

Rapport annuel

sur l'évaluation 2000

Section de l'évaluation Centre de recherches pour le développement international

Juin 2000

Table des matières

Introduction

Tableau 1 - Quatre domaines stratégiques abordés par les évaluations figurant dans le RAE 2000

Tableau 2 - Financement accordé par le CRDI aux projets présentés dans le RAE 2000

Section I. Appui soutenu

Vingt ans d'appui du CRDI à des projets menés dans la partie centrale des Andes en Bolivie et au Pérou

Évaluation de 20 ans de collaboration en recherche de la Chine et du CRDI

Section II. Développement organisationnel

Espaces intégrés d'apprentissage : démarche de la BAIF en matière de S et E

La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest : examen du rôle du CRDI dans le développement organisationnel

[Section III. Résumés d'évaluation](#)

[Recherche en agriculture urbaine](#)

[Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est](#)

[Parcelles d'essai cultivées par les femmes dans l'État du Nagaland](#)

[Examens externes des initiatives de programme](#)

[Annexes](#)

[Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1999-2000](#)

On peut obtenir tous les documents mentionnés dans ce rapport en s'adressant à la bibliothèque du CRDI.

Introduction

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) est un élément du système de rapports et de surveillance du rendement du Centre. Il fournit au Conseil des gouverneurs un aperçu des activités d'évaluation au CRDI, présente à la haute direction les nouveaux outils d'évaluation, les activités et les conclusions émanant des récents rapports d'évaluation et il donne aux groupes des programmes l'occasion de mettre en valeur des évaluations récentes. Le RAE 2000 porte sur huit études d'évaluation, retenues pour leur qualité, leur caractère novateur, leur pertinence et leur à-propos pour le Centre, qui touchent plus de 270 projets financés sur une période de 20 ans. Les subventions accordées par le CRDI à ces projets s'élèvent au total à environ 45 millions de dollars CAN. Le niveau de financement et le nombre de projets analysés cette année sont beaucoup plus élevés qu'à l'habitude à cause de l'inclusion de deux examens portant sur l'aide accordée par le Centre pendant une période de 20 ans : le premier traite de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole dans les Andes, l'autre aborde la collaboration et le soutien apportés par le Centre en Chine. Le tableau 2 à la page 5 résume les ressources représentées dans les évaluations exposées dans le présent RAE.

Étant donné que le processus d'évaluation au CRDI est décentralisé et axé sur l'apprentissage, les études sont lancées par les partenaires du CRDI, les bureaux régionaux, les groupes des programmes, la haute direction ou la Section de l'évaluation pour répondre à des besoins ou à des buts précis. Pour cette raison, les sujets abordés dans le RAE englobent habituellement un vaste éventail de questions. La grande force de notre système décentralisé fondé sur l'apprentissage réside dans le fait que les groupes des programmes sont les maîtres et les utilisateurs des conclusions des évaluations. Ce système favorise également une expérimentation très poussée de méthodes et de démarches axées plutôt sur l'apprentissage que sur la reddition de comptes. L'un des inconvénients réside dans le fait que les rapports produits chaque année ont tendance à cibler

un vaste éventail de sujets, ce qui en complique la synthèse et la comparaison d'un point de vue général. Les préoccupations et les critiques des évaluateurs sont susceptibles de porter sur le cas qui les intéresse et ne sont pas facilement généralisables. La série d'évaluations de cette année ne fait pas exception pour ce qui est de la diversité des finalités et des questions abordées.

Le tableau ci-après résume les domaines traités dans les études dont il sera question dans les pages suivantes.

Tableau 1 : Quatre domaines stratégiques abordés par les évaluations figurant dans le RAE 2000

	Section I		Section II		Section III			
	20 ans de travail dans les Andes	20 ans de travail en Chine	Dév.org. BAIF	Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest	Agriculture urbaine (Nairobi)	Agriculture urbaine (Costa Rica)	Secrétariat PEEASE	Projet spécial dans l'État du Nagaland (NEPED)
Appui soutenu	X	X	X	X			X	X
Incidences	X				X	X	X	X
Renforcement de capacités	X	X	X	X	X		X	X
Apprentissage organisationnel		X	X		X	X		X

Étant donné que le CRDI célèbre son 30^e anniversaire et amorce la mise en œuvre d'un nouveau cadre général de programmes, il convient de présenter à la **section I** du RAE de cette année deux évaluations de l'appui soutenu que le Centre a dispensé dans deux régions différentes, à savoir les Andes et la Chine. L'examen de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (RSEA) au Pérou et en Bolivie visait à documenter les incidences de recherches novatrices destinées à comprendre et à modifier les pratiques communautaires établies afin de trouver des solutions pratiques aux problèmes de développement locaux. Par contraste, l'évaluation de la collaboration fructueuse sur 20 ans entre la Chine et le CRDI avait principalement pour but de tirer des leçons de

deux cas, pourraient s'appliquer à d'autres milieux de coopération scientifique et technique.

La **section II** présente deux exemples de développement organisationnel chez des partenaires du Sud, en Inde et au Sénégal. La partie traitant de la façon dont une ONG indienne, la Fondation de recherche pour le développement BAIF, a institutionnalisé l'apprentissage par la surveillance et l'évaluation a été préparée à partir d'un document dans lequel la BAIF décrivait son expérience pour la faire connaître à des praticiens africains à la première conférence de l'Association africaine d'évaluation (tenue à Nairobi en septembre 1999 et financée par le CRDI). L'autre partie s'inspire d'un examen de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), la Section de l'évaluation ayant utilisé des éléments de son modèle d'évaluation organisationnelle pour planifier les activités à venir.

La **section III** présente les résumés de quatre rapports d'évaluation tirés de ceux qu'ont produits cette année les initiatives de programme (IP), les secrétariats et certains projets spéciaux. Ces résumés proviennent tout d'abord de rapports de deux ateliers sur l'agriculture urbaine (AU), le premier à Nairobi, l'autre au Costa Rica, qui avaient pour but d'aider les chercheurs à analyser les résultats de leur projet d'agriculture urbaine et à en tirer des conclusions. Le troisième résumé porte sur une évaluation externe du Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est (PEEASE) et s'attache tout particulièrement au perfectionnement des ressources humaines et à l'utilisation de la recherche. La partie sur les parcelles d'essai pour les femmes au Nagaland repose sur une étude externe visant à évaluer les effets du projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland sur l'intégration et la consolidation des activités des femmes au sein du programme. La section se termine par un renvoi aux examens externes de 12 IP exécutés pour satisfaire à l'obligation de rendre compte et pour aider à la reformulation des programmes du CRDI pour le cycle de planification suivant. Nous n'avons pas mis en évidence ici les résultats de cette étude, car ils ont servi à la rédaction des documents présentés au Conseil pendant le processus d'approbation du cadre stratégique. Les IP les utilisent en ce moment pour rationaliser et accroître la focalisation des programmes et on les retrouvera dans la nouvelle version des prospectus et dans la mise en œuvre du nouveau cycle d'établissement des programmes.

Il y a quatre domaines où les conclusions des études présentées dans ce RAE peuvent être comparées entre elles ou avec celles d'études d'évaluation précédentes : appui soutenu, incidences, renforcement de capacités et apprentissage organisationnel.

On a indiqué que **l'engagement et l'appui soutenus du CRDI** sur une longue période avaient été un important facteur dans les résultats émanant des études sur les projets menés dans les Andes, en Chine, à la BAIF, à la FRAO, au PEEASE et dans l'État du Nagaland. De nombreuses évaluations antérieures du CRDI sont arrivées à la même conclusion. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que la courte durée des projets du CRDI a été l'une des principales préoccupations soulevées par les chercheurs chinois.

Dans trois études, on observe des **incidences** liées à l'influence de la recherche sur les politiques gouvernementales : les deux études sur l'agriculture urbaine et le PEEASE. Les résultats obtenus étaient constitués de *propositions de politiques et de publications*, ainsi que de la *participation du personnel des projets au processus d'élaboration des politiques*. Une des leçons tirées des

incidences de l'étude sur les projets menés dans les Andes, qu'on trouve également dans les travaux sur l'agriculture urbaine, tient à l'importance de s'attendre à *des résultats uniquement dans les domaines directement pertinents à son travail*. L'IP Agriculture urbaine a retenu cette leçon et a mis sur pied un système d'autoévaluation fondé sur une liste de huit domaines d'incidence où elle s'attend à obtenir des résultats dans ses projets et son programme. Elle utilise cette liste pour surveiller son propre rendement et comme cadre de consultation et de discussion avec ses partenaires. On signale des incidences dans deux autres domaines : *s'attacher aux besoins et aux forces des collectivités indigènes* (Andes, Nagaland) et *favoriser une démarche systémique* dans la planification du développement (Andes, Nagaland, Agriculture urbaine).

La plupart de ces études expliquent les divers types de **renforcement des capacités** auxquels est parvenu le CRDI. Ainsi, dans les études sur les projets menés dans les Andes, en Chine, au PEEASE et dans l'État du Nagaland, on parle du *CRDI comme d'un agent catalyseur de nouvelles formes de coopération et de collaboration* entre les organismes locaux. Un deuxième domaine de renforcement des capacités comprend le *renforcement des compétences techniques et de recherche des particuliers* grâce à une étroite collégialité avec les institutions partenaires (Andes, Chine, FRAO, Nagaland), le *transfert des responsabilités et du contrôle aux partenaires du Sud* (FRAO, Nagaland) et *l'appui aux activités de formation, de réseautage, de publication et d'évaluation* (Chine, BAIF, Nagaland, FRAO).

Le CRDI a aussi incité des organismes à *adopter de nouvelles démarches de recherche*, comme la recherche systémique ou intégrée, la recherche participative communautaire, la recherche pluridisciplinaire et la recherche en sciences sociales. De tels changements, surtout au Pérou, en Bolivie et en Chine, ont mis beaucoup de temps à se faire, ont exigé une participation soutenue et ont eu tendance à influencer l'évolution de la compréhension et de l'application de ces concepts de recherche par le CRDI, et aussi à être influencés par elle. La capacité du CRDI de *stratégiquement choisir des partenaires possédant un énorme potentiel de croissance et d'influence* a également été mentionnée comme un facteur important dans l'obtention de ce genre de résultats (Andes, FRAO). Dans le cas des projets menés à la BAIF, en Chine, dans l'État du Nagaland et à l'IP Agriculture urbaine, le CRDI a favorisé **l'apprentissage organisationnel** en recourant à l'analyse des disparités entre les sexes ou à la surveillance et à l'évaluation des activités.

Comme d'habitude, le RAE se termine cette année par la liste des (30) rapports qui ont été ajoutés au répertoire des évaluations du CRDI au cours de l'année écoulée et précise les domaines de programme auxquels chacun est relié.

Chacune de ces études traite d'un projet ou d'un programme donné, mais elle peut aussi toucher à des questions plus vastes qui intéressent tout le Centre. Même si le degré d'approfondissement de ces questions ne suffit peut-être pas pour formuler des leçons générales dans l'immédiat ou pour tirer des conclusions sur le plan des politiques, les études viennent s'ajouter aux données concluantes que le CRDI accumule au fil des ans et pourront éventuellement servir à dégager des secteurs potentiels d'apprentissage auxquels il serait bon d'accorder plus d'attention ou qu'il faudrait étudier davantage.

Tableau 2 - Financement accordé par le CRDI aux projets présentés dans le RAE 2000

		Nombre de projets	Budget approximatif	Période
Section I	Andes	31	8 900 000	1977 - 1997
	Chine	150	25 000 000	1981 - 1998
Section II	BAIF	s.o.	1 855 000	1988 - 1998
	FRAO	4	1 200 000	1993 - 1998
Section III	AU : Nairobi	9	830 000	1987 - 1998
	AU : Costa Rica	8	590 000	1977 - 2000
	PEEASE	75	1 920 000	1996 - 1999
	Nagaland	1	5 000 000	1995 - 2000
Total		278	45 295 000	

1. Représente le budget de 28 des 31 projets.
2. Comprend neuf subventions distinctes : six projets de recherche et trois activités de soutien de la recherche.
3. Comprend sept études de cas et le réseau d'information AGUILA.
4. Représente le budget de cinq des huit projets.

Section I. Appui soutenu

Cette section présente deux évaluations de l'appui soutenu accordé par le Centre à la recherche pour le développement dans deux régions : les Andes et la Chine. Le rapport portant sur 20 ans de travail avec les collectivités andines en Bolivie et au Pérou traite de l'institutionnalisation d'une nouvelle méthode de recherche pour étudier la production dans les systèmes d'exploitation agricole locaux, de la permanence de ces modifications et des résultats obtenus en matière de création de capacités dans les organismes et chez les particuliers de l'endroit. L'évaluation de 20 ans de recherches exécutées en collaboration par la Chine et le CRDI fait ressortir l'importance et la valeur que les partenaires chinois du CRDI accordent à la démarche du Centre à l'égard du financement de projets de recherche pour le développement.

Vingt ans d'appui du CRDI à des projets menés dans la partie centrale des Andes en Bolivie et au Pérou ⁽¹⁾

Ce rapport porte sur 30 projets appuyés par le CRDI dans la région andine. Il explique comment ces projets ont influencé les pratiques de recherche, les programmes d'éducation, les particuliers, les collectivités et les organismes dans le domaine du développement agricole au Pérou et en Bolivie, au cours des vingt dernières années.

Évolution d'une démarche de recherche : le cas de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (RSEA)

Les projets appuyés par le CRDI visaient à faire connaître aux organismes locaux et au milieu de la recherche le concept de la RSEA. Ce concept représentait une évolution qui, délaissant la notion de culture unique qui avait dominé la recherche en agriculture jusqu'aux années 1970, favorisait une démarche de recherche plus holistique qui permettrait d'inclure, d'étudier et de mieux comprendre l'influence d'une plus grande diversité d'éléments entrant dans les systèmes de production locaux. Cette nouvelle façon d'aborder la recherche a continué d'évoluer pour devenir ce que le Centre appelle aujourd'hui la démarche de gestion des écosystèmes.

Dans l'ensemble, les projets appuyés par le CRDI ont sensibilisé davantage les chercheurs et les organismes communautaires aux possibilités d'utiliser les produits et le savoir andins pour accroître la production et le développement sur place. Plusieurs projets avaient comme objectif spécifique de lancer une «méthode systémique de production» devant orienter les organismes travaillant dans des collectivités andines. Les exemples les plus représentatifs sont le PISCA (cultures andines - Pérou) et le PISA (systèmes d'exploitation agricole andins) au Pérou, ainsi que le projet sur le quinoa en Bolivie. Dans tous les cas, le Centre a communiqué avec les organismes locaux les plus directement liés aux collectivités visées. On estimait nécessaire de faire équipe avec des organismes locaux pour mettre en œuvre des programmes à leur intention. Ce choix a obligé à faire certains compromis : certains organismes locaux possédant de plus grandes capacités n'étaient pas aussi proches de la région de travail ou des collectivités que d'autres organismes plus faibles. Malgré des liens plus étroits, il a fallu renforcer les capacités de ces derniers pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de partenaires du CRDI. La décision de travailler avec des organismes étroitement liés aux collectivités de la région, surtout des universités et des organes publics de recherche agricole oeuvrant sur place, a fait en sorte que le projet a progressé plus lentement mais laissé derrière lui des organismes locaux plus forts.

Changements influencés par la présence du CRDI dans la région

Le perfectionnement des compétences du personnel des organismes participants a été le résultat le plus direct et le plus évident observé. Les anciens participants des projets utilisent maintenant le concept de démarche systémique dans leur travail dans les universités et dans le secteur public. À l'Universidad Nacional del Altiplano à Puno, au Pérou (programme de maîtrise en développement rural) et au Colegio Andino del Cusco (programme de développement et de gestion environnementale et programme de développement régional andin), des modifications ont été apportées aux programmes d'études et l'on a créé des programmes menant à un diplôme.

Dans le secteur public, le directeur du projet MERISS (irrigation dans la sierra et la forêt

ombrophile) a déclaré que sa participation à un projet financé par le CRDI l'amène maintenant à favoriser la démarche systémique quand il répond à des demandes de développement régional. Un deuxième exemple d'apprentissage dans le secteur public est le projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra et la forêt ombrophile (MARENAS), dans lequel d'anciens participants à des projets financés par le CRDI, comme le PISA et le PISCA, apportent maintenant au projet une démarche systémique pour la gestion des ressources naturelles de la région.

Ce rapport indique que le CRDI, à la fois dans la planification et l'évaluation des travaux à venir, doit admettre que c'est à l'intérieur de la sphère d'influence directe d'un projet que les possibilités d'obtenir des résultats sont les plus grandes. Cette observation vient confirmer les expériences précédentes du Centre en ce qui concerne la mesure des résultats. Quand des projets financés par le CRDI font appel directement à des organismes de recherche ou à d'autres types d'intervenants intermédiaires qui, eux, travaillent avec les collectivités locales, on ne devrait pas s'attendre à obtenir des incidences dans ces collectivités qui seraient des résultats directs du projet. Le CRDI devrait plutôt s'attribuer les résultats obtenus dans les organismes intermédiaires.

Le processus d'institutionnalisation du changement et du développement organisationnels dans les Andes

Les projets PISCA (cultures andines - Pérou) et PISA (systèmes d'exploitation agricole andins) menés au Pérou de même que le projet sur le quinoa en Bolivie visaient spécifiquement à influencer les organismes locaux et à développer leurs capacités organisationnelles en appuyant des projets de RSEA. Le Centre n'a pas forgé d'alliances avec les ONG locales au cours des premières étapes de son intervention dans le projet. Cependant, à cause de modifications socioéconomiques, le secteur des ONG est devenu un intervenant principal dans le développement des collectivités locales de la région. Face à cela, on a établi des relations de travail et des alliances de collaboration. Les ONG ont adopté les valeurs et les pratiques des projets du CRDI et sont devenues le véhicule utilisé pour l'institutionnalisation de ces principes dans la région.

Dans les hautes terres du Pérou et de la Bolivie, les projets financés par le CRDI n'ont pas influencé le développement organisationnel. L'institutionnalisation souhaitée des changements a bien eu lieu, mais non par l'entremise des organismes que le Centre avait identifiés au départ, ni d'ailleurs par les moyens qu'il avait définis au début. Ces incidences fournissent de bons exemples de la difficulté qu'il y a à attribuer un changement à une intervention donnée, de la nécessité d'être prêt à donner suite à des possibilités locales non prévues et enfin de la complexité des interactions susceptibles de favoriser le changement au niveau local. Le cas décrit ici montre bien comment les interventions du CRDI peuvent contribuer de façon déterminante à des transformations plus profondes.

Évaluation de 20 ans de collaboration en recherche de la Chine et du CRDI⁽²⁾

La coopération scientifique et technique entre la Chine et le Centre remonte à 1981. Le ministère des Sciences et de la Technologie, principal contact du CRDI, est chargé de coordonner les activités de recherche exécutées en collaboration. Des recherches ont été subventionnées dans maintes disciplines : agriculture, foresterie, environnement, information, économie et développement social. Au début et au milieu des années 1980, le Centre se concentrait sur la consolidation des sciences de l'agriculture et de la foresterie en Chine en utilisant une démarche

systemique à l'égard de l'augmentation de la production. On a souvent repris la démarche adoptée en foresterie dans d'autres domaines, comme l'agriculture, les pêches, la lutte antiparasitaire et même la recherche en sciences sociales. Il s'agissait d'une démarche en deux étapes. La première combinait la recherche scientifique fondamentale à des essais sur le terrain. La deuxième étape consistait à diffuser largement les extraits de la recherche au moyen de la vulgarisation et de la formation sur le terrain, ainsi que par l'institutionnalisation de la démarche dans les nouveaux centres associés aux entités de recherche des organismes.

Cet examen du travail du CRDI en Chine a été lancé par de hauts responsables chinois désireux de tirer des enseignements de ce qu'ils considéraient être une relation de collaboration à long terme très fructueuse. Ils ont procédé à cet examen pour éclairer leurs propres activités futures de collaboration scientifique et technique au niveau international. L'étude a donc cherché tout particulièrement à décrire les interactions entre le personnel du Centre et les chercheurs chinois. À l'aide d'entrevues avec les chargés de projet chinois, les membres des équipes et les administrateurs de programmes du CRDI, le rapport dégage les caractéristiques qui distinguent les interventions du CRDI en recherche pour le développement et l'appui qu'il a apporté à cette fin. On trouvera dans l'encadré ci-dessous des exemples de ce que les chercheurs chinois jugent utile et exceptionnel dans la démarche du CRDI.

Valeur de la démarche de R-D du CRDI en Chine

- *Le CRDI a permis aux équipes de recherche chinoises d'entretenir des relations avec des équipes de beaucoup d'autres pays. Elles peuvent désormais faire partie du milieu scientifique international et ont davantage l'impression d'y appartenir. D'autres bailleurs de fonds ne favorisent les interactions qu'avec les chercheurs de leur pays.*
- *Les projets du CRDI ont encouragé la recherche en collaboration dans le pays et cela a favorisé l'établissement de liens entre les diverses équipes de recherche chinoises.*
- *Le CRDI aide les chercheurs chinois à résoudre des problèmes propres à leur pays. Il y a des bailleurs de fonds qui obligent les chercheurs chinois à recueillir des données en Chine pour ensuite les faire analyser par des chercheurs du pays subventionnaire.*
- *Tout le processus de préparation, gestion, reddition de comptes, surveillance et évaluation des projets imposé par le CRDI a fait connaître aux Chinois les meilleures pratiques utilisées dans la gestion de la recherche à l'échelle internationale.*
- *Le CRDI dispense une formation non seulement aux chercheurs, mais aussi aux gestionnaires des projets de recherche. Peu d'autres bailleurs de fonds le font.*

L'examen laisse entendre qu'à mesure que le Centre a commencé à cesser de se concentrer uniquement sur les systèmes de production à la fin des années 1980 et au début des années 1990, les travaux de recherche qu'il a financés dans les secteurs agricole et forestier ont commencé à

et d'agroforesterie en considérant les écosystèmes et les bassins hydrographiques plutôt que les seules parcelles d'essai et stations de recherche.

Les examinateurs citent quelques cas qui les incitent à souligner le réalisme des efforts croissants déployés pour faire participer la collectivité aux projets financés par le CRDI, afin d'examiner les forces complexes auxquelles sont confrontées les populations défavorisées habitant des régions écologiquement vulnérables et souvent éloignées. Ils soulignent également le rôle important que les membres du personnel du CRDI, chercheurs de formation, jouent dans l'apport d'un appui efficace aux projets en aidant à trouver des partenaires de recherche dans les pays en développement, à mettre au point des propositions de recherche, à surveiller et à évaluer les recherches en cours et à constituer des réseaux.

L'évaluation a indiqué que les vingt ans d'aide du CRDI avaient favorisé des changements positifs en Chine et incité davantage les intervenants à utiliser les résultats des recherches en sciences naturelles et en sciences sociales et à travailler pour accroître les capacités locales de recherche en sciences sociales. L'évaluation a aussi indiqué que l'aide du CRDI avait été particulièrement importante pour susciter l'acceptation des sciences sociales et le renforcement des capacités dans ce domaine au moment où la Chine s'acheminait vers un système de marché.

L'équipe d'examineurs a précisé les principaux problèmes éprouvés par les chercheurs chinois dans leurs relations de travail avec le personnel du CRDI : 1) incapacité de communiquer en chinois, 2) brèves visites sur le terrain et 3) courte durée du cycle du projet. On a estimé que ces éléments freinaient la mise au point d'innovations et limitaient les relations entre le Centre et ses partenaires. Les Chinois ont aussi manifesté le désir d'avoir davantage accès à l'information et aux constatations des évaluations effectuées par le CRDI.

Section II. Développement organisationnel

Cette section porte sur deux institutions où le CRDI s'est attaché principalement à renforcer les capacités d'ONG prometteuses. La Fondation de recherche pour le développement BAIF est un exemple d'organisme voué à l'apprentissage. Elle met actuellement au point une démarche de surveillance et d'évaluation (S et E) appelée « espaces intégrés d'apprentissage » devant favoriser la réflexion et l'amélioration de façon suivie. L'autre cas, fondé sur une évaluation organisationnelle de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest, illustre l'importance de la démarche adoptée par le CRDI pour fournir une aide institutionnelle flexible et soutenue à l'appui du développement de cet organisme subventionnaire africain unique en son genre.

Espaces intégrés d'apprentissage : démarche de la BAIF en matière de S et E⁽³⁾

Cette ONG indienne, qui s'intéresse au développement rural intégré et à la création d'une assise de recherche susceptible d'appuyer la prise des décisions en matière de développement, a énormément

évolué sur le plan tant de la structure que des programmes depuis qu'elle est entrée pour la première fois en contact avec le Centre il y a plus de 15 ans. De nombreuses contributions ont influencé cette évolution, notamment l'appui des programmes du CRDI et du personnel d'évaluation et les liens avec les partenaires du CRDI comme l'ACDI, l'UICN (l'Union mondiale pour la nature) et CARE Canada sur des questions d'évaluation, de même que les travaux qu'elle a effectués avec eux.

Principes utilisés par la BAIF pour orienter l'évaluation

- La surveillance sert à la facilitation et non au contrôle.
- L'évaluation a pour but d'améliorer et non de prouver.
- L'analyse et la réflexion débouchent sur l'acquisition de connaissances pour l'avenir.
- L'apprentissage doit être continu, non « isolé ».

Depuis longtemps, la BAIF est vivement intéressée à renforcer ses capacités de S et E. Le noyau interne de ce travail a été sa cellule S et E, établie au milieu des années 1980 avec l'aide du CRDI. Après une restructuration à la fin des années 1990, la BAIF s'est décentralisée en diverses sociétés d'État un peu partout en Inde, tandis que le siège social de la BAIF à Pune coordonnait la formation, la collecte des fonds, l'élaboration des propositions et l'assurance de la qualité.

Dans cette structure, la S et E joue un rôle stratégique pour aider la BAIF à mettre en oeuvre les programmes et à coordonner ses sociétés d'État. La BAIF a donc conçu sa propre démarche de S et E. Pendant cette expérience, l'évaluation, confiée à une équipe distincte des exécutants des programmes ou à un groupe à l'extérieur de l'organisme, a donné lieu à un « apprentissage isolé » qui a très peu contribué à accroître le rendement des programmes. Pour contrer cette tendance, la BAIF a élaboré une stratégie qu'elle a appelée « espaces intégrés d'apprentissage ».

L'espace d'apprentissage réunit régulièrement des exécutants, des gestionnaires, des surveillants et des personnes-ressources de l'extérieur et débouche sur un échange riche et structuré d'expériences et d'idées. Les discussions structurées comportent plusieurs éléments clés : examen des opérations, décisions quant au dépannage, discussion des problèmes de mise en oeuvre, évaluation des modes de renforcement des capacités techniques et réflexion de l'équipe sur ses expériences internes et externes. L'échange d'information vise à accroître petit à petit le savoir et l'apprentissage et à déboucher sur des applications de l'apprentissage qui façonneront les mesures à venir. Grâce à ces espaces d'apprentissage, l'organisme favorise l'échange structuré de l'information et examine de façon réfléchie le processus même de développement. Cette démarche a amené le vice-président exécutif de la BAIF à faire remarquer qu'« en se déroulant ainsi, le processus donne les résultats prévus ».

La BAIF signale que cette démarche de S et E a accéléré le perfectionnement de son personnel, augmenté substantiellement la participation des collectivités et amélioré les incidences. Parallèlement, les participants habituels aux échanges structurés ont indiqué avoir été mieux en mesure de remplir leur rôle, ce qui leur a permis d'accroître leurs capacités et de créer une assise solide pour l'évaluation et la surveillance des programmes. La démarche S et E de la BAIF

constitue un excellent exemple d'une méthode participative qui conjugue efficacement l'examen de l'exécution, la surveillance et l'apprentissage organisationnel. Lorsqu'on l'a présentée à la rencontre inaugurale de l'Association africaine d'évaluation, elle a suscité un intérêt considérable. La BAIF a indiqué qu'elle avait l'intention d'affiner et de systématiser cette démarche afin de pouvoir l'appliquer à différentes situations de travail. Les travaux exécutés à cet égard seront l'un des principaux éléments d'un projet de 3,1 millions de dollars financé par l'ACDI sur la santé et l'autonomie des femmes, mené avec la BAIF, l'IP Écosanté et la Section de l'évaluation du CRDI.

La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest : examen du rôle du CRDI dans le développement organisationnel

La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est un organisme subventionnaire international situé à Dakar, au Sénégal, qui œuvre dans cinq pays de la sous-région. La FRAO appuie le renforcement des capacités dans les organismes ruraux au moyen de méthodes participatives qui les aident à examiner les problèmes auxquels sont confrontées les collectivités et à y trouver des solutions. Donateurs ayant contribué à la création de la FRAO en 1993, le CRDI et la Fondation Ford travaillent avec cet organisme africain de toute première importance depuis lors. La force de la FRAO en matière d'organisation et de programmes peut s'expliquer par divers facteurs, notamment une vision commune à tous les membres du personnel, le leadership vigoureux du directeur et du Conseil des gouverneurs, et une volonté d'expérimenter sans compromettre les principes fondamentaux de la participation et de la responsabilisation des collectivités locales.

Le CRDI et la Fondation Ford ont joué un rôle important dans le développement organisationnel de la FRAO. La Section de l'évaluation a entrepris d'étudier ces contributions tout en préparant avec eux, en juillet 1999, un projet de renforcement des compétences en évaluation. S'inspirant d'éléments du modèle d'évaluation organisationnelle CRDI-Universalis, elle a examiné la motivation et la capacité organisationnelle de la FRAO en menant une série d'entrevues auprès de personnes clés de la Fondation, du CRDI et du personnel de programme de la Fondation Ford. Les conclusions, dont celles qui suivent, pourraient servir à planifier les activités à venir.

- La force et la pertinence de la FRAO viennent du fait qu'elle a été créée et est entièrement gérée par des chercheurs professionnels africains. La démarche du CRDI, qui a appuyé le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles en transférant les responsabilités et le contrôle à l'organisme local, a été un facteur de réussite. Le CRDI répond aux besoins que la FRAO estime cruciaux. Le fait que la FRAO opère de la même façon avec ses propres partenaires témoigne de la validité de cette démarche.
- Le développement organisationnel est une activité de longue haleine et des donateurs comme le CRDI doivent fournir un appui soutenu afin de pouvoir favoriser l'épanouissement des talents locaux, examiner les options et tirer pleinement parti des occasions qui se présentent. L'appui financier du CRDI à la FRAO, toutes proportions gardées infime, lui a permis d'exercer une influence considérable. Le personnel de la FRAO l'explique par le soutien intellectuel et technique fourni par le personnel du Centre et par la grande confiance et les relations étroites qui se sont établies.

- Le personnel de la FRAO est heureux que le CRDI ait fait confiance à un organisme naissant et lui ait donné l'occasion de faire l'essai de diverses méthodes participatives afin de déterminer celles qui seraient le plus efficaces pour aider les collectivités rurales. Cette souplesse et cette ouverture à l'expérimentation ont permis à la FRAO de devenir un organisme de recherche appliquée de premier plan au niveau mondial, que courtisent des gouvernements nationaux, des bailleurs de fonds internationaux et le secteur privé. Le CRDI et la Fondation Ford partageaient une même philosophie du développement, qui visait à fournir à la FRAO le soutien et l'espace dont elle avait besoin pour créer sa propre identité et ses modalités de fonctionnement.
- Le succès de la FRAO témoigne des excellentes relations de travail et du respect manifesté par ceux qui ont participé à son développement depuis le début. Les Africains, les Canadiens et les Américains qui ont pris part à la création de la FRAO ont surmonté toutes les tensions et tous les obstacles en suscitant une véritable participation et en élaborant une vision commune de la raison d'être de l'organisme.

Section III. Résumés d'évaluation

Les quatre résumés qui suivent illustrent le travail d'évaluation fait cette année à l'égard des IP et d'activités spéciales et donnent des exemples des contributions du Centre à l'élaboration de politiques et à la mise sur pied d'un réseau d'information en agriculture urbaine en Amérique latine et en Afrique, à la création d'un réseau d'information et à l'exécution de recherches stratégiques en vue de l'analyse économique des problèmes environnementaux en Asie du Sud-Est, ainsi qu'à la mise en oeuvre d'initiatives visant à intégrer dans un projet de gestion des ressources naturelles en Inde un élément axé sur les femmes et le développement. Cette section comprend aussi une note au sujet des examens externes effectués cette année sur les 12 initiatives de programme du Centre.

Recherche en agriculture urbaine

Les huit grands secteurs retenus dans le cadre d'évaluation de l'AU en vue d'analyser les résultats des projets et du programme

1. Perfectionnement des ressources humaines
2. Renforcement des capacités institutionnelles
3. Efficacité des partenariats au niveau local
4. Analyse tenant compte des différences entre les sexes
5. Valeur ajoutée par les méthodes pluridisciplinaires
6. Progrès scientifiques et méthodologiques
7. Utilisation de la recherche

8. Obtention de fonds

L'IP Agriculture urbaine (AU) appuie la recherche dans ce domaine en Afrique et en Amérique latine et dans les Caraïbes. Afin d'offrir à l'IP et à ses partenaires des outils leur permettant d'analyser les résultats des projets et l'apprentissage qui découle du programme, l'initiative a élaboré un cadre qui définit les huit grands secteurs où ses projets devraient apporter une contribution (voir l'encadré). Cette année, les participants à deux ateliers, en Afrique orientale et en Amérique centrale, ont eu recours à ce cadre pour l'autoévaluation de leur travail. Les résultats démontrent qu'une IP et ses partenaires peuvent travailler ensemble pour suivre systématiquement les progrès effectués et échanger sur les résultats obtenus.

Réflexions des participants à l'atelier de Nairobi sur les impacts en matière de politiques ⁽⁴⁾

Luc Mougeot a préparé un rapport résumant les conclusions de l'atelier de Nairobi sur l'AU, tenu en juin 1998. Pendant cet atelier, des chercheurs africains financés par l'AU ont cerné les principales incidences de leurs travaux de recherche. Cette analyse porte sur neuf activités distinctes (six projets de recherche et trois activités de soutien de la recherche) exécutées dans les capitales de sept pays africains entre 1987 et 1998. Les chercheurs présents représentaient des instituts ou départements d'universités locales, des ONG et des organismes gouvernementaux.

Grandes contributions et influence sur la modification des politiques

L'atelier a fait ressortir la contribution substantielle des projets de recherche AU dans les domaines suivants : création de partenariats efficaces au niveau local, progrès scientifiques et méthodologiques, et utilisation accrue des résultats de la recherche. Sur le plan politique, les partenariats au niveau local et l'application des résultats de la recherche ont contribué à modifier l'utilisation des terres périurbaines et ont servi de base à des recommandations formulées à l'égard de projets de politiques et à des dispositions de zonage subséquentment approuvées. En voici des exemples :

- À Kampala, le colloque public sur les résultats des travaux de recherche a contribué à changer l'attitude du conseil municipal. Auparavant, le conseil s'opposait activement à l'AU et utilisait des pratiques répressives. Maintenant, le conseil municipal de Kampala reconnaît pleinement l'AU et en parle aux réunions de tous les services de la ville.
- Le groupe d'étude sur l'urbanisme à Kampala (KUSG) a utilisé les résultats des travaux pour faire reconnaître l'AU comme étant une utilisation légitime des terres urbaines. Le plan structurel de Kampala a en bout de ligne officiellement reconnu l'AU en 1994 et cela a été la principale contribution du KUSG au premier projet d'urbanisme financé par la Banque mondiale en Ouganda.
- Le projet de développement durable de Dar es-Salaam a utilisé l'information émanant des projets pour remplacer le plan d'aménagement urbain de 1979 par un plan stratégique de développement urbain.

Intégration de l'analyse contextuelle dans le cadre d'évaluation

Le cadre mis au point par l'AU propose d'examiner le rôle des déterminants contextuels dans les résultats des projets. Par exemple, les participants à l'atelier ont soulevé la question du « moment opportun », faisant allusion à la pertinence des projets compte tenu des enjeux de l'heure dans les programmes politiques locaux. Les perturbations dans l'approvisionnement alimentaire des villes, la dégradation des conditions de vie en milieu urbain et la nécessité de mesures gouvernementales sont ressorties comme des éléments « favorisant la croissance de l'AU et en accentuant la visibilité ». Ces conditions existaient à Dakar, à Kampala et à Dar es-Salaam, mais à un degré moindre à Harare et à Nairobi. L'AU a donc joué un rôle moins important dans ces deux derniers cas.

Les participants ont estimé que l'atelier leur a permis de mieux comprendre leur apport à divers aspects du développement local, y compris à la sphère politique-pratique et à celle de l'élaboration des politiques. Ils se sont entendus sur le fait que l'attitude des chercheurs envers la recherche et l'AU avait évolué de façon positive. Pour citer le rapport de l'atelier :

Cet exercice a eu un effet étonnant sur les chargés de projet : la plupart ont déclaré qu'ils commenceraient dorénavant, dans leur travail en tant que scientifiques, à envisager la conception et la mise en œuvre de la recherche sous un nouvel éclairage. (page 6)

La Red Aguila Réseau d'information d'Amérique latine en agriculture urbaine ⁽⁵⁾

En mai 1999, l'IP AU amorçait un exercice semblable à celui de Nairobi, mais cette fois au Costa Rica et portant sur la région de l'Amérique latine. Utilisant le même cadre d'évaluation en huit points, les participants ont examiné les contributions découlant de sept études de cas sur l'AU dans la région et du réseau d'information d'Amérique latine en AU, appelé AGUILA.

Une analyse des études de cas a révélé que les principaux progrès avaient eu lieu dans l'élaboration de méthodes de recherche sur l'AU. Les participants à l'atelier ont indiqué que le réseau AGUILA avait surtout contribué à faire connaître et accepter les avantages potentiels de l'AU des administrations locales, des centres de recherche, des universités et des bailleurs de fonds internationaux dans la région. Tout comme l'avait fait l'atelier de Nairobi, l'atelier d'Amérique latine a conclu qu'une sensibilisation accrue aux avantages de l'AU constitue l'un des principaux facteurs menant à l'utilisation des résultats de la recherche.

Le rapport explique le rôle qu'AGUILA a joué pour promouvoir, faciliter et appuyer l'essor de l'AU dans la région comme solution de rechange en matière d'approvisionnement alimentaire et de création de revenus et d'emplois. AGUILA est le premier réseau sur l'AU dans la région.

La RED AGUILA a contribué à l'échange de l'information et s'est employée à promouvoir et à appuyer l'essor de l'AU dans la région en diffusant les résultats des recherches locales. En voici des exemples :

- En Bolivie, la **municipalité de Montero**, dans le département de Santa Cruz, a demandé une aide financière et technique pour élaborer des stratégies, des plans de développement et

des politiques sur l'AU.

- En Colombie, la **municipalité** de Caldas, dans le département d'Antioquia, a demandé de l'aide pour intégrer les activités d'AU à ses politiques et projets de développement social.
- L'Agence norvégienne de développement (**NORAD**) a demandé de l'aide pour mettre en œuvre des projets de sécurité alimentaire en ayant recours à une démarche AU au Honduras et au Nicaragua.
- Le Programme des Nations Unies pour le développement (**PNUD**) a demandé de l'aide technique pour appuyer et faciliter la mise en œuvre de projets AU au niveau régional en Amérique latine.
- Le Service de l'environnement de la Banque interaméricaine de développement (**BID**) a manifesté de l'intérêt à l'égard de l'échange accru d'information sur les questions AU avec AGUILA, surtout dans le domaine de la coédition.

L'encadré qui suit décrit une partie des résultats obtenus, signalés dans l'une des études de cas.

La gestion des déchets solides et l'agriculture urbaine dans la ville de Santiago de los Caballeros, République dominicaine

À Santiago, la gestion des déchets solides en milieu urbain est l'un des plus graves problèmes auxquels font face les habitants de l'endroit. La municipalité n'a toutefois pas les capacités techniques et opérationnelles nécessaires pour régler efficacement le problème. L'IP AU a appuyé une initiative de recherche qui a permis d'évaluer l'ampleur des problèmes et les possibilités de gestion des déchets solides et d'AU dans la ville. Le projet de recherche a présenté l'AU comme une solution de rechange appropriée pour résoudre le problème. Les chercheurs ont repéré trois grandes sources de déchets solides : 1) un dépotoir à ciel ouvert, 2) le marché local Yaque et 3) l'hôpital.

S'appuyant sur les résultats du projet, la municipalité, le secteur privé, des étudiants du programme de maîtrise en génie de l'environnement et le ministère de la Santé publique ont entrepris d'élaborer ensemble divers plans de gestion des déchets solides. Les résultats de la recherche ont aussi fourni à deux entreprises du secteur privé, à une ONG locale et à la municipalité les données nécessaires pour préparer des projets de réutilisation des déchets solides organiques provenant du marché Yaque et d'autres quartiers avoisinants, dans le but d'en faire du compost pour les initiatives locales d'agriculture urbaine.

Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est⁽⁶⁾

« Le programme du PEEASE doit être considéré comme une réussite à presque tous les égards. La formation en économie de l'environnement, les ateliers et les mini-cours, la qualité des résultats de recherche et le nouveau groupe d'économistes environnementaux qualifiés, tout cela nous indique que les six premières années ont bel et bien été remarquables[...] Il ne faut toutefois pas croire que le changement n'est pas souhaitable[...] Les changements proposés ne renvoient pas à des lacunes dans les modalités actuelles. Il faut plutôt les considérer comme le résultat logique d'un programme qui évolue au fil du temps. »

Créé en 1993, le Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est (PEEASE) a pour but d'appuyer la formation et la recherche en économie de l'environnement et des ressources chez

Chine, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Sri Lanka. Son but est de renforcer les capacités locales d'analyse économique des problèmes environnementaux, afin que les chercheurs puissent fournir des conseils judicieux aux décideurs. Le programme a recours au réseautage non seulement pour fournir une aide financière mais également pour organiser des réunions et offrir les services de personnes-ressources, l'accès à la documentation, des points de vente de publications et des possibilités de recherche comparative. Le programme a pris la forme d'un secrétariat logé au BRASU. Ce secrétariat est celui qui reçoit l'aide du groupe de bailleurs de fonds le plus diversifié et seul Bellanet compte autant de donateurs centraux appuyant ses travaux. Selon une évaluation externe achevée en février 2000, le PEEASE est un bon exemple d'un organisme voué à l'apprentissage qui se sert de l'examen pour améliorer la prestation de son programme. Les auteurs du rapport notent également que son personnel doit être accru si l'on veut améliorer le travail du PEEASE et mieux en tirer parti.

L'étude de suivi révèle non seulement l'utilisation très positive mais aussi les «effets multiplicateurs» des services de formation, de recherche et autres services de soutien du PEEASE. Comme la plupart des répondants viennent d'institutions universitaires, on peut prévoir que l'utilisation sera d'abord liée à leurs fonctions d'enseignement, puis à la recherche. Le PEEASE a stimulé l'apprentissage et la recherche dans les domaines de l'environnement et de l'économie. De plus, et cela était beaucoup moins prévisible mais s'est néanmoins produit, les anciens du programme ont énormément contribué aux rencontres locales et nationales et [...] à l'utilisation des résultats de la recherche par les autorités locales. Par leur [...] participation aux organes d'élaboration de politiques et aux programmes oeuvrant en environnement, ils ont contribué au processus de formulation et de mise en œuvre des politiques. » (page 39)

Lancée par le groupe de bailleurs de fonds du PEEASE dans le cadre d'un cycle régulier d'évaluations, l'étude recommande la consolidation des acquis. Les évaluateurs ont constaté que plus de 75 % des chercheurs joints avaient entrepris d'autres recherches sur l'économie de l'environnement à la suite des liens qu'ils avaient établis avec le PEEASE, mais ils ont toutefois fait observer que bon nombre des chercheurs déjà appuyés par le PEEASE avaient quitté le réseau.

Le rapport propose des mesures visant à maintenir la participation active des chercheurs, à approfondir leur expérience et à accroître l'efficacité de leur participation dans les recherches à venir et, du même coup, leur influence sur les politiques. L'examen propose d'étendre le réseau du PEEASE à un plus grand nombre d'organismes voués à la recherche et à l'environnement dans la région. On recommande aussi une utilisation plus dynamique des médias. Pour ce qui est des cours financés par le PEEASE, on propose d'en offrir un plus grand nombre dans les pays membres plutôt que de les centraliser à Los Banos. On pourrait ainsi élargir l'éventail des participants d'autres pays, étendre la portée du programme et accroître ses possibilités d'influencer les politiques.

Parcelles d'essai cultivées par les femmes dans l'État du Nagaland⁽⁷⁾

Le Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED) est mis en œuvre par le gouvernement du Nagaland (État du nord-est de l'Inde) et financé par le CRDI et l'ACDI, par l'entremise du Mécanisme Inde-Canada en matière

d'environnement. Lancé en février 1995, le projet NEPED a pour but d'intégrer les méthodes de l'agroforesterie dans le système traditionnel d'agriculture itinérante sur brûlis (jhum) de la région. Près de 80 % des collectivités de la région pratiquent le jhum. Elles cultivent pendant les deux premières années suivant le brûlis, puis laissent la terre en jachère pendant sept à douze ans. Le projet cherche à corriger le problème de l'épuisement accru des sols attribuable aux pressions démographiques, et la diminution en conséquence du cycle du jhum.

En 1996, en se fondant sur une analyse des rôles masculins et féminins entreprise au début du projet, on a ajouté au projet NEPED un volet visant à favoriser une meilleure intégration des femmes dans le programme. On a ensuite amorcé une série de programmes de formation pour rendre les femmes plus autonomes, qui ont mis l'accent sur les forces et les faiblesses perçues chez elles, les questions relatives aux terres, l'accès aux ressources et leur contrôle, et la participation au processus décisionnel. Les femmes ont aussi eu l'occasion de réaliser des activités sur des parcelles d'essai.

En 1999, on a évalué les expériences et les activités du volet du projet NEPED visant les femmes et observé que ce volet avait eu un effet positif sur elles. Jusqu'à maintenant, 213 femmes de 123 villages ont été formées. De 1996 à 1998, on a établi 93 parcelles d'essai et 80 pépinières qu'on leur a confiées. Les femmes ont fait pousser des cultures dans des champs de jhum. Elles connaissent maintenant mieux la plantation d'arbres après avoir pris une part active à l'aménagement des terres et à la sélection des gaules. Elles ont participé à d'autres activités du projet NEPED, notamment dans des pépinières. Elles ont pris l'initiative de s'informer sur les questions ayant trait aux terres et de se regrouper pour acheter collectivement des terres. Elles font maintenant partie des dirigeants dans de nombreux villages. Enfin, bon nombre d'entre elles ont gagné de l'argent en travaillant à la plantation. Le projet NEPED a aussi démontré à l'État l'existence d'un nouveau modèle intégrant les hommes et les femmes, et l'État a ainsi été sensibilisé à l'idée d'intégrer les femmes dans les programmes et leur a fourni un modèle afin qu'elles aient directement accès aux ressources gouvernementales.

L'évaluation a révélé que le projet NEPED continuait de s'informer sur les programmes qui tiennent compte des différences entre les sexes et d'améliorer sa programmation existante, mais qu'il avait aussi cerné des secteurs problèmes. Par exemple, la formation devrait porter sur les aspects techniques du projet et il y aurait lieu d'examiner de plus près la propriété et la répartition des terres. Le rapport a aussi indiqué que les projets à venir devraient suivre plus attentivement la participation des femmes, trouver d'autres personnes-ressources sur place pour la formation, évaluer plus attentivement les restrictions géographiques inhérentes à l'emplacement retenu pour le projet et favoriser une plus grande participation du personnel du projet à l'étude des questions de genre.

Atelier d'autoévaluation du projet NEPED tenu à Kohima en octobre 1999

S'efforçant de renforcer les capacités internes d'évaluation, le projet NEPED a appliqué la méthode de la cartographie des incidences ("Outcome Mapping") à une autoévaluation du projet. Cette méthode a servi à connaître les changements de comportement que le projet NEPED a aidé à susciter pour répondre à ses objectifs. L'autoévaluation n'a pas remplacé l'examen externe du projet. Elle a plutôt cerné le point de vue de l'équipe du projet sur les événements les plus importants (tant positifs que négatifs) survenus pendant la

réalisation du projet et aidé à comprendre les facteurs qui ont contribué à son succès. La cartographie des incidences a été une démarche axée sur l'apprentissage, l'objectif ayant été d'aider l'équipe à utiliser les constatations faites afin de définir ses activités pour le reste du projet tout en apprenant de ses expériences. De plus, elle a préparé efficacement l'équipe à l'examen externe effectué quelques mois plus tard par l'ACDI.

- *NEPED Self-Assessment Report*, par l'équipe du projet NEPED, décembre 1999.

- *Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment.* Mécanisme Inde-Canada en matière d'environnement. Par l'équipe d'évaluation externe : Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel et Dipa Singh Bagai, février 2000.

Examens externes des initiatives de programme

À la demande de la Direction générale des programmes, la Section de l'évaluation a coordonné l'examen externe de 12 IP au printemps et à l'été de 1999. L'examen visait à obtenir un point de vue indépendant et à satisfaire à l'obligation de présenter au Conseil des gouverneurs des observations externes sur le rendement des IP. On a élaboré un mandat commun pour tous les examens, en s'attachant plus particulièrement à deux aspects importants :

1. commentaire sur la pertinence de la **démarche** de recherche de l'IP;
2. commentaire sur la pertinence, la qualité et la nature des **résultats** obtenus jusque-là.

Pour chacune des IP, l'examen a été confié à une équipe de deux examinateurs, choisis pour leur expérience du domaine étudié et leur connaissance géographique de la région où est exécutée l'IP. Dans la mesure du possible, les examinateurs ont participé à l'examen de plus d'une IP, afin de mieux comprendre les différentes approches utilisées au Centre. En tout, on a fait appel à 17 examinateurs, dont bon nombre étaient Canadiens, mais les équipes comprenaient également des membres de l'Inde, du Mexique, de l'Afrique du Sud et du Royaume-Uni. Possédant chacun de nombreuses années d'expérience, les examinateurs provenaient d'universités, du secteur privé, de cabinets indépendants d'experts-conseils et d'autres organismes. Limité principalement à des données obtenues à l'aide d'entrevues et dans des documents, l'examen externe était un élément d'un processus d'examen qui comprenait également un examen interne de chaque IP par le Centre, les rapports annuels des IP, les évaluations terminées et l'examen de la direction. L'équipe de gestion de la Direction générale des programmes a utilisé les résultats émanant des examens et des autres sources susmentionnées pour entreprendre un processus de restructuration des programmes et peaufiner les stratégies d'établissement des programmes. Pour son examen du nouveau Cadre général des stratégies et des programmes, le Conseil des gouverneurs avait reçu les conclusions des examens externes. Les conclusions des examens externes sont retenues comme sujets de discussion par les IP dans les réunions de planification de leur prochain cycle de programme, ainsi que pour cerner les secteurs susceptibles d'amélioration dans leur nouveau prospectus. On peut obtenir les rapports des examinateurs externes, pour usage interne au CRDI, auprès de la Section de l'évaluation (copie papier) ou sur son site Intranet.

ANNEXES

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1999-2000

Outre les 12 examens externes des initiatives de programme du Centre, la Section de l'évaluation a reçu 18 nouveaux rapports au cours de l'année. On peut obtenir des exemplaires de ces rapports en s'adressant à la Section de l'évaluation ou à la bibliothèque.

Titre, auteur, date	Domaines de programme reliés	Projets évalués	Pays/région
Évaluations de projets et de programme			
Uganisha: An Assessment of Results and Effectiveness, juin 1999, par Michael Graham	TIC	Activités internes du Centre	
A Report on PAN-Supported Internet Services Providers, par Carlos A. Afonso, février 1999	TIC	98-4214, 98-8003, 96-0015, 91-0136, 96-8002, 86-0162, 91-0178, 94-8008, 95-5020	Mongolie, Vietnam, Cambodge, République démocratique populaire lao, Bangladesh, Sri Lanka
Central America Industrial Support Network - The CAISNET Evaluation, par Isla Paterson, décembre 1998	ESE	98-4009	Amérique centrale
Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts, par Luc J.A. Mougeot, printemps 1999	GRN	88-0325, 93-4140, 95-0007, 93-0024, 96-0013, 82-0114, 97-4002, 90-0153, 93-0037	Ouganda, Zimbabwe, Ghana, Kenya, Afrique du Sud, Sénégal, Tanzanie
Mid-Term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan, par Hans Schreier, Urs Scheidegger et A. Gomez, octobre 1998	GRN	95-8005	Bhoutan
People and Resource Dynamics in Mountain Watersheds of the Hindu Kush-Himalayas (PARDYP) - Review Mission Report, par Brian Carson, Christine Grieder et	GRN	96-1300	Chine, Pakistan, Inde, Népal

Narpat S. Jodha, mars 1999			
Women Test Plot Activities of the Nagaland Environment Protection & Economic Development Project, par Kavita Rai, décembre 1999	GRN	94-8308, 94-5332	Inde
Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment, par Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel et Dipa Singh Bagai, février 2000	GRN	Projet spécial	Inde
Evaluación del proyecto sistemas de producción de animales menores en el hogar en el Perú by Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), D ^r Pomareda, mars 1999	GRN	93-0028	Pérou
Tanzania Essential Health Intervention Project (TEHIP) - Evaluation Report to IDRC and the MOH, par Cleopas S. Msuya, Mohamed Amri, Peter Ilomo et Mastidia Kahatano, mai 1999	ESE	93-0226	Tanzanie
La recherche en politiques sociales : évaluation des capacités institutionnelles, par Ghyslaine Neill et Souleymane Ouattara, mai 1993	ESE	Au niveau du programme	Gambie, Sierra Leone, Ghana, Nigéria, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Bénin, Cameroun
Resource Expansion: "PAN's Experience and Linkages with Private Sector Partners", Allison Murray, 15 juin 1999	TIC		Sri Lanka, Vietnam, Mongolie
Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia: Evaluation Report, par Edward Weber et Martin Mujica, décembre 1999	GRN	78-0133, 82-0091, 86-0124, 84-0193, 92-8753, 94-0014, 97-8754, 96-8761, 76-0078, 80-0015, 85-0012, 91-0005, 83-0209, 87-0334, 88-0023, 85-0182, 89-	Pérou, Bolivie

		0115, 93-0028, 80-0109, 85-0253, 89-0040, 82-0165, 76-0144, 80-0058, 85-0122, 87-0182, 90-0137, 86-0296, 87-0165, 50215	
Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe: Impactos de proyectos de investigación. Julio Prudencio Böhr, Mayo 1999	GRN	85-0203, 95-0024, 97-0008, 93-0028, 85-0203	ALC
NEPED Self-Assessment Report, par l'équipe du projet NEPED, décembre 1999	GRN	94-8308, 94-5332	Inde
An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and the International Development Research Centre, par Geoffrey Oldham, Tan Say Yin, Zhan Hongqi et Zheng Yongqi, 1999	GRN, ESE	81-0130, 84-0273, 85-0023, 85-0251, 86-0098, 86-0246, 87-0127, 87-0329, 88-0100, 02857, 87-0260, 82-0144, 86-1046, 91-1037, 83-0341, 87-0314, 88-0123, 90-1009, 84-0291, 86-1013, 02146	Chine
Les processus de décentralisation et leurs incidences sur les services sociaux en Afrique de l'Ouest et centrale, par Pierre Basso, décembre 1999	ESE	97-0209	Afrique de l'Ouest et centrale
Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA), par Daniel Bromley et Gelia Castillo, février 2000	ESE, GRN	Au niveau du programme	Asie du Sud-Est
Examens externes des initiatives de programme			
Assessment of Social Policy Reforms: A Review of the ASPR Program Initiative of IDRC, par Jan Loubser et Naresh Singh,	ESE		Mondial

juillet 1999			
Cities Feeding People: A Review of the CFP Program Initiative of IDRC, par Anne Whyte et Fiona MacKenzie, juillet 1999	GRN		Afrique et Amérique latine
Community-Based Natural Resource Management: A Review of the CBNRM Program Initiative of IDRC, par Jacques Chevalier et Hans Schreier	GRN		Asie
Ecosystem Approaches to Human Health: A Review of the ECOHEALTH Program Initiative of IDRC, par Jean-Pierre Réveret et N. Ole Nielsen, juin 1999	GRN		Mondial
Micro Impact of Macroeconomic and Adjustment Policies: A Review of the MIMAP Program Initiative of IDRC, par Vijay S. Vyas et Marilyn Carr, juin 1999	ESE		Asie et Afrique
PAN-Asia Networking: A Review of the PAN Program Initiative of IDRC, par Michael Graham et Nabil Harfoush, juin 1999	TIC		Asie et ALC
People, Land and Water: A Review of the PLaW Program Initiative of IDRC, par Fiona MacKenzie et Greg Spendjian, juin 1999	GRN		Asie et Moyen-Orient
Alternative Approaches to Natural Resources Management in Latin America and the Caribbean: A Review of the MINGA Program Initiative of IDRC, par Mauricio R. Bellon et Jacques Chevalier, juin 1999	GRN		ALC
Peace Building and Reconstruction: A Review of the PBR Program Initiative of IDRC, par David Gillies et Hal Klepak, juillet 1999	ESE		Mondial
Small, Medium and Micro-Enterprises and Innovation Technology: A Review of the	ESE		Afrique et ALC

SMMEIT Program Initiative of IDRC, par Marilyn Carr et David Kaplan, juin 1999			
Sustainable Use of Biodiversity: A Review of the SUB Program Initiative of IDRC, par Greg Spendjian et Anne Whyte, juin 1999	GRN		Mondial
Trade, Employment and Competitiveness: A Review of the TEC Program Initiative of IDRC, par Marilyn Carr et Vijay Vyas, juin 1999	ESE		Asie et ALC

1. *Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia*, rapport d'évaluation préparé pour la Section de l'évaluation et l'IP MINGA par Edward J. Weber et Martín Mujica, décembre 1999.
2. *An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and the International Development Research Centre*, par Zhan Hongqi, Zheng Yongqi, Geoffrey Oldham et Tan Say Yin (janvier 2000).
3. Tiré de "*Integrated Learning Space: A Different Approach to M&E*", présenté par Girish Sohani, vice-président exécutif, BAIF, à la Conférence africaine sur l'évaluation tenue à Nairobi en septembre 1999.
4. *Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts* par Luc Mougeot (1999).
5. *Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe. Impactos de proyectos de investigación*, Julio Prudencio Böhrh (1999) FLACSO.
6. *Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)*, Daniel Bromley et Gelia Castillo, février 2000.
7. *Women Test Plot Activities of the Nagaland Environment Protection and Economic Development Project*, par Kavita Rai, décembre 1999.