. Cette analyse démontre l'importance de combiner les données géospatiales qui fournissent la tendance à long terme des résultats, avec le besoin de vérification qualitative sur le terrain pour comprendre les raisons des changements observés.

De même, le projet du FEM dans le Parc national de la Maïko en RDC a eu des résultats environnementaux durables car la déforestation n'a pas augmenté dans la zone protégée malgré l'augmentation de la perte de forêt dans la zone tampon. ►►

**Figure 7: Parc national de la Maïko: Conservation durable des forêts et de la nature, RD Congo**



**Figure 8: Monts Cardamomes: Système d'aires protégées intégrées, Cambodge**



► En revanche, il n'existe aucune preuve de résultats durables dans le cas des interventions du FEM dans les montagnes des Cardamomes au Cambodge ou dans le Parc national de San Rafael au Paraguay.

Dans chacun de ces cas, la télédétection a fourni des informations supplémentaires que nous n'aurions pas obtenues en utilisant les méthodes d'évaluation traditionnelles, renforçant ainsi la base de données probantes pour l'évaluation.

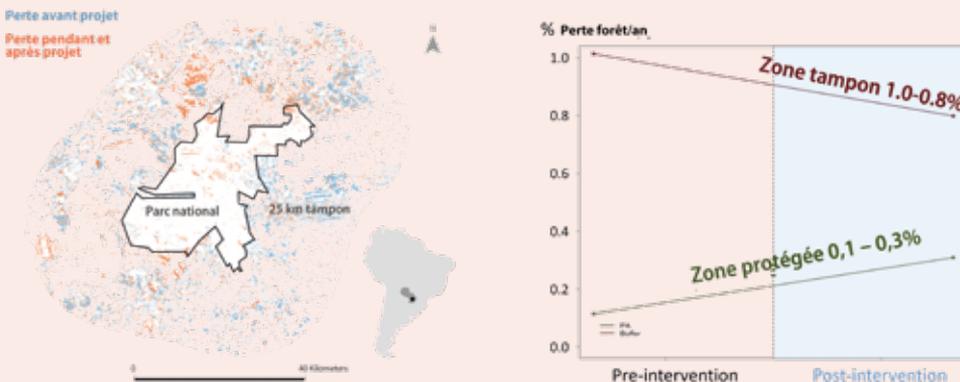
### Conclusions

Les méthodes et les résultats présentés dans cet article illustrent les efforts

récents du BIE pour adapter et résoudre des questions de premier plan des organismes donateurs lors des discussions sur la reconstitution des ressources. En particulier, comment le FEM impulse-t-il des changements transformationnels? Les interventions ont-elles été rentables? Les interventions sont-elles durables à long terme? Pour répondre à ces questions, il a fallu repenser les cadres et les outils appliqués à l'évaluation et explorer les vastes ensembles de données maintenant disponibles pour mesurer les effets. Les résultats ont renforcé l'importance d'utiliser une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives pour évaluer les résultats environnementaux.



**Figure 9: Conservation de la biodiversité, Parc national de San Rafael Est du Paraguay**



## Références

Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) 2013. Donor Partnerships with Business for Private Sector Development: What can we learn from Experience. Document de travail du CDDE.

Gillenwater, Michael. 2012. What is Additionality? Part1? Part 1: A Long-Standing Program, Greenhouse Gas Management Institute, ResearchGate Publications.

IFC 2013. IFC's Additionality Primer. [https://www.ifc.org/wps/wcm/./Additionality\\_Primer\\_Jan\\_2013\\_without\\_case.doc?](https://www.ifc.org/wps/wcm/./Additionality_Primer_Jan_2013_without_case.doc?)

SFI. [https://www.ifc.org/wps/wcm/./Additionality\\_Primer\\_Jan\\_2013\\_without\\_case.doc?](https://www.ifc.org/wps/wcm/./Additionality_Primer_Jan_2013_without_case.doc?)

BIE (Bureau indépendant de l'évaluation du FEM). 2016a. International Waters Focal Area Study. <http://www.gefio.org/evaluations/international-waters-iw-focal-area-study-2016>

BIE. 2016b. A Value for Money Analysis of GEF Interventions in Land Degradation and Biodiversity Projects. Mémoire du BIE. <http://www.gefio.org/sites/default/files/ieo/signposts/files/value-money-ld-2016-brief.pdf>

BIE. 2016 c. Measuring Environmental Outcomes using Remote Sensing and Geospatial Methods. <http://www.gefio.org/signposts/measuring-environmental-outcomes-using-remote-sensing-and-geospatial-methods-brief>

BIE. 2017. Évaluation de l'appui du FEM au changement transformationnel. <http://www.gefio.org/evaluations/evaluation-gef-support-transformational-change-2017>

BIE. 2018a. Sixième évaluation globale du FEM. Le FEM dans le paysage en mutation de la finance environnementale. <http://>

[www.gefio.org/sites/default/files/ieo/evaluations/files/ops6-report-eng\\_1.pdf](http://www.gefio.org/sites/default/files/ieo/evaluations/files/ops6-report-eng_1.pdf)

BIE. 2018b. Rapport annuel de la performance, 2017. <http://www.gefio.org/evaluations/annual-performance-report-apr-2017>

BIE. 2018c. An Evaluative Approach to assessing GEF's Additionality. <http://www.gefio.org/courtils-documents/evaluative-approach-assessing-gef-s-additionality>

BIE. 2018d. Evaluation of the GEF-UNIDO Global Cleantech Innovation Program. (<http://www.gefio.org/evaluations/evaluation-gef-unido-global-cleantech-innovation-programme-2018>)

Lech, M., J.I. Uitto, S. Harten, G. Batra et A. Anand. 2018. Improving International Development Evaluation through Geospatial Data and Analysis. International Journal of Geospatial and Environmental Research, Volume 5, Number 2, Article 3. <http://www.gefio.org/sites/default/files/ieo/documents/files/international-development-evaluation-geospatial-data-2018.pdf>

Valatin, Gregory. 2012. "Additionality and climate change mitigation by the UK forest sector". Forestry, Vol.85, No.4.

Groupe de la Banque mondiale (2016). Supporting Transformational Change for Poverty Reduction and Shared Prosperity – Lessons from the World Bank Experience. Produit d'apprentissage. Groupe d'évaluation indépendant. Washington, DC.

**Dr. Geeta Batra** est chargée d'évaluation principale et directrice adjointe du Bureau de l'évaluation indépendante (BIE) du FEM depuis juin 2015. Avant d'occuper ce poste, Geeta était directrice des évaluations de pays et d'entreprises au sein du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale, de 2010 à 2015. Auparavant, elle a mis en place et géré le système de mesure des résultats pour les services consultatifs de la Société financière internationale (SFI), organe de la Banque mondiale chargé du secteur privé, de 2004 à 2010. De 1998 à 2004, elle a travaillé au département du développement du secteur privé de la Banque mondiale, où elle était responsable des prêts à l'investissement et des opérations de conseil. Au cours des 16 dernières années, elle a dirigé et géré des évaluations de projets, de programmes et de pays. Geeta est titulaire d'un doctorat en économie.



**Dr. Juha I. Uitto** est Directeur du BIE du FEM. Il est arrivé à ce poste après avoir été Directeur adjoint du Bureau de l'évaluation indépendante du PNUD de 2009 à 2014. Auparavant, il a travaillé comme conseiller en évaluation au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et comme coordonnateur principal du suivi et de l'évaluation et spécialiste du FEM à partir de 1999. Il a mené et géré des évaluations programmatiques et thématiques de la coopération internationale aux niveaux mondial, régional et national, en particulier en ce qui concerne la gestion de l'environnement et les liens entre pauvreté et environnement. Il a été Coordonnateur exécutif du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) de 2009 à 2012 et de nouveau en 2014. M. Uitto a passé les années 1990 à l'Université des Nations Unies (UNU) où il coordonnait les programmes de recherche et de formation en environnement et en développement durable de l'université. Il a fait ses études dans les universités d'Helsinki et de Lund et est titulaire d'un doctorat en géographie sociale et économique. Il est l'auteur et l'éditeur de plusieurs livres et a publié plus de 40 articles et chapitres de livres évalués par des pairs sur des sujets liés à l'environnement, à la gestion des ressources naturelles, aux dangers environnementaux et à l'évaluation.



# Que pouvons nous apprendre des évaluations pour une meilleure mise en œuvre du Top5 de la BAD ?



Rejoignez la conversation à :  
**#EvalMatters**

Accédez au blog à :

<http://idev.afdb.org/fr/page/bienvenue-sur-le-blog-eval-matters>



Bonne Pratique: La satisfaction des utilisateurs comme critère déterminant de l'évaluation des reformes d'envergure en Afrique.

*L'évaluation des politiques publiques est plus ou moins récente en Afrique en général et en RDC en particulier. Les exercices les plus connus se sont réalisés à l'initiative des bailleurs de fonds. Depuis 2011, la RDC s'est lancée dans une ambitieuse réforme sur la paie des fonctionnaires de l'État par voie bancaire. Ladite réforme a la particularité de prévoir une évaluation participative impliquant l'ensemble des parties prenantes. Reposant essentiellement sur la méthode des doubles différences, cet article montre que si ce projet est plus qu'apprécié en ce qui concerne l'efficacité du pilotage, beaucoup reste à faire quant aux attentes des bénéficiaires et à la qualité qui devrait s'imposer dans les interventions publiques en Afrique.*

**Bobo B. Kabungu, directeur-adjoint à la Banque Centrale du RD Congo**

## Introduction

**L'**Afrique a besoin de réformes d'envergure au niveau de ses institutions et de ses politiques publiques pour émerger. Cependant, dans son évaluation des politiques et des institutions en Afrique pour l'année 2017, la Banque mondiale (2018) relève que le Continent conserve une note « légèrement en-dessous de la moyenne des autres pays bénéficiant de l'aide de l'Association internationale de développement »<sup>1</sup>.

Bien que la RDC ne soit pas le meilleur élève en matière de développement, elle s'est engagée depuis le début du millénaire à rattraper son retard, conformément à l'Agenda 2030. C'est dans cette optique que la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État a été lancée en 2011. Ce projet qui s'inscrit dans le cadre des réformes institutionnelles destinées à renforcer l'efficacité de l'État, vise la non-accumulation des arriérés de salaires et implique l'harmonisation préalable du circuit de la paie des agents et fonctionnaires de l'État.

Les avantages escomptés au départ, avaient été regroupés selon qu'ils concernaient le Gouvernement ou les agents et fonctionnaires de l'État :

- pour le Gouvernement, (i) la maîtrise des effectifs et (ii) celle de la masse salariale;
- pour les agents et fonctionnaires de l'État, (i) la garantie de l'obtention régulière du salaire et (ii) celle de le percevoir en intégralité ainsi que (iii) une amélioration de l'inclusion financière.

A cette fin, il a fallu d'une part procéder à des contrôles physiques, en amont (par les administrations concernées) et en aval (par les banques payeuses), et s'assurer de la visibilité des opérations pour faciliter le suivi en temps réel via un système informatisé de gestion de la paie. D'autre part, il a été question de réduire sensiblement le nombre d'intermédiaires dans le circuit et de promouvoir l'octroi du crédit avec, pour seul collatéral, la domiciliation de la paie auprès d'un établissement bancaire.

Cette réforme compte sur la rigueur des établissements bancaires pour maîtriser les effectifs et, par ricochet, la masse salariale. Actuellement, ce poste est le plus important des dépenses publiques avec plus d'un million de fonctionnaires disséminés sur un territoire 80 fois plus vaste que la Belgique et à peine 15 banques actives dans les grands centres urbains.

Le présent article est une synthèse d'un travail réalisé avec l'appui financier de l'Initiative Congolaise pour l'Evaluation, le Bien-Etre et le Genre (ICEBERG asbl) et présenté lors de l'atelier d'évaluation de la réforme tenu du 06 au 08 février 2019. Il tente de mesurer la satisfaction des bénéficiaires de la bancarisation de la paie en recourant à la méthode des doubles différences. De cette manière, l'évaluation peut atteindre une finalité normative qui requiert un jugement des réalisations en partant des données empiriques et des critères explicites suivant une analyse étayée. Par ailleurs, ce travail constitue un exercice pionnier si l'on considère la démarche essentiellement axée sur le pilotage technique de la réforme, qui ressort des trois premiers exercices d'évaluation effectués respectivement en 2015, 2016 et 2017. ➡

## ► Brève présentation des premières évaluations de la réforme

Entre 2011 et 2018, la réforme sur la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État a fait l'objet de trois évaluations. La première, organisée en mars 2015, s'est limitée à constater la progression du taux de bancarisation des effectifs (73,9 % à fin décembre 2014) et à identifier les défis à relever.

En avril 2016, la deuxième évaluation a analysé l'impact de la réforme, relevant notamment son effet positif sur les conditions de vie des bénéficiaires, de même que le besoin réel d'harmonisation des statistiques sur la paie des agents et fonctionnaires de l'État.

En juin 2017, un troisième exercice visant à apprécier le pilotage de la réforme a été réalisé avec la contribution de toutes les parties prenantes. Elle a révélé que les effets des activités réalisées s'écartaient de plus ou moins 10,0 % des prévisions.

Il importe de mentionner que ces évaluations ont manqué de mettre le bénéficiaire de l'intervention ou l'utilisateur du service au cœur de l'action dans une démarche qualité. En effet, l'évaluation des interventions publiques requiert également de prendre en considération les attentes des bénéficiaires ou des utilisateurs des services offerts. D'où l'utilité d'une étude visant, au-delà de la performance d'une politique, à capter la satisfaction des utilisateurs.

## Cadre conceptuel

### Satisfaction des utilisateurs

Dans leur mémoire de recherche, Beau, Blanche, Garcin et Morice définissent la qualité publique comme « l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites » (Beau et al., 2005, p. 11). En substance, tout doit être mis en

œuvre pour faire correspondre les services publics aux besoins des usagers.

Dans le cadre de l'économie publique qui prône la quête de l'intérêt général et l'économie du bien-être qui promeut le bonheur du grand nombre, l'évaluation des politiques publiques est appelée à intégrer la satisfaction des usagers des services offerts par l'État comme un critère de choix pour en mesurer l'impact global.

### Evaluation des interventions publiques : objet et approches

L'évaluation est fortement liée à la rationalisation de l'action publique et vise à déterminer dans quelle mesure une politique publique a atteint les objectifs fixés et produit les impacts escomptés auprès des publics concernés.

Sur le plan des méthodes, on en distingue plusieurs et l'évaluateur fait son choix en fonction des possibilités qui s'offrent à lui ainsi que l'objectif poursuivi; toutefois, Kabungu (2018) mentionne que lorsque les données et les circonstances le permettent, deux scénarios peuvent être utilisés: « avant et après » et « avec ou sans ». La première technique est souvent compliquée par l'absence de données de référence.

## Méthodologie

### Présentation de l'enquête

Le moyen le plus répandu pour évaluer la qualité d'une intervention consiste à interroger les bénéficiaires. C'est ainsi que nous avons mené une enquête auprès de 102 agents et fonctionnaires de l'État, afin d'obtenir des réponses dont l'analyse nous a permis de parvenir, d'une part à l'appréciation de la qualité de la réforme grâce à la construction d'un indice synthétique et, d'autre part, à la détermination des propres effets de la réforme en utilisant la méthode des doubles différences. ►



► Pour ce faire, nous avons opté pour un échantillon stratifié avec un tirage aléatoire. Nous nous sommes basé sur les caractéristiques principales de la population cible d'agents et fonctionnaires de l'État que nous avons décomposée en sous-groupes ou strates selon leur genre, leur âge, leur milieu, leur catégorie, etc. Par la suite, nous avons tiré aléatoirement des individus de chaque strate en veillant à sa proportionnalité dans l'ensemble de départ afin de préserver la représentativité de l'échantillon.

Sur une population totale d'environ 1.300.000 agents et fonctionnaires de l'État, le calculateur automatique de la taille d'échantillon, disponible en ligne sur <https://fr.checkmarket.com>, avait suggéré, à une marge d'erreur de 5,0 % et à un niveau de confiance de 95,0 %, d'interroger 385 personnes (avec un taux de réponse de 100,0 %). Après tri des questionnaires encodés bien remplis, nous en avons retenu 102 dont 51 concernant les usagers de l'intervention publique et autant pour les non-usagers.

Les données ainsi obtenues nous ont offert 204 observations partant des informations avant et depuis la réforme traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les informations relatives à la situation avant la réforme ont été complétées sur le même questionnaire, en référence à la méthode de mémorisation qui suggère que les sujets interrogés se remémorent la situation ayant prévalu avant le projet à évaluer.

## Présentation de la méthode des doubles différences

Dans le contexte de l'évaluation des politiques, cette méthode quasi-expérimentale recourant au contrefactuel trouve son utilité dans l'estimation de l'effet d'une intervention en comparant l'écart ou la différence entre le groupe bénéficiaire ou de traitement et celui qui ne l'est pas (groupe témoin) et ce, avant et après (ou depuis) le (nouveau) programme.

## Résultats de l'évaluation

Les résultats sont présentés en trois temps : (i) pour le groupe de traitement ; (ii) pour le groupe témoin et (iii) en termes de divergence des différences. Les tableaux 2 et 3 définissent, présentent, les sous-indices utilisés et les éléments d'encodage des réponses aux questions.

Les résultats indiquent d'une part, qu'au cours de la même période, la situation globale du bénéficiaire moyen de la réforme s'est améliorée de 0,19 point, l'indice de satisfaction des utilisateurs étant passé de 0,26 avant à 0,44 après son implémentation. D'autre part, cet indice n'est passé que de 0,23 à 0,28 pour le non-bénéficiaire moyen, soit une appréciation de 0,0447 (arrondie à 0,04). La différence des deux différences nous donne un effet net de 0,14 que nous mettons au profit de la réforme. Autrement dit, sans la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État, les ►

**Tableau 1:** La méthode des doubles différences en pratique.

	Groupe de traitement	Groupe témoin	Observations
Après	$Y_{11}   T$	$Y_{11}   C$	
Depuis/Après	$Y_{10}   T$	$Y_{10}   C$	
Observations	Comparaison de la moyenne de la variable de résultat avant et depuis/après $Y_{11}   T - Y_{10}   T$	Comparaison de la moyenne de la variable de résultat avant et depuis/après $Y_{11}   C - Y_{10}   C$	Soustraction des deux moyennes – $(Y_{11}   C - Y_{10}   C)$

Source : Inspiré de Versmeersch (2008, p. 5).

**Tableau 2: Présentation des sous-indices**

Sous-indice	Définition
<b>A bonne date</b>	Conformément au calendrier de la paie. Autrement dit, (une paie) dans le mois.
<b>Proximité</b>	Rapprochement du site de paie du lieu de prestation des agents et fonctionnaires de l'État.
<b>Intégralité</b>	Indication de la perception de la totalité de la paie par son bénéficiaire.
<b>Accès au crédit</b>	Capacité d'un agent ou d'un fonctionnaire à obtenir un prêt auprès d'une institution financière intervenante.
<b>Sécurité</b>	Caractère d'une paie qui garantit à son bénéficiaire que les fonds auxquels il a droit sont logés en lieu sûr.
<b>Rapidité</b>	Vitesse de dénouement des opérations de paie.
<b>Confiance</b>	Absence de doute quant à la paie.
<b>Culture de l'épargne</b>	Pratique du report de la consommation d'une partie du revenu et décision de loger le supplément dans une institution financière en vue d'une utilisation ultérieure. A ne pas confondre avec la thésaurisation.
<b>Accès à l'information</b>	Possibilité d'être mis au courant de la date exacte de la paie afin de prendre les dispositions à temps.
<b>Perspectives d'augmentation</b>	Possibilité de variation positive de la rémunération.

Source: L'auteur.

**Tableau 3: Éléments d'encodage des réponses**

Désignation	Encodage
<b>Age</b>	Jeune ( $\geq 18$ ans < 50 ans) = 1, vieux (> 50 ans) = 0
<b>Genre</b>	Homme = 1, femme = 0
<b>Milieu</b>	Avec IF = 1, sans IF = 0
<b>Secteur</b>	A mise à jour mensuelle = 1, sans = 0
<b>Revenu</b>	Supérieur à l'équivalent de USD 100 = 1, inférieur = 0
<b>A bonne date</b>	Du 15 au 25 du mois M = 3, du 26 au 30 du mois M = 2, du 1er au 10 du mois M+1 = 1, au-delà du 10 du mois M+1 = 0
<b>Proximité</b>	Proximité ( $\leq 5$ kms) = 3, proche ( $> 5$ kms $\leq 10$ kms) = 2, assez éloigné ( $> 10$ kms $\leq 15$ kms) = 1, très éloigné ( $> 15$ kms) = 0
<b>Intégralité</b>	Totalité = 3, ponction suivant degré = 2 ou 1, privation = 0
<b>Accès au crédit</b>	Facilité d'obtention d'un prêt à moyen terme sur la base de la domiciliation du salaire = 3, possibilité d'emprunter à court terme sur la base de la domiciliation du salaire = 2, possibilité d'accès au crédit moyennant une garantie supplémentaire = 1, pas d'accès au crédit = 0
<b>Sécurité</b>	Oui = 1, non = 0
<b>Rapidité</b>	Oui = 1, non = 0
<b>Confiance</b>	Oui = 1, non = 0
<b>Culture de l'épargne</b>	Oui = 1, non = 0
<b>Accès à l'information</b>	Oui = 1, non = 0
<b>Perspectives d'augmentation</b>	Oui = 1, non = 0

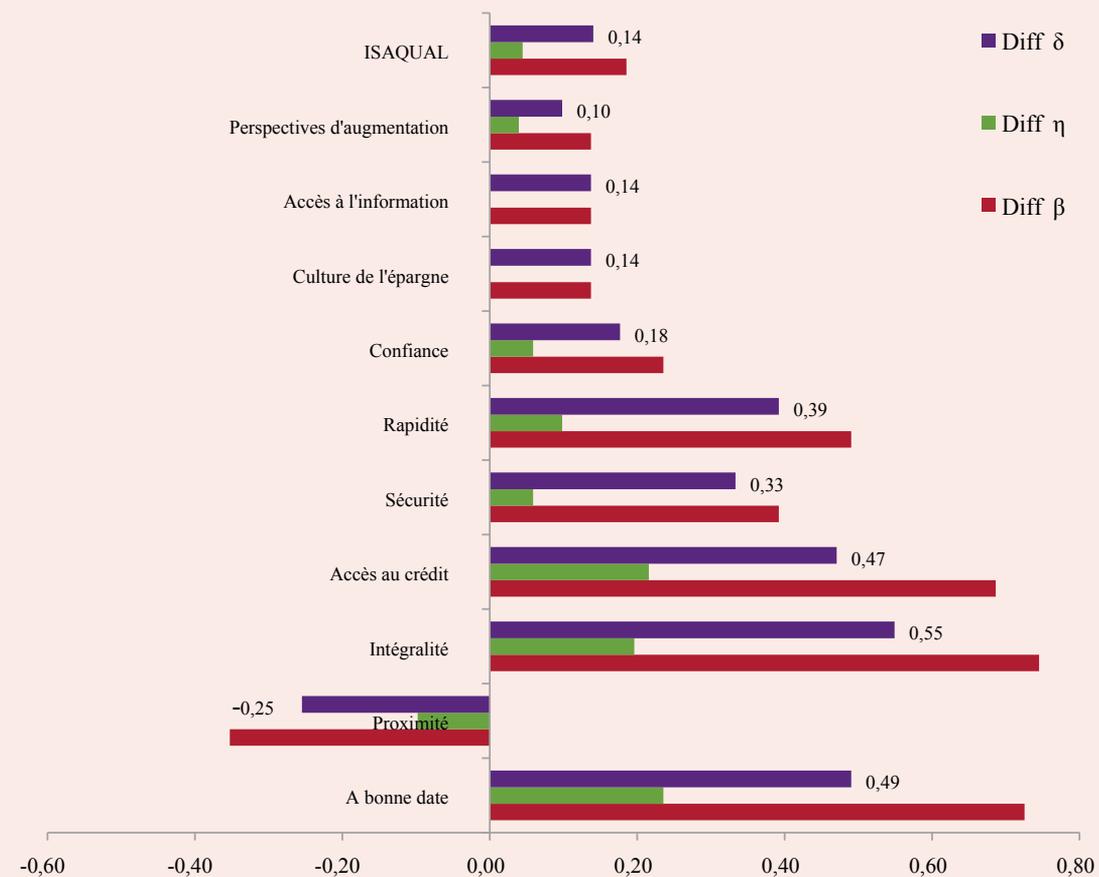
Source: L'auteur

**Tableau 4:** Opinions des groupes de traitement (bénéficiaires) et témoin (non-bénéficiaires) et détermination de la différence des différences notée Diff  $\delta$

		A Bonne date	Proximité	Intégralité	Acces au crédit	Sécurité	Rapidité	Confiance	Culture de l'épargne	Accès a l'information	Perspective d'augmentation	Isaqual
		3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
Bénéficiaire $\beta$	Avant	0,87	1,43	0,98	0,37	0,43	0,27	0,14	0,08	0,08	0,08	0,26
	Depuis	1,51	1,08	1,73	1,06	0,82	0,76	0,37	0,22	0,22	0,22	0,44
	Diff $\beta$	0,73	-0,35	0,75	0,69	0,39	0,49	0,24	0,14	0,14	0,14	0,19
Non-bénéficiaire $\eta$	Avant	0,73	1,49	1,02	0,35	0,25	0,12	0,12	0,00	0,00	0,08	0,23
	Depuis	0,96	1,39	1,22	0,57	0,31	0,22	0,18	0,00	0,00	0,12	0,28
	Diff $\eta$	0,24	-0,10	0,20	0,22	0,06	0,10	0,06	0,00	0,00	0,04	0,04
Diff $\delta$		0,49	-0,25	0,55	0,47	0,33	0,39	0,18	0,14	0,14	0,10	0,14

Source: Nos calculs.

**Graphique 1:** Différence des différences ISAQUAL et doubles différences par attente



Source: L'auteur.

► attentes du groupe de bénéficiaires n'auraient pas obtenu la même réponse.

Toutefois, il convient de souligner que si la moyenne, pour tous les sous-indices, révèle une nette avancée (avec des notes de différences de 0,55, 0,49 et 0,47 respectivement pour la perception de l'intégralité du salaire, le paiement à bonne date et l'accès au crédit), la faible implantation des banques a tiré vers le bas l'opinion en ce qui concerne une paie de proximité, qui s'est dépréciée de 0,25. D'où la nécessité d'intensifier les efforts pour encourager les banques à ouvrir des agences dans les territoires à accès difficile, notamment par des mesures incitatives. Une autre piste serait de restructurer la Caisse d'Épargne du Congo afin de lui confier des effectifs, et d'oser l'expérience avec la Poste.

## Conclusion

Le premier constat est que, quelle que soit la méthode utilisée, les évaluations de la réforme sont plus qu'encourageantes. Suivant le modèle du PEFA, la réforme obtient la note B (satisfaisant) pour ses extraits définis après reconstitution du cadre logique. Sa performance globale selon le barème suggéré par le BIE est de 5 sur une échelle de 1 à 6, allant de l'insatisfaction totale (1) à l'entière satisfaction (6). Ces deux dimensions se rejoignent avec des notes qui, exprimées en pourcentage atteignent les 90,0 % de réalisations par rapport aux prévisions du PEFA et 83,3 % si l'on se réfère au BIE.

La dernière dimension est tout aussi confortable, car l'indice synthétique d'appréciation de la qualité de la réforme

**« Au final, la société civile et les bailleurs de fonds sont les parties prenantes susceptibles de pousser les autorités publiques à ériger la démarche qualité des politiques publiques en critère déterminant de bonne gouvernance. »**

sur le mode de paie des agents et fonctionnaires de l'État (ISAQUAL) s'est amélioré entre la situation avant et depuis la mise en œuvre de l'intervention aussi bien pour les bénéficiaires (0,19) que pour les non-bénéficiaires (0,04), traduisant ainsi, par la méthode des doubles différences, une appréciation de l'indice de l'ordre de 0,14 point<sup>2</sup>. Quoique positive, la prise en compte des attentes des bénéficiaires ne représente que 14,0 %, ce qui représente un défi encore important du point de vue de la démarche qualité de la réforme.

Ces résultats confortent ceux du Scan des Capacités (CAP-Scan) du Gouvernement de la RDC en 2011 en rapport avec l'activité de suivi-évaluation selon lesquelles, d'une part, tous les secteurs s'approprient un succès et se rejettent entre eux un échec et, d'autre part, « les besoins véritables des usagers des services publics ont de la peine à être classés en priorité et les réponses apportées pourraient ne pas cadrer avec les attentes des bénéficiaires ». (Kabungu, 2018 b, p.18). Au final, la société civile et les bailleurs de fonds sont les parties prenantes susceptibles de pousser les autorités publiques à ériger la démarche qualité des politiques publiques en critère déterminant de bonne gouvernance.



⑥ Présentation de l'expérience de la Défense Nationale en matière d'assainissement de la paie, à l'occasion de l'atelier d'évaluation de la réforme tenue à Kinshasa, du 6 au 8 février 2019. Ici, le Général Adolphe TANGAMO, Directeur des Ressources Humaines au Secrétariat Général à la Défense s'adresse à l'assemblée, sous l'attention de M. Jean-Louis KAYEMBE wa KAYEMBE (2<sup>ème</sup> à la première ligne à partir de la droite, Président du Comité de Suivi de la Paie).



⑥ Présentation des résultats de la mini-enquête sur la perception des bénéficiaires, à l'occasion de l'atelier d'évaluation de la réforme tenue à Kinshasa, du 6 au 8 février 2019. Ici, le Doctorant Bobo B. KABUNGU, Coordonnateur du Secrétariat Technique du Comité de Suivi de la Paie, fait le rapport, sur instruction du Président.

## Références

Banque mondiale. (2018). Evaluation 2017 des politiques et des institutions en Afrique (CPIA) : une situation globalement identique à celle de 2016. Communiqué de presse n°2019/007/AFR, [en ligne], <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2018/09/12/world-bank-review-reveals-unchanged-quality-of-policies-and-institutional-performance-in-africa> consulté le 13 février 2019 à 21 : 15 heure de Kinshasa.

Beau, J., Blanche, F., Garcin, M. et Morice F. (2005). Démarche qualité et satisfaction du public. Mémoire de Recherche. Diplôme de Conservateur de Bibliothèque, Villeurbanne : ENSSIB.

Bureau indépendant d'évaluation [BIE] du FIDA (2016). Manuel d'évaluation, FIDA, Rome.

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. & Vermeersch, C. M. J. (2016). Impact Evaluation in Practice. 2nd edition. Washington DC : World Bank.

Kabungu, B. B. (2012). Bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État. Foire aux questions. Kinshasa : CSP.

Kabungu, B. B. (2018). Gouvernance, évaluation des politiques et qualité publiques en RDC, Cas de la bancarisation de la paie du personnel de l'État. Mémoire de master 2. Grenoble : UGA.

Kabungu, B. B. (2018 b). La pratique évaluative dans la sphère publique française et congolaise : analyse comparative et perspectives d'institutionnalisation. Annales de l'UNIGOM. (8)2, 3-25.

PEFA (2016). Cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques, Washington : Secrétariat PEFA.

PRRAP. (2016). Etude analytique de l'impact de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État en RDC. Rapport complet. Kinshasa : Ministère de la Fonction Publique – RDC.

Vermeersch, C. (2008). Estimation en doubles différences (diff-in-diff) et données de panel. Banque mondiale.

---

## Notes de fin

---

1. Cette évaluation (Country Policy and Institutional Assessment – CPIA) est un outil de diagnostic annuel servant à mesurer la qualité des structures politiques et institutionnelles publiques devant soutenir une croissance durable pro-pauvre.

2. Attention : il ne s'agit pas d'une erreur mais du résultat d'un arrondissement à deux chiffres après la virgule.

---

## A propos de l'auteur

**Bobo B. Kabungu** est directeur-adjoint à la Banque Centrale du Congo et Coordonnateur du Secrétariat Technique du Comité de Suivi de la Paie en RDC. Economiste, l'auteur est doctorant en administration publique et détient plusieurs masters dont un en Evaluation et Management des Politiques Sociales obtenu à l'Université Grenoble Alpes. Dans le milieu associatif, il est le promoteur de l'Initiative Congolaise pour l'Evaluation, le Bien-Etre, la Recherche et le Genre (ICEBERG asbl) depuis sa participation au Programme International de Formation en Evaluation du Développement (PIFED) de l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) au Québec en 2016, et chercheur au Centre de Recherche en Sciences Humaines (CRESH-RDC).



# L'approche du Changement le plus significatif dans l'évaluation : Guide pratique et application par la Banque africaine de développement

Dans le cadre de sa contribution à la Semaine gLOCAL de l'évaluation organisée par les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (voir section « L'actualité en images »), IDEV a animé le 7 juin 2019 un webinaire sur le thème « Le Changement le plus significatif (CPS) dans l'évaluation : L'expérience de l'application du CPS à la Banque africaine de développement ». Ce webinaire présenté par Madhusoodhanan (Madhu) Mampuzhasseril, Chargé en chef d'évaluation à IDEV, s'inspirait des travaux précurseurs de Dr. Rick Davies sur le sujet, ainsi que de l'évaluation de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque africaine de développement (Davies 2005 et 2009 ; BAD 2009). Dans son exposé, Madhu a donné un aperçu de l'approche CPS et de son utilisation par la Banque. Voici un résumé des principaux points abordés au cours du webinaire et de la séance de questions-réponses qui a suivi la présentation.

**Madhusoodhanan (Madhu) Mampuzhasseril, IDEV, Banque africaine de développement****Description de l'approche**

**L**e CPS est une méthode systématique, transparente et participative de collecte et d'analyse d'information qualitative sur le changement. Celle-ci se présente sous la forme d'histoires de changement, obtenues par le biais d'entrevues individuelles, qui sont ensuite sélectionnées par différents groupes d'intervenants (Davies R. et Jess Dart, 2005). La technique du CPS est axée sur la collecte et l'analyse systématique des changements significatifs amenés par une intervention. Il convient de noter que le CPS n'est pas conçu comme une technique autonome de suivi et d'évaluation. Il s'intègre bien à d'autres méthodes d'évaluation telles que des enquêtes courtes et des discussions de groupe.

**Étapes de la mise en oeuvre****Étape 1: Commencer par susciter l'intérêt**

- Expliquer la méthodologie d'évaluation à des personnes ou à des groupes sélectionnés.
- Commencer modestement, comme une application pilote, afin de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

- Identifier les "champions" clés qui motiveront les gens, expliqueront la technique, faciliteront la collecte d'histoires, assureront la rétroaction et maintiendront la confidentialité si nécessaire.

**Étape 2: Définir des domaines de changement**

- Les domaines sont de grandes catégories d'histoires de changements significatifs (cs).
- Les domaines de changement ne sont pas des indicateurs. Permet différentes interprétations de ce qui constitue un changement dans le domaine.
- Idéalement, 3 à 5 domaines sont gérables.
- Utiliser des domaines prédéterminés ainsi que des domaines ouverts.
- On peut avoir des domaines de changement négatifs.
- Prédétermination pas nécessaire.

**Étape 3: Définir la période de collecte des histoires**

- Suivi: Fréquence selon les exigences en matière de rapports.
- Évaluation: Habituellement un exercice ponctuel. ▶▶

**LE CPS PEUT ÊTRE UTILISÉ POUR L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES...**

- Le CPS peut émettre des jugements, faciliter les améliorations et/ou générer des connaissances.
- Le CPS peut être intégré à une évaluation sommative en tant qu'activité préparatoire.
- Peut être utilisé pour identifier et agréger les points de vue des parties prenantes à grande échelle.
- Peut être combiné avec une évaluation basée sur la théorie.
- Classer les articles plutôt que de ne choisir que la sclérose en plaques.

**ET POUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

- Peut influencer les valeurs des intervenants, y compris le personnel de l'organisation.
- Le dialogue intégré au processus facilite l'apprentissage.

► **Étape 4: Collecte des histoires de cs**

- Question ouverte: "Pendant la période abc, quel a été selon vous le changement le plus significatif dans le domaine xyz?"
- Entretiens et prise de notes.
- Par le biais de discussions de groupe.
- Le bénéficiaire écrit l'histoire.
- Utilisation de vidéos.
- Chaque histoire doit préciser: a) qui a recueilli les données; b) la description; et c) l'importance.

**Étape 5: Sélection des histoires les plus significatives**

- Processus itératif de sélection et de regroupement des histoires.
- Peut se greffer sur la hiérarchie organisationnelle existante.
- Décider du nombre de niveaux et processus de sélection, d'histoires de cs, de qui devrait participer.
- Le processus de sélection devrait faire l'objet d'une discussion ouverte. Lisez en groupe, discutez, sélectionnez les plus significatives, motivez la sélection.

- Le vote à la majorité, le vote itératif, la notation, le vote à bulletin secret peuvent être utilisés.
- Participants: Les bénéficiaires, le personnel de terrain, les cadres hiérarchiques et les personnes ayant des capacités consultatives peuvent participer à la sélection.
- Documenter le processus de sélection.
- Les histoires filtrées ont de la valeur à certains niveaux même si elles ne sont pas les plus significatives.

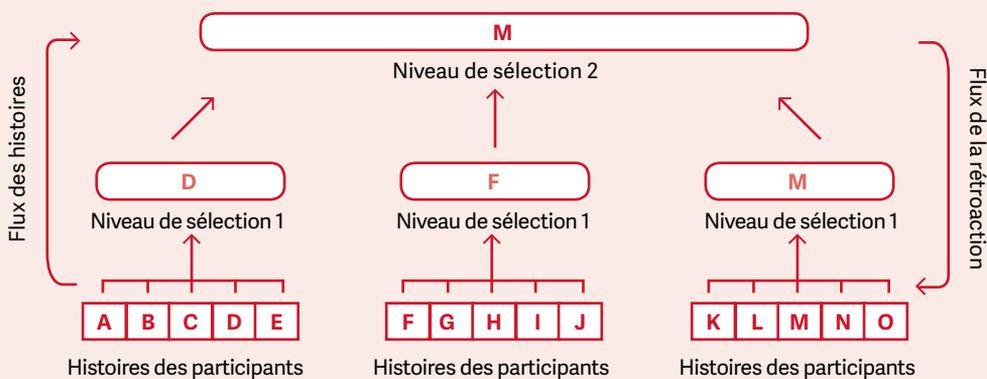
**Étape 6: Retour d'information concernant les résultats du processus de sélection**

- Retour d'information aux personnes ayant fourni des histoires. Ceci complète la boucle de rétroaction et crée un dialogue continu sur ce qui constitue un changement important.
- Utiliser différents médias pour fournir la rétroaction. La Banque a utilisé un blog spécialement conçu à cet effet.

**Étape 7: Vérification des histoires**

- Nécessaire pour s'assurer que le changement s'est réellement produit. Il peut y avoir des fictions, des exagérations et des malentendus. ►

**Figure 1: Sélection des histoires du CPS - Processus hiérarchique de sélection**



Source: Guide d'utilisation du CPS



- ▶ ■ Ne vérifier que les histoires sélectionnées comme étant les plus significatives. Pas celles choisies au hasard.

#### Étape 8: Quantification, si possible

Le CPS met l'accent sur le suivi qualitatif, mais la quantification est possible.

- Dans les histoires individuelles: nombre de personnes, activités...
- Dans le cadre du retour d'information: données quantitatives spécifiques sur des phénomènes spécifiques observés.
- Analyse d'un ensemble complet d'histoires, fréquence des occurrences.

#### Étape 9: Analyse secondaire et méta-suivi

- Examen, classification et analyse des contenus de toutes les histoires.
- Archivage de toutes les histoires et du processus dans un format récupérable.
- Méta-suivi: a) nombre d'histoires rapportées et tendance; b) qui écrit et qui n'écrit pas; c) de qui émanent les histoires sélectionnées et de qui émanent celles qui ne le sont pas; d) suites données aux histoires.
- L'analyse secondaire peut contribuer à l'évaluation sommative. Contribuer à l'analyse des résultats.

#### Étape 10: Révision du système pour l'adapter aux besoins d'évaluation

- Presque toutes les organisations qui ont utilisé le CPS ont apporté des modifications au contenu et à la méthode de mise en œuvre.
- Modifications portant sur les noms des domaines
- Fréquence de retranscription
- Type de participants
- Structure des réunions

### Quand l'utiliser et quand ne pas le faire ?

#### Utile pour évaluer

- Des programmes complexes générant des résultats divers et inédits;
- De vastes programmes ayant plusieurs niveaux organisationnels;
- Des programmes axés sur le changement social;
- Des programmes dont l'évaluation est participative sur le plan de l'éthique et de la conception;
- Lorsque l'évaluation est axée sur l'apprentissage plutôt que sur la redevabilité.

#### Moins utile pour

- Évaluations visant à saisir des changements attendus;
- Évaluations rétrospectives de programmes achevés;
- Évaluations rapides et peu coûteuses

#### Facteurs clés de la réussite du CPS

- Cultures organisationnelles qui acceptent les échecs
- Champions ayant de bonnes compétences en animation
- Avoir le temps de mettre en œuvre plusieurs cycles de l'approche
- Engagement de la haute direction

### L'approche CPS en pratique

En 2008, l'approche CPS a été utilisée dans le cadre d'une évaluation formative de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque africaine de développement. L'évaluation visait à: a) identifier les changements inattendus; b) fournir une description plus approfondie des événements suivis; c) identifier ▶▶

► les points d'accord et de désaccord sur les résultats et processus attendus; d) promouvoir un dialogue entre le siège de la Banque et les bureaux hors sièges sur le processus de décentralisation; et e) identifier, par ce processus, les innovations, les risques pour la performance et les choix stratégiques pour aborder la décentralisation.

L'évaluation a utilisé des méthodes mixtes pour collecter des données d'évaluation qualitatives et quantitatives. C'est dans ce contexte que la technique CPS a été utilisée pour recueillir des informations qualitatives sur les perceptions des changements - résultant de la stratégie de décentralisation - dans les domaines suivants:

1. Changements dans le dialogue de la BAD avec les gouvernements, les donateurs, le secteur privé et la société civile;
2. Changements dans la gestion des portefeuilles pays de la BAD;
3. Changements dans les relations entre le bureau national et le siège de la BAD.

Soixante-trois (63) histoires de changements significatifs ont été recueillies à travers 21 entrevues menées

dans quatre bureaux nationaux (Burkina Faso, Nigéria, Sierra Leone et Tanzanie) et analysés dans le but de saisir les changements les plus significatifs dus au processus de décentralisation. Dans les histoires sélectionnées, les changements les plus significatifs suivants ont été mis en évidence:

#### *Changements dans le dialogue de la Banque avec les pays*

- La BAD mobilise les bailleurs de fonds pour répondre aux besoins prioritaires du gouvernement

#### *Changements dans la gestion des portefeuilles pays de la Banque*

- Accélération des décaissements grâce à une meilleure gestion des documents
- L'examen proactif du portefeuille réduit le temps de traitement de 1 à 3 mois

#### *Changements dans les relations entre le bureau national et le siège de la BAD*

- De meilleures communications pour un bureau national plus réactif
- Une grande confiance dans le bureau national accroît l'efficacité des opérations de la Banque



- ▶ ■ La présence d'un responsable au niveau du bureau national accélère la mise en œuvre.

Les résultats de l'ensemble de l'exercice CPS sont documentés sur un blog intitulé Décentralisation de la BAD et accessible à l'ensemble du personnel de la BAD. Des résumés vidéo sont également fournis avec un aperçu des discussions sur les histoires racontées par les équipes des bureaux nationaux et quatre groupes d'intervenants du siège de la BAD. L'exercice a contribué à éclairer l'examen à mi-parcours du 11e Fonds africain de développement (FAD) en 2009, ainsi que les discussions sur la reconstitution des ressources du FAD menées en 2010.

### Défis de l'utilisation du CPS dans l'évaluation de la stratégie de décentralisation de la BAD

L'un des principaux défis liés à l'utilisation de cette approche a été la capacité d'assurer la disponibilité des répondants et du personnel du programme pour les entrevues et autres activités connexes en vue de sélectionner les histoires les plus significatives. Une bonne planification et une bonne coordination ont été nécessaires à l'équipe d'évaluation pour se conformer à un calendrier serré sur le terrain. L'approche a également été jugée relativement coûteuse (environ 40 % du budget de l'évaluation) par certains intervenants.

### Observations finales

En résumé, la technique du changement le plus significatif est l'outil le plus

**« La technique du changement le plus significatif est l'outil le plus approprié pour collecter, discuter et sélectionner des histoires sur les changements importants vécus par les bénéficiaires d'un programme ou d'une intervention particulière. »**

approprié pour collecter, discuter et sélectionner des histoires sur les changements importants vécus par les bénéficiaires d'un programme ou d'une intervention particulière. Cela implique que des personnes de différents niveaux organisationnels discutent des histoires puis sélectionnent celles qu'elles considèrent les plus significatives. Ce processus vise à promouvoir un dialogue et un apprentissage continu sur les programmes et les interventions, ainsi que sur la façon dont ceux-ci peuvent être améliorés pour mieux atteindre leurs objectifs. Il est également utile pour permettre la discussion sur les changements inattendus ou négatifs qui peuvent s'être produits à la suite d'un programme et/ou d'une intervention.

Dans notre étude de cas, l'approche CPS a été bien accueillie par les parties prenantes de la BAD. Elle a permis de sensibiliser davantage les parties prenantes à la complexité et aux avantages du processus de décentralisation de la Banque, ce qui a conduit la haute direction à décider d'accélérer le processus. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, l'approche du CPS a contribué à l'évaluation formative du processus de décentralisation de la Banque en complétant d'autres informations d'évaluation, et elle a pleinement atteint son objectif.

eVALU

## Références

Davies R. et Jess Dart. (2005). La technique du changement le plus significatif (CPS): Guide d'utilisation. Disponible l'adresse: <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/CPS%20Guide/Franch%20translation%20of%20CPS%20Guide.pdf>

Davies, R. et al (2009). Evaluating Decentralisation in the AfDB: The use of Most Significant Change stories. Tunis: Banque africaine de développement.

BAD. (2009). Évaluation indépendante de la stratégie et du processus de décentralisation à

la Banque africaine de développement. Tunis: Banque africaine de développement. Disponible sur: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/Évaluation%20indépendante%20de%20la%20stratégie%20et%20du%20processus%20de%20décentralisation%20à%20la%20Banque%20africaine%20de%20développement.pdf>

June Lennie. (2011). Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. Disponible à l'adresse: [https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/EA\\_PM%26E\\_toolkit\\_CPS\\_manual\\_for\\_publication.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/EA_PM%26E_toolkit_CPS_manual_for_publication.pdf)

## Note de fin

1. Le blog qui traite de la décentralisation de la BAD est géré par M. Rick Davies. Il est accessible (en anglais) uniquement au personnel de la BAD à l'adresse suivante: <http://decentralisingadb.wordpress.com>

## A propos de l'auteur

**Madhusoodhanan (Madhu) Mampuzhasseril** est Chargé en chef d'évaluation de la Division des évaluations de l'agriculture, du développement humain et social, des évaluations institutionnelles et de pays, d'IDEV.



Avant de rejoindre la Banque africaine de développement en 2009, Madhu a travaillé comme consultant à long terme pour IDEV; il a notamment participé à des évaluations sectorielles dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural, ainsi qu'aux évaluations institutionnelles de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque, et de la qualité à l'entrée des opérations et stratégies du FAD 2005-2008. Parmi les autres évaluations institutionnelles qu'il a réalisées au cours des dernières années, on peut citer celles de la politique et des pratiques opérationnelles de la Banque en matière de passation des marchés, de la gestion administrative du budget, de la gestion des ressources humaines et du processus d'assurance qualité de la Banque tout au long du cycle du projet. Il a également géré la stratégie pays et les évaluations de programmes pour le Ghana et la Zambie.

**Le rapport annuel 2018 d'IDEV résume une année de livraison de connaissances, d'engagement avec les parties prenantes et de réponse aux besoins et à la demande pour l'évaluation afin d'améliorer la vie des populations africaines**

Le 21 mai 2019, IDEV a présenté son rapport annuel 2018 au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement de la BAD.

Couvrant l'année au cours de laquelle l'évaluation et les évaluateurs du monde entier ont été appelés à «dire la vérité au pouvoir», le rapport intitulé *Livrer, s'engager et réagir* a été axé sur la manière dont IDEV a fourni les connaissances en matière d'évaluation; a engagé avec le personnel des opérations de la Banque, les parties prenantes et les partenaires afin de renforcer ses produits et de créer une culture de l'évaluation; et a répondu aux besoins, à la demande et aux changements en matière d'évaluation.

Le rapport souligne également la manière dont IDEV a continué d'améliorer la fonction d'évaluation au sein de la BAD, notamment en réalisant une auto-évaluation et un examen indépendant par des pairs, afin de tirer des enseignements et d'améliorer davantage la qualité et l'impact de ses travaux.

Les réalisations notables d'IDEV en 2018 comprennent:

- L'institutionnalisation d'ateliers de capitalisation à la BAD pour discuter (avec le personnel des opérations) des résultats, des enseignements et des recommandations issus des évaluations et favoriser l'amélioration de la conception et des stratégies de projet.
- L'organisation l'édition 2018 de la [Semaine de l'évaluation](#) du développement de la BAD, qui a attiré plus de 450 participants.
- L'organisation d'une discussion sur les orientations stratégiques de la fonction d'évaluation de la BAD.

<http://idev.afdb.org/fr/news/livrer-des-connaissances-s-engager-avec-les-parties-prenantes-et-reagir-aux-besoins-et-a-la>



## **IDEV contribue à la Semaine de l'évaluation gLOCAL 2019**

Organisée pour la première fois en 2019 par le Centre pour l'apprentissage sur la redevabilité et les résultats (CLEAR), gLOCAL Evaluation Week est une plateforme mondiale d'évaluation du partage des connaissances et des événements de réseautage. La semaine comprend des événements physiques et en ligne organisés par des institutions et des organismes publics, privés et universitaires qui produisent, utilisent ou encouragent des évaluations pour renforcer les programmes de développement. Dans le cadre de sa contribution à la Semaine d'évaluation gLOCAL qui s'est déroulée du 3 au 7 juin 2019, IDEV a animé trois événements: un atelier et deux webinaires. Au total, plus de 270 événements sur les cinq continents (dans 37 pays) ont été organisés au profit de la communauté de l'évaluation.

### **Événements organisés par IDEV pendant la Semaine d'évaluation gLocal 2019**

1. Un atelier sur « L'optimisation des opérations d'appui programmatique de la BAD »
2. Un webinaire sur « La promotion de l'utilisation des preuves de l'évaluation par les Parlementaires: opportunités et contraintes »
3. Un webinaire sur « Le Changement le plus significatif (CPS) dans l'évaluation: un outil de collecte d'informations »

<http://idev.afdb.org/fr/news/idev-contribue-a-la-semaine-de-l-evaluation-glocal-2019>



### L'Évaluateur général par intérim participe aux assemblées annuelles 2019 de la BAD

Les assemblées annuelles 2019 de la Banque africaine de développement se sont tenues à Malabo, en Guinée équatoriale, du 11 au 14 juin 2019, sur le thème de « L'intégration régionale pour la prospérité économique de l'Afrique ».

En amont de cette réunion stratégique de dirigeants et de décideurs politiques, Karen Rot-Munstermann, Évaluateur général par intérim de la BAD, a partagé avec les participants les principaux enseignements tirés et les recommandations de quatre évaluations d'IDDEV sur l'intégration régionale.

Au cours des assemblées annuelles, elle a présenté au Comité consultatif des gouverneurs (ce Comité discute une augmentation générale du capital de la Banque) les résultats de [l'évaluation indépendante du modèle de développement et de prestation de services de la Banque](#), suite à la requête du Conseil des Gouverneurs de cette évaluation lors des assemblées annuelles précédentes (2018).

🌐 <http://idev.afdb.org/fr/news/relever-les-défis-de-l'intégration-régionale-en-afrique-tirer-les-leçons-du-passé-passé>



**Le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) s'est réuni pour discuter et partager ses expériences sur les questions d'évaluation actuelles**

La réunion de printemps 2019 du Groupe de coopération en matière d'évaluation (ECG) s'est tenue à Thessalonique, en Grèce, du 24 au 25 juin 2019, organisée par la Banque de commerce et de développement de la mer Noire.

L'événement a réuni environ 25 participants issus d'institutions financières internationales disposant d'une fonction d'évaluation indépendante. La réunion était organisée autour d'un certain nombre de sessions thématiques, notamment: les cadres de résultats pour la fonction d'évaluation;

le rôle des évaluations d'impact; les processus et les éléments clés des politiques d'évaluation à l'échelle de la banque; la révision des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE; et les évaluations des PPP et de la mobilisation de fonds en faveur du secteur privé dans le contexte du développement. Les membres ont entendu des exposés, échangé des points de vue et partagé leurs expériences sur chacun de ces sujets.

Lors de la réunion, Karen Rot-Munstermann, Évaluateur général par intérim de la BAD, a partagé avec l'ECG les points saillants de l'évaluation récemment achevée par IDEV sur l'utilisation par la Banque du mécanisme des partenariats public-privé (2006-2016) au

cours de la session sur les PPP et le financement du secteur privé.

<http://idev.afdb.org/fr/news/idev-participe-a-la-reunion-de-printemps-2019-du-groupe-de-cooperation-sur-levaluation>



## Évaluation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI)

En 2018, à la demande du Conseil d'administration de la BAD, IDEV a lancé une évaluation du FAT-PRI. L'objectif de cette évaluation était d'examiner dans quelle mesure le FAT-PRI avait atteint son objectif initial de fournir des résultats de développement dans les pays bénéficiaires pendant toute la période de l'existence du fonds (2002 à 2018).

L'évaluation a révélé que:

- Le fonds et ses activités étaient pertinents, bien que le fonds n'ait pas une orientation stratégique claire.
- Le Fonds a été efficace, sur la base de sa capacité à atteindre l'un de ses principaux objectifs, à savoir l'amélioration du portefeuille de la Banque dans les PRI; la capacité limitée du fonds à générer des résultats de développement.
- Le fonds était inefficace. Les longs retards dans la réponse et le traitement des demandes FAT-PRI ont eu un impact défavorable sur l'achèvement en temps opportun des projets d'investissement et des initiatives de renforcement des capacités.

- En termes de gouvernance, l'absence de focalisation stratégique dans l'évolution du Fonds l'a amené à en faire un instrument de financement qui complète le budget administratif de la Banque.
- Pour ce qui est du développement durable, l'évaluation ne pouvait pas fournir une note finale en raison du nombre limité de rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles.

Elle fournit plusieurs recommandations à la direction de la BAD en outre:

- Clarifier la disposition institutionnelle du fonds et établir une gestion efficace;
- Renforcer la viabilité financière du fonds



et mettre en place un mécanisme de préparation des projets spécifiquement pour les PRI;

- Améliorer les lignes directrices du fonds et établir un processus d'assurance qualité plus solide pour les subventions aux PRI;

- Augmenter le soutien aux opérations de prêt bancaire en cours et envisager l'exécution par la Banque de projets sélectionnés si nécessaire.

<http://idev.afdb.org/fr/document/évaluation-du-fonds-dassistance-technique-pour-les-pays-à-revenu-intermédiaire-fat-pri>

**Évaluation indépendante des opérations d'appui programmatique du Groupe de la Banque africaine de développement: Évaluation groupée de la composante «énergie»**

L'évaluation groupée des opérations d'appui programmatique (OAP) axées sur «l'énergie» constitue l'une des sept composantes d'une évaluation plus générale de l'utilisation des OAP par la BAD sur la période 2012-2017. Cette évaluation a porté sur huit OAP axées sur l'énergie qui ont été approuvées et mises en œuvre par la BAD dans cinq pays (Angola, Burkina Faso, Comores, Nigeria et Tanzanie). L'évaluation a tiré les enseignements suivants:

1. À l'exception de l'appui budgétaire aux interventions en cas de crise, les OAP devraient être structurées comme des opérations à moyen terme basées sur trois ou quatre tranches s'étendant sur le même nombre d'années, et, dans la plupart des cas, faisant

partie d'une suite d'OAP pluriannuelles.

2. Pour maximiser les effets de la contribution des OAP à la marge de manœuvre budgétaire, il est nécessaire que leur conception et leur programmation tiennent compte des besoins financiers immédiats du pays et que des réformes structurelles appropriées à moyen et long terme soient entreprises.
3. La contribution à la marge de manœuvre budgétaire est l'avantage le plus évident pour les OAP et devrait donc être utilisée de manière stratégique pour atténuer les contraintes structurelles à l'appui des réformes à plus long terme.
4. Pour élaborer et mettre en œuvre des opérations couronnées de succès à moyen terme, il convient aussi de mettre place les

effectifs et l'infrastructure d'assistance technique correspondants, en s'appuyant sur des bureaux pays solides qui sont en mesure de mener un dialogue continu, stratégique et analytique.

Ces leçons ont une pertinence tant pour l'organisation du travail de la Banque dans le secteur de l'énergie dans son ensemble que pour la conception et la gestion des AOP en général.

<http://idev.afdb.org/fr/document/%C3%A9valuation-ind%C3%A9pendante-des-op%C3%A9rations-d%E2%80%99appui-programmatique-du-groupe-de-la-banque-0>



## Évaluation indépendante des opérations d'appui programmatique du Groupe de la Banque africaine de développement: Évaluation groupée de l'environnement du secteur privé

L'évaluation groupée de l'environnement du secteur privé (ESP) visait à apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des opérations d'appui programmatique (OAP) de la Banque africaine de développement axées sur l'environnement du secteur privé. L'évaluation groupée de l'ESP est l'une des sept composantes d'une évaluation plus large de l'utilisation des OAP par la BAD au cours de la période 2012-2017.

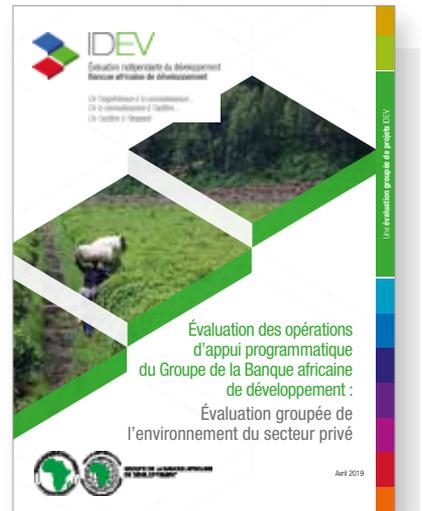
### Enseignements tirés:

1. Les OAP sont pertinentes et font partie intégrante du portefeuille de la Banque, car elles peuvent jouer un rôle stratégique pour satisfaire les objectifs de développement de la Banque, des pays africains et des partenaires au développement.
2. La création d'un environnement favorable au secteur privé commence par la garantie d'un contexte macroéconomique stable, le renforcement de la gouvernance du secteur public (y compris les règles de passation des marchés) et l'amélioration de l'accès

aux infrastructures clés (telles que l'énergie).

3. La réalisation de réformes structurelles à moyen et long terme nécessite un appui soutenu et multiniveau en matière de conception, de programmation, de mise en œuvre et suivi après la mise en œuvre des OAP.
4. Un dialogue approprié et un appui technique sont importants pour l'utilisation systématique et stratégique de l'instrument OAP.
5. La mise en œuvre réussie par le gouvernement de réformes complexes dans des domaines clés nécessite une collaboration adéquate entre les partenaires de développement, y compris la Banque.

<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-independante-des-operations-d-appui-programmatique-du-groupe-de-la-banque>



## Évaluation de la stratégie et du programme pays de la Banque à Eswatini

IDEV a réalisé une évaluation de la Stratégie et du Programme pays de la Banque à Eswatini pour la période 2009-2018. L'évaluation a porté sur un portefeuille de 14 projets représentant un total de 119 millions d'UC dans sept secteurs: l'agriculture; l'approvisionnement en eau et l'assainissement; les transports; la finance; l'électricité/l'énergie; l'environnement et la gouvernance multisectorielle.

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les interventions de la BAD à Eswatini étaient pertinentes par rapport aux besoins, aux défis et aux priorités du pays en matière de développement. L'évaluation a aussi révélé certaines lacunes, notamment la dépendance excessive à l'égard du modèle d'entreprise agricole en agriculture; l'accent mis sur les autoroutes plutôt que sur les routes de desserte en transport; et sur l'utilisation des pratiques existantes de la Swaziland Development Finance Corporation pour atteindre les petites et moyennes entreprises. Il est également apparu que les interventions étaient souvent mises au point en vase clos, ce qui augmentait

le risque (coûteux) de répétition des efforts.

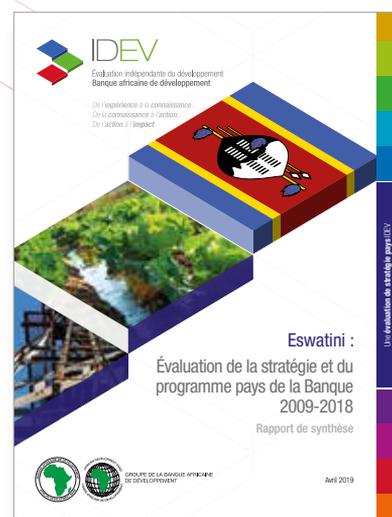
La répartition des interventions de la Banque dans sept secteurs a rendu leur exécution inefficace et compromis leur impact, car elle a réduit l'attention qui pouvait être accordée à chacun des secteurs.

L'évaluation a proposé cinq recommandations clés qui pourraient améliorer les résultats en matière de développement des interventions de la Banque à Eswatini, notamment:

1. améliorer la sélectivité et la conception du portefeuille pour obtenir des résultats plus efficaces et durables;
2. améliorer la qualité à l'entrée afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des interventions;
3. gérer les résultats en matière de développement afin d'améliorer l'efficacité globale de l'aide et de réduire les coûts des opérations d'aide pour le gouvernement royal d'Eswatini;
4. la sauvegarde des avantages pour le développement afin d'améliorer la durabilité des interventions de la Banque à Eswatini;

5. stimuler le dialogue sur les politiques et la gestion des connaissances afin d'améliorer la conception, la mise en œuvre et la diffusion des résultats des projets.

<http://idev.afdb.org/fr/document/%C3%A9valuation-de-la-strat%C3%A9gie-et-du-programme-pays-de-la-banque-%C3%A0-eswatini>



# Le programme de travail 2019–2021 d'IDEV est maintenant disponible

**En savoir plus!**





## Premier trimestre 2019 : *Le Genre dans l'évaluation volume 2*

Les femmes continuent de souffrir de désavantages économiques, politiques, juridiques, sociaux et culturels importants dans presque toutes les sociétés. Les évaluations de projets, programmes et politiques doivent prendre en compte ces inégalités et fournir aux parties prenantes des preuves solides et convaincantes pour mieux informer la planification et la mise en œuvre des futures interventions de développement.

Cette édition d'évaluation Matters complète celle du quatrième trimestre 2018 en fournissant des exemples de la manière dont certaines personnes et institutions ont été en mesure de concrètement intégrer les approches d'évaluation sensible au genre dans leur travail.

<http://idev.afdb.org/fr/document/le-genre-dans-l-evaluation-volume-2>



## Quatrième trimestre 2018 : *Le Genre dans l'évaluation, volume 1*

Cette édition vise à répondre à des questions telles que: quels types d'approches et de méthodes d'évaluation ont montré des résultats prometteurs pour inclure de manière significative le genre dans l'évaluation? Quel type d'informations les évaluations devraient-elles soulever afin d'évaluer les différents impacts des interventions de développement sur les femmes et les hommes à tous les niveaux? Comment les approches d'évaluation pourraient-elles soutenir le changement d'état d'esprit nécessaire pour atteindre des impacts sociétaux plus larges (pratiques transformatrices d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes)?

<http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/EMQ4-2018%20Volume1%20%28FR%29.pdf>



## Troisième trimestre 2018 : *Spécial Semaine de l'évaluation*

Renforcer l'impact du développement, tel était le thème retenu pour la Semaine de l'évaluation du développement 2018 de la BAD. Cette édition d'eVALUation Matters reprend les images, les discussions et les connaissances partagées au cours des trois jours de la manifestation sur le rôle crucial de l'évaluation dans la réalisation du programme de transformation de l'Afrique.

<http://idev.afdb.org/fr/document/la-semaine-de-levaluation-2018-renforcer-limpact-du-developpement>

## Deuxième trimestre 2018 : *Accroître l'offre et la demande pour les évaluations en Afrique Vol. 2*

Ce numéro d'Evaluation Matters se concentre également sur le thème du développement de l'offre et la demande d'évaluation en Afrique. Alors que le numéro d'eVALUation Matters du 1<sup>er</sup> trimestre 2018 examine le rôle crucial joué par l'évaluation dans la mise en œuvre effective des structures de bonne gouvernance en Afrique, la promotion de la redevabilité, l'apprentissage, l'efficacité du développement et la croissance économique soutenue et rapide, cette édition présente les expériences de différentes parties prenantes de l'évaluation, en se concentrant sur l'apprentissage entre pairs et différentes opinions sur la construction de l'offre et la demande en évaluation aux niveaux national et institutionnel.



<http://idev.afdb.org/fr/document/accroitre-l-offre-et-la-demande-pour-les-evaluations-en-afrique-vol2>



IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement



[idev.afdb.org](http://idev.afdb.org)

Banque africaine de développement  
Avenue Joseph Anoma, 01 BP 1387, Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Tél: +225 20 26 28 41  
Courriel: [idevhelpdesk@afdb.org](mailto:idevhelpdesk@afdb.org)