



Baastel

30 ans de promotion
du développement durable

ÉVALUATION EXTERNE DES PROGRAMMES DE L'INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Rapport final

Demandée par

Organisation internationale
de la Francophonie (OIF)

Août 2020



Cette évaluation a été pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie.

Direction de la Programmation et du Développement stratégique (marion.lory@francophonie.org)

L'évaluation a été réalisée par **Le Groupe-conseil baastel** entre mai et août 2020. Experts intervenants :

- Marie-Karin Godbout, chef d'équipe
- Margarita Gonzales, chef d'équipe adjoint
- Cecilia Moreno, experte thématique genre et environnement
- Alain Lafontaine, assureur qualité

Synthèse

Le présent rapport est une présentation synthétique du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du projet/programme évalué. Il n'engage que ses auteurs.

Organisation internationale de la Francophonie

ISSN : 1728-1598

ISBN : 978-92-9028

Le Groupe-conseil baastel ltée

92, rue Montcalm, Gatineau QC, Canada

Boulevard Adolphe Max 55, Bruxelles, Belgique

T: +1 (819) 595-1421

E: mariekarin.godbout@gmail.com

W: www.baastel.com



SOMMAIRE EXÉCUTIF

Présentation de l'IFDD

L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) a été créé en 1988 sous le nom de l'Institut de l'Énergie des Pays ayant en commun l'usage du Français (IEPF), peu après le 2ème Sommet de la Francophonie, tenu à Québec en 1987. Sa création faisait suite aux crises énergétiques mondiales et à la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de mener une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres. En 2013, à la suite de la Conférence de Rio+20, il prend sa dénomination actuelle, confirmant son ambition d'être un acteur de premier plan dans la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement, la transition énergétique et le développement durable (DD) pour les pays francophones.

L'IFDD constitue l'une des six unités de programme de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et a un statut d'organe subsidiaire. Les actions de l'IFDD entreprises durant la période 2015-2019 répondent directement aux orientations arrêtées par les chefs d'État et de gouvernement lors des Sommets de la Francophonie et s'inscrivent dans les programmations quadriennales adoptées par le Conseil permanent de la Francophonie. En novembre 2014, à son XV^e Sommet, la Francophonie s'est positionnée pour accompagner les États et gouvernements membres à élaborer, adopter et mettre en œuvre les objectifs de développement durable (ODD) à travers son Programme « Intégration des ODD aux niveaux régional, national et local ». Les domaines d'intervention investis par l'IFDD pour la période 2015-2019 incluaient:

- Le développement durable (intégration transversale des ODD, économie verte et bleue) ;
- L'accès à l'énergie durable ;
- L'environnement (les accords multilatéraux sur l'environnement notamment biodiversité, climat, dégradation des terres et la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles).

Objectifs de l'évaluation

L'IFDD est aujourd'hui entré dans une nouvelle ère, avec le renouvellement de la haute hiérarchie qui joue un rôle important dans la définition des orientations de l'Institut, mais aussi avec la mise en œuvre du nouveau cadre de programmation sur la période 2019 – 2022 aligné sur l'atteinte des ODD.

L'IFDD a donc profité de cette période pour faire une évaluation des programmes sur la période 2015 – 2019 (analyse rétrospective), afin de capitaliser sur ses acquis, mais aussi réfléchir aux champs d'action à investir (analyse prospective) afin de renforcer son positionnement comme acteur majeur contribuant à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, de la transition énergétique et des Accords multilatéraux sur l'environnement. L'analyse rétrospective couvre plusieurs des critères

d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques. Elle porte une attention particulière à la pertinence des activités et programmes de l'IFDD, durant la période 2015-2019, au regard des enjeux traités, et des besoins et exigences des parties prenantes francophones. Une analyse de sa valeur ajoutée et de sa complémentarité avec les autres acteurs clés du développement durable a été menée (cohérence). Une analyse du niveau de performance de l'IFDD dans l'atteinte de ses objectifs et résultats attendus a également été réalisée (efficacité). Finalement, sa structure organisationnelle, son positionnement au sein de l'OIF et ses moyens de fonctionnement ont également été examinés, afin d'en analyser l'adéquation vis-à-vis des objectifs fixés, et des résultats attendus (efficacité). L'analyse rétrospective a contribué à la réflexion prospective quant à l'évolution de l'Institut vis-à-vis de ses objectifs et cibles et de l'optimisation de sa performance organisationnelle.

Principales conclusions de l'évaluation

Question évaluative 1 - Quelle a été la pertinence des interventions de l'IFDD au cours de la période 2015-2019 aux regards des enjeux de développement durable, environnementaux et énergétiques, des mandats qui lui sont assignés et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

Les interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 étaient très bien alignées avec les enjeux de développement durable tels que définis par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et avec les priorités parties prenantes des pays membres. Les priorités qui n'auraient pas été suffisamment ciblées dans la programmation concernent le besoin d'accompagnement en continu des bénéficiaires pour la consolidation des capacités développées et les besoins en termes d'accompagnement et de mise en œuvre de projets sur le terrain au bénéfice de la société civile. Il faut cependant considérer que, dans tous les cas, l'IFDD ne peut répondre à toutes les priorités des parties prenantes avec les ressources humaines et financières dont il dispose. Les interventions étaient également bien alignées avec les missions et les objectifs assignés à l'IFDD tels que définis dans les statuts de l'IFDD modifiés en 2015, à l'exception d'une faiblesse au niveau de la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF qui n'était pas explicitement intégrée dans les programmations 2015-2018 et 2019-2022. En l'absence d'un mandat clair à ce niveau, l'intégration transversale du DD ne se fait pas de manière systématique au sein des programmes de l'OIF.

Question évaluative 2 - Dans quelle mesure les interventions menées par l'Institut au cours de la période 2015-2019 avaient-elles une valeur ajoutée et étaient-elles complémentaires aux interventions mises en œuvre par d'autres acteurs aux niveaux national et international ?

L'IFDD travaille en synergie/complémentarité avec plusieurs partenaires dans l'ensemble de ses interventions, indiquant une bonne pratique de l'Institut en ce sens. Dans un petit nombre de cas, une synergie ou complémentarité limitée a été identifiée entre les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux qui ont des moyens beaucoup plus importants que l'IFDD, ce qui a réduit la pertinence et minimisé les effets des interventions de ce dernier. Les moyens à la disposition de l'IFDD, en particulier en termes de RH sont toutefois considérés comme limités pour optimiser davantage ces synergies et complémentarités.

L'IFDD peut être considéré comme ayant une valeur ajoutée particulièrement importante dans les domaines suivants:

1. La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans ses trois domaines d'intervention répondant aux besoins des pays membres.
2. L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines où il y a peu d'expertise francophone en particulier dans le domaine de l'énergie mais également du DD et de l'environnement.
3. La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.
4. La formation des individus en présentiel, et par les cours en ligne ouverts et massifs (CLOM) et les séminaires en ligne (SEL) qui viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et l'énergie.
5. Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts.

En ce qui concerne les projets sur le terrain, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite à des petits projets pilotes très novateurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs. L'agilité de l'IFDD et sa capacité à répondre rapidement aux demandes formulées par les pays peuvent également être considérées comme faisant partie de ses valeurs ajoutées.

Question évaluative 3 - Dans quelle mesure, les résultats et impacts qui étaient attendus des programmes mis en œuvre ont-ils été atteints ?

Selon les indicateurs définis dans son cadre de mesure du rendement, l'IFDD a été très efficace dans l'atteinte de ses résultats immédiats et intermédiaires sur la période 2015-2018. L'IFDD a réalisé un grand nombre d'interventions, variées, et appréciées par les bénéficiaires. Certaines des cibles d'indicateurs établies ont même été très largement dépassées, démontrant la popularité de certaines interventions, comme les CLOM et les SEL. Des effets positifs ont été identifiés sur les capacités des bénéficiaires et des pays. Malgré le grand nombre et la diversité des interventions, la manière dont celles-ci contribuent à l'atteinte des résultats n'est pas toujours explicite. La logique d'intervention globale pour la période 2015-2018 comporte donc des lacunes. Les résultats sont éparpillés et la façon dont ils se complètent mutuellement pour faire avancer les résultats n'est pas toujours claire. Ainsi, l'évaluation note que les outils disponibles pour suivre et communiquer sur les résultats sont insuffisants ou inadéquats. La faiblesse du mécanisme de suivi des résultats, et l'absence d'un rapport annuel limitent la visibilité de l'Institut, de l'OIF et de ses partenaires sur les résultats de l'IFDD, et limitent la prise de décision stratégique.

L'évaluation a identifié plusieurs interventions de l'IFDD qui rejoignent les publics cibles prioritaires (femmes et jeunes) de manière spécifique. Cependant, l'IFDD opère souvent dans des secteurs où les contraintes à la participation active des femmes sont de nature systémique et nécessiteraient des actions transformatives de long terme dans les relations de genre en amont du champ d'action plus spécifique et circonscrit dans le temps de l'IFDD. Il n'y a pas non plus de logique d'intervention explicite pour les publics cibles (jeunes et femmes) permettant la priorisation des actions et la mesure de l'étendue des résultats pour ces bénéficiaires.

Question évaluative 4 - Les moyens de l'IFDD et son dispositif institutionnel et organisationnel ont-ils permis la mise en œuvre efficace de ses programmes ?

L'IFDD est une institution agile dans sa prise de décision et dans ses communications internes, ce qui lui permet de mettre en œuvre un grand nombre d'interventions avec beaucoup de partenaires, sans délai administratif. L'Institut peine toutefois à travailler en cohésion et à générer une vision d'ensemble de ses résultats et de son progrès vers ses objectifs. Les relations avec le Siège de l'OIF sont plus laborieuses, avec des communications peu fluides et une prise de décision parfois lente. La remise en question de l'autonomie de l'IFDD établie dans ses statuts concernant la gestion des finances et des ressources humaines de l'Institut affecte le rythme d'exécution des projets et le recrutement du personnel. L'absence de directives claires pour opérationnaliser l'approche genre et harmoniser les actions de l'IFDD, et d'institutionnalisation de la relation entre l'IFDD et l'Unité Égalité Femmes-Hommes (EFH) récemment créée affaiblissent la cohérence et durabilité des interventions de l'IFDD en matière d'EFH.

Les moyens financiers (et par conséquent humains) limités de l'Institut sont un enjeu majeur. Malgré l'élargissement du mandat, les ressources attribuées à l'IFDD tendent à diminuer, rendant l'Institut de plus en plus dépendant de financements externes.

Le conseil d'orientation (CO) contribue à s'assurer que les interventions de l'IFDD couvrent l'ensemble des régions où se trouvent les pays membres, et à fournir une perspective indépendante sur les orientations et décisions de l'IFDD. Cependant, ses décisions ont peu d'effets visibles sur la stratégie, et certains de ses membres ont une compréhension limitée de l'Institut et de ses résultats et manquent de perspectives globales permettant d'aider l'IFDD à mieux se positionner parmi les acteurs mondiaux du DD et de l'environnement.

Question évaluative 5.1 - Quelle pourrait être l'évolution du mandat et des champs d'intervention que devrait investir l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030 ?

Le mandat de l'IFDD tel que décrit dans ses statuts et élargi en 2015 ainsi que les domaines et les principaux modes d'intervention sont bien alignés avec la valeur ajoutée de l'Institut et sont à conserver. Cependant, la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets terrain est considérée comme particulièrement étroite dans un contexte de ressources limitées. Un positionnement clair concernant la pertinence et les conditions d'utilisation de ce mode d'intervention par l'IFDD serait souhaitable.

Étant donné que le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD ont été élargis au cours des dernières années et que les ressources à disposition n'ont pas été augmentées, les résultats à atteindre sur une période donnée dans chacun des domaines d'intervention doivent être plus ciblés.

Question évaluative 5.2 - Quels pourraient être les futurs résultats significatifs à atteindre pour l'IFDD ?

L'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant la réalisation des ODD, les différents enjeux environnementaux, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des trois conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique. L'IFDD est bien positionné pour contribuer et a déjà amorcé des interventions contribuant aux dernières priorités dans ces domaines. L'IFDD pourrait prioriser l'atteinte des résultats suivants visant à renforcer:

- l'intégration des ODD dans les politiques nationales et au niveau des collectivités territoriales ;
- les capacités des acteurs au niveau national et local d'accéder au financement d'initiatives dans le domaine des économies bleue et verte ;
- les connaissances concernant les interactions et interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-industries durables) comme piste de solution pour accélérer les progrès liés à leurs mises en œuvre aux niveaux local et national ;

- les capacités des pays dans le domaine de la finance climat en priorisant les interventions contribuant à faciliter son accès direct à l'échelon local dans les PMA et les PEID ;
- les connaissances concernant la gestion et les interactions entre les différents enjeux environnementaux liés aux changements climatiques, à la dégradation des terres et la biodiversité dans le contexte des négociations internationales et pour la mise en œuvre des conventions ;
- les cadres institutionnels et les capacités favorisant le déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ;
- les capacités et l'accompagnement pour la mise en place de politiques régionales et nationales dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Question évaluative 5.3- Quelle forme pourrait prendre un projet d'envergure sur le climat mené par l'IFDD ?

Les propositions de projet « Francophonie et résilience climatique » et « Accès aux services énergétiques durables » de l'IFDD sont bien alignées avec les enjeux prioritaires sur ces thématiques et cohérents avec la valeur ajoutée de l'IFDD. Des points de vigilance ont été identifiés notamment concernant la clarté et la précision des objectifs et des résultats attendus, l'identification des sources de financement, la capacité de gestion technique et financière des projets de terrain, la prise en considération des liens entre les changements climatiques et les autres enjeux environnementaux et la prise en considération des opportunités de collaboration transversale entre les programmes de l'IFDD sur la thématique climat sont à préciser.

Question évaluative 5.4 - Quel pourraient être les impacts des modifications proposées sur les publics cibles prioritaires de l'OIF (les jeunes et les femmes) ?

Les évolutions à apporter suggérées permettent à l'IFDD de poursuivre l'identification et la mise en œuvre d'initiatives ou des composantes de projets ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes, particulièrement en misant sur un effet catalytique. L'identification ex-ante et l'implication en amont des acteurs ayant le potentiel de prendre le relai est un élément clé, par exemple dans le projet d'envergure sur le climat. La conception, en concertation avec l'Unité EFH, d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODD concernés par les interventions de l'IFDD pourrait avoir de la valeur ajoutée. De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD est bien placé pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales nationales et régionales en ciblant le renforcement des capacités de ces instances pour une meilleure intégration des besoins de ces publics.

Question évaluative 6 - Quel devrait être le positionnement de l'Institut au sein de l'OIF et quels devraient être l'articulation et le partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programme de l'OIF ?

L'autonomie dont jouit historiquement l'IFDD est favorable à l'atteinte de résultats, permettant à l'IFDD de mobiliser une expertise de pointe et d'établir des partenariats de manière flexible. Limiter cette autonomie a, en contrepartie, créé des goulots d'étranglement.

Les Unités Hors Siège (UHS) collaborent de manière efficace avec l'IFDD. Elles ont le potentiel d'appuyer significativement l'Institut, mais ne disposent pas, en ce moment, des capacités techniques suffisantes pour le faire. Le cloisonnement est plus fort avec les autres directions de l'OIF. Bien que le DD et la mise en œuvre des ODD sont des enjeux prioritaires pour la majorité des pays membres de l'OIF, or le cloisonnement actuel ne permet pas de faire remonter ces enjeux à l'ensemble de l'OIF,

malgré le fait que plusieurs directions travaillent de leur côté sur différents enjeux de développement durable.

Il existe un engagement des instances de l'IFDD (et plus généralement de l'OIF) pour intégrer l'EFH à la fois au niveau politique et stratégique, que l'IFDD est bien positionné pour promouvoir.

Question évaluative 7 - Quelles sont les transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail pour permettre à l'IFDD d'offrir une contribution originale au service du développement durable et d'atteindre un public de plus en plus large ?

Différents outils sont utilisés pour les besoins des différentes initiatives, mais ces contributions ne sont pas fortement mutualisées pour contribuer de manière efficiente à l'atteinte des résultats de l'IFDD.

Les formations en ligne sont déjà un succès pour l'IFDD, et la pandémie de COVID-19 va probablement rendre l'appropriation de cet outil plus facile pour un plus grand public. Des opportunités pour créer des communautés d'apprentissage entre les bénéficiaires des différentes formations et des actions d'accompagnements existent. Comme cela a été fait pour les formations en ligne, le besoin existe pour l'IFDD d'explorer la façon de continuer à renforcer les liens entre la science et la pratique, en créant des canaux de communication numériques pour l'échange d'informations et d'expériences en optimisant l'utilisation des plateformes existantes.

Les communications institutionnelles sont faibles et se limitent au site internet (récemment renouvelé) et aux réseaux sociaux. Ainsi, il n'est pas possible d'obtenir une réelle vue d'ensemble des activités et des résultats de l'IFDD, limitant donc l'implication des différents publics cibles à des activités spécifiques, et laissant passer des opportunités de synergies.

Recommandations

Les recommandations détaillées se trouvent dans la partie "recommandation" du rapport.

R1. Clarifier le positionnement de l'OIF relatif à la mission de l'IFDD concernant la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF (Responsable de l'action : IFDD et OIF)

Pour l'IFDD:

- Développer et présenter à l'OIF une proposition de stratégie pour une meilleure prise en compte des ODD dans sa programmation ;
- Identifier les ressources qui seront nécessaires au déploiement de cette stratégie.

Pour l'OIF:

- Reconnaître le DD comme un enjeu transversal à l'OIF en considérant notamment l'intérêt de se positionner comme exemple et comme expert de l'intégration du DD ;
- Donner un mandat clair et octroyer les ressources nécessaires à l'IFDD pour une meilleure intégration transversale du DD dans la programmation et les interventions de l'OIF.

R2. Optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires (Responsable de l'action : IFDD)

Optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires par :

- Le renforcement des opportunités de diffusion des connaissances et de bonnes pratiques des acteurs francophones à travers les différents outils/plateformes de communication de l'IFDD ;
- La priorisation des partenariats susceptibles de faire passer à l'échelle les projets pilotes de l'IFDD, notamment les banques de régionales de développement ;
- Le développement d'une stratégie de communication de l'IFDD auprès des partenaires ;
- Une collaboration renforcée avec les UHS et les membres du CO.

R3. Maintenir le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD mais clarifier le positionnement de l'Institut concernant l'utilisation du mode d'intervention « projets pilotes de démonstration » (Responsable de l'action: IFDD)

- Identifier les meilleures pratiques de l'Institut concernant la répliquabilité des projets de démonstration et systématiser l'intégration des critères de conception et de sélection de projets afin d'en faciliter la capitalisation par d'autres acteurs ;
- Renforcer le transfert des connaissances générées par les projets à d'autres acteurs pour favoriser la reprise des « approches à succès » et promouvoir activement la mise en échelle des projets ;
- Cibler davantage le développement des capacités des organisations pouvant prendre le relais au niveau local ;
- Développer une stratégie pour renforcer i) les capacités de l'IFDD à lever des financements externes pour la mise en œuvre des projets de terrain et ii) les interventions favorisant leur passage à l'échelle incluant des actions de renforcement des effectifs en termes de ressources humaines.

R4. Mettre en place un processus participatif permettant d'établir les besoins prioritaires à cibler par l'IFDD (Responsable de l'action: IFDD et CO)

- Un processus participatif permettant d'établir les besoins prioritaires à cibler pourrait comporter les étapes suivantes :
 1. L'identification des défis à relever sur la base des travaux récemment entrepris par l'IFDD, des conclusions de cette évaluation, d'une collaboration accrue avec le CO et les UHS ;
 2. Formulation de propositions de besoins prioritaires à cibler ;
 3. La consultation des principales parties prenantes des interventions de l'Institut concernant besoins prioritaires à cibler.
- Considérer la manière dont les besoins vont évoluer en fonction de la crise sanitaire actuelle et de ses répercussions potentielles pour l'ensemble de ses interventions ;
- En collaboration avec le CO, élaborer un outil d'aide à la décision qui intègre les critères transparents de sélection pour la priorisation des multiples demandes des pays membres.

R5. Sur la base des besoins prioritaires identifiés, développer une théorie du changement pour l'IFDD et y aligner ses interventions et son système de suivi et évaluation (Responsable de l'action: IFDD)

- Développer une "théorie du changement" illustrant les changements que l'IFDD cherche à générer;

- Formuler le cadre logique de l'IFDD sur cette base, réaligner les interventions en fonction de leur capacité de contribuer aux changements désirés ;
- Développer des documents de projet identifiant les besoins auxquels ils répondent, les publics cibles et de quelle façon et dans quelle mesure ils contribuent aux changements recherchés ;
- Définir des indicateurs clairs pour les extrants et effets, en cohérence avec le système de suivi et d'évaluation de l'OIF;
- Renforcer les mécanismes pour renseigner, de manière régulière, les indicateurs et partager cette information au sein de l'IFDD, et avec l'OIF ;

R6. Renforcer les ressources humaines de l'IFDD (Responsables de l'action: OIF et IFDD)

- Octroyer à l'IFDD une meilleure autonomie concernant la gestion des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de sa programmation.
- Revoir les descriptions des postes administratifs afin de mieux distribuer les tâches administratives et permettre un appui accru aux spécialistes de programme et à la Direction.

R7. Développer une stratégie EFH propre à l'IFDD et institutionnaliser la relation entre l'IFDD et l'Unité EFH. (Responsables de l'action: OIF et IFDD)

Pour l'IFDD :

- Développer une stratégie EFH propre à l'IFDD, en déclinant la stratégie EFH de l'OIF, en l'adaptant aux interventions de l'IFDD, et en s'assurant d'une bonne compréhension des besoins ;
- Communiquer avec l'unité EFH récemment créée à l'OIF pour établir les bases de la collaboration, afin de déterminer l'appui ou l'accompagnement que l'Unité EFH pourrait lui fournir ;
- Identifier comment mieux positionner la question de l'EFH au cœur des enjeux internationaux environnementaux ;

Pour l'OIF :

- Octroyer un mandat à l'unité EFH afin qu'elle offre des formations et de l'accompagnement au personnel de l'IFDD sur l'intégration de l'EFH dans sa programmation.

R8. Optimiser les outils de travail et renforcer les communications institutionnelles (Responsable de l'action: IFDD):

- S'assurer que les outils de travail soient traités comme un ensemble, répondant aux objectifs, aux axes d'intervention et au mandat de l'IFDD ;
- Reconsidérer la contribution de chacun des outils et en diminuer le nombre afin d'en faciliter la gestion par une équipe très réduite. Envisager de les consolider en fonction de leur thématique ;
- Mettre fin au format papier de la revue LEF, repenser son identité visuelle reflétant l'élargissement de son mandat à l'ensemble des ODD ;
- Explorer les moyens de renforcer la mise en place des communautés d'apprentissage basées sur ses différentes activités ;
- Le plan de communications présentement en développement doit prévoir une stratégie pour la diffusion d'informations aux médias et à travers les médias sociaux, une approche pour mieux communiquer les réussites au reste de l'OIF et un calendrier pour communiquer sur les activités.

R9. Dans le contexte de la poursuite des réflexions concernant un projet phare climat de l'IFDD, une attention particulière devrait être portée aux éléments suivants (Responsable de l'action: IFDD):

- Mettre l'accent sur les pays qui ont une double vulnérabilité (aux changements climatiques et économie) ;
- Mettre l'accent sur des projet terrain ayant un fort potentiel de répliquabilité par d'autres acteurs ;
- Clarifier davantage certain des besoins à combler, des objectifs spécifiques et des résultats attendus dans le contexte du développement du cadre logique détaillé des projets ;
- Préciser la contribution de ces projets en ce qui concerne l'atteinte des publics cibles de l'OIF ;
- Préciser les opportunités de collaboration avec les UHS ;
- Préciser les liens entre les changements climatiques, les autres enjeux environnementaux et les opportunités de collaboration transversale entre les programmes de l'IFDD.

R10. Renforcer les interactions avec le CO (Responsables de l'action: IFDD et CO)

- Développer un outil de suivi des recommandations du CO et des réponses apportées par l'IFDD ;
- Améliorer la lisibilité des résultats de l'IFDD pour les membres du CO par des interactions plus fréquentes avec l'IFDD ;
- Encourager les membres du CO à soutenir les actions de l'Institut en contribuant à la capitalisation et la diffusion des connaissances et des résultats des interventions de l'IFDD ;
- Considérer les manières de renforcer l'intégration des perspectives stratégiques globales dans les discussions du CO.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation de l'IFDD	i
Objectifs de l'évaluation	i
Principales conclusions de l'évaluation.....	ii
Recommandations	vi
1. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	1
1.1. Objectifs de l'évaluation.....	1
1.2. Audience.....	3
1.3. Étapes de l'évaluation.....	3
1.4. Limites	4
2. FONCTIONNEMENT DE L'IFDD.....	5
2.1. Contexte	5
2.2. Présentation de l'IFDD.....	6
2.3. Objectifs.....	7
3. CONSTATS ET CONCLUSIONS	12
3.1. Pertinence.....	12
3.2. Cohérence	16
3.3. Efficacité	19
3.4. Efficience	28
3.5. Évolution du mandat.....	32
3.6. Positionnement de l'IFDD au sein de l'OIF et structure organisationnelle	41
3.7. Transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail	44
4. RECOMMANDATIONS.....	49
ANNEXES.....	54
Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation	54
Annexe 2 – Liste des documents consultés.....	72
Annexe 3 – Matrice référentielle complétée.....	74
Annexe 4 – Liste des parties prenantes rencontrées	132
Annexe 5 – Analyse des projets Phares de l'IFDD en fonction des critères d'alignement.....	136
Annexe 6 – Organigrammes de l'OIF	140

ACRONYMES

Acronyme	Définition
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie
ANARE-CI	Autorité nationale de régulation du secteur de l'électricité de Côte d'Ivoire
APF	Assemblée parlementaire de la Francophonie
ARREC	Autorité de Régulation Régionale du secteur de l'Électricité de la CEDEAO
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BOAD	Banque Ouest-Africaine de développement
BRAO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest
BROI	Bureau régional pour l'Océan indien
CAD/OCDE	Coopération pour le Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
CC	Changements climatiques
CCNUCC	Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques
CDN	Contribution Déterminée au Niveau National
CdP	Conférence des Parties
CEMAC	Communauté économique et monétaire d'Afrique Centrale
CEREF	Centre d'études en réglementation économique et financière
CLOM	Cours en ligne ouvert et massif
CNULCD	Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification
CO	Conseil d'orientation
CREXE	Compte-rendu d'exécution
DD	Développement durable
DFEN	Direction de la Francophonie économique et numérique
EE	Efficacité énergétique
EFH	Égalité Femmes-Hommes
ENA	École nationale d'administration

ER	Énergie renouvelable
FVC	Fonds vert pour le climat
GIZ	Agence allemande de coopération internationale
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
LEF	Liaison Énergie-Environnement
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (France)
MAVA	Fondation pour la Nature
MOGED	Maîtrise des outils de gestion de l'environnement pour le développement
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (Québec)
ODD	Objectifs du développement durable
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
ONU	Organisation des Nations Unies
PEID	Petits États insulaires en développement
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
PPP	Partenariats public-privé
RH	Ressources humaines
RNF	Réseau Normalisation et Francophonie
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SEL	Séminaire en ligne
SIE	Système d'information énergétique
TdR	Termes de Référence
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UJSC	Unité jeunesse, sport et citoyenneté
UQAC	Université de Québec à Chicoutimi

1. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

1.1. Objectifs de l'évaluation

L'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD) est aujourd'hui entré dans une nouvelle ère, avec le renouvellement de la haute hiérarchie qui joue un rôle important dans la définition des orientations de l'Institut, mais aussi avec la mise en œuvre du nouveau cadre de programmation sur la période 2019 – 2022 aligné sur l'atteinte des ODD.

L'IFDD souhaite donc profiter de cette période pour faire une évaluation des programmes sur la période 2015 – 2019 (analyse rétrospective), afin de capitaliser sur ses acquis, mais aussi réfléchir aux champs d'action à investir (analyse prospective) afin de renforcer son positionnement comme acteur majeur contribuant à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, de la transition énergétique et des Accords multilatéraux sur l'environnement.

Les questions évaluatives présentées dans les termes de référence (voir Annexe 1) ont été affinées sur la base des échanges qui ont eu lieu entre l'équipe de consultants et le comité de pilotage de l'évaluation lors de la phase de structuration de l'évaluation. Afin de couvrir l'ensemble des enjeux soulevés par les termes de référence, 6 questions et 18 sous-questions évaluatives préliminaires ont été formulées par l'équipe de consultants. Le comité de pilotage a ensuite été invité à procéder à un exercice de priorisation et sur cette base, l'équipe de consultants s'est arrêtée sur un total de 7 questions à explorer dont une se décline en 4 sous questions.

Tel que mentionné, l'évaluation a un caractère rétrospectif et prospectif. L'analyse rétrospective couvre différents critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (CAD/OCDE). Elle porte une attention particulière à la pertinence des activités et programmes de l'IFDD, durant la période 2015-2019, au regard des enjeux environnementaux, de transition énergétique et développement durable, et des besoins et exigences des parties prenantes francophones (pertinence). Une analyse de sa valeur ajoutée et de sa complémentarité avec les autres acteurs clés du développement durable a été menée (cohérence). Une analyse du niveau de performance de l'IFDD dans l'atteinte de ses objectifs et résultats attendus a également été réalisée (efficacité). Finalement, sa structure organisationnelle, son positionnement au sein de l'OIF et ses moyens de fonctionnement ont également été examinés, afin d'en analyser l'adéquation vis-à-vis des objectifs fixés, et des résultats attendus (efficacité).

L'évaluation s'est penchée sur les questions indiquées ci-dessous :

Tableau 1. Questions évaluatives

<u>Analyse à dimension rétrospective</u>
<i>Pertinence</i>
Question évaluative 1 : Quelle a été la pertinence des interventions de l'IFDD au cours de la période 2015-2019 aux regards des enjeux de développement durable, environnementaux et énergétiques, des mandats qui lui sont assignés et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?
<i>Cohérence</i>
Question évaluative 2 : Dans quelle mesure les interventions menées par l'Institut au cours de la période 2015-2019 avaient-elles une valeur ajoutée et étaient-elles complémentaires aux interventions mises en œuvre par d'autres acteurs aux niveaux national et international ?
<i>Efficacité et impacts</i>
Question évaluative 3 : Dans quelle mesure, les résultats et impacts qui étaient attendus des programmes mis en œuvre ont-ils été atteints ?
<i>Efficience</i>
Question évaluative 4 : Les moyens de l'IFDD et son dispositif institutionnel et organisationnel ont-ils permis la mise en œuvre efficiente de ses programmes ?
<u>Analyse à dimension prospective</u>
<i>Objectifs et cibles</i>
Question évaluative 5 : À la lumière de la valeur ajoutée identifiée pour l'Institut et tirant les leçons de l'adéquation entre les champs d'action investis par l'IFDD, les attentes des États membres, les enjeux internationaux en matière d'énergie, d'environnement et de développement durable et les publics cibles prioritaires, comment l'Institut doit-il évoluer ?
5.1 Quelle pourrait être l'évolution du mandat et des champs d'intervention que devrait investir l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030?
5.2 Quels pourraient être les futurs résultats significatifs à atteindre pour l'IFDD ?
5.3 Quelle forme pourrait prendre un projet d'envergure sur le climat mené par l'IFDD ?
5.4 Quel pourraient être les impacts des modifications proposées sur les publics cibles prioritaires (les jeunes et les femmes) ?
<i>Performance organisationnelle</i>
Question évaluative 6 : Sur la base des enseignements tirés de la relation entre l'IFDD et le reste de l'OIF, quelle devrait être le positionnement de l'Institut au sein de l'OIF et quels devraient être l'articulation et le partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programme de l'OIF, incluant les Unités hors Siège, pour assurer la meilleure performance organisationnelle (en particulier en ce qui concerne les questions transversales de développement durable et d'égalité entre les hommes et les femmes) ?
Question évaluative 7. Quelles sont les transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail pour permettre à l'IFDD d'offrir une contribution originale au service du développement durable et d'atteindre un public de plus en plus large (en particulier en ce qui concerne les possibilités offertes par le numérique) ?

1.2. Audience

Les conclusions et les recommandations de cette évaluation seront particulièrement utiles à la Direction de l'IFDD. Elles pourront également s'avérer pertinentes pour la haute hiérarchie de l'OIF par l'analyse de la pertinence et des performances de l'IFDD au cours de la période 2015-2019, et en explorant les champs d'action à investir par l'Institut et la question de la gestion des thématiques transversales. Finalement, les conclusions de l'évaluation pourront intéresser les États membres dans la mesure où elles permettront d'identifier les forces et les défis de l'IFDD ainsi que les pistes à envisager pour en améliorer l'efficacité et l'efficience pour ses membres.

1.3. Étapes de l'évaluation

Étape 1 : Phase de structuration et de documentation

Une réunion de lancement a été organisée dès la signature du contrat. Elle avait pour objectif de réunir, via visioconférence, l'équipe de consultants et les membres du comité de pilotage afin de garantir une forte compréhension du contexte de l'évaluation.

Suite à cette réunion, une revue préliminaire de la documentation tant au niveau des documents-cadres de l'IFDD que des documents contextuels relatifs aux programmes (voir Annexe 2) mis en œuvre a permis d'acquérir une bonne connaissance du contexte et des enjeux, et ainsi de définir un premier cadre d'évaluation. Cette phase de structuration a permis aux membres du comité de pilotage et de l'équipe de consultants de s'entendre à travers un processus itératif sur la sélection finale des questions évaluatives du mandat.

Sur la base des données préliminaires collectées à travers la revue documentaire et les entretiens exploratoires, l'équipe d'évaluation a élaboré cette première version de la note de caractérisation et de cadrage (livrable n°1) comprenant une note contextuelle, la reconstitution de la logique d'intervention de l'IFDD, la méthodologie d'évaluation et la matrice d'évaluation référentielle identifiant les questions d'évaluation, les critères de jugement, les indicateurs, les moyens de vérification et les sources d'information (voir Annexe 3).

Une seconde réunion en ligne avec le comité de pilotage, dite de restitution et de validation de la note de caractérisation et de cadrage, a eu lieu le 25 mai 2020 afin de recueillir les avis sur son contenu et de s'assurer d'une bonne compréhension mutuelle des étapes à venir. Les commentaires reçus ont permis de finaliser la note de cadrage.

Étape 2 : Phase de collecte des données

La seconde étape de l'évaluation avait pour finalité principale de recueillir et de synthétiser l'information nécessaire à l'évaluation. Cette information provient de plusieurs sources. D'une part, la documentation rassemblée à l'étape 1 a été revue et étudiée en profondeur. D'autres documents se sont ajoutés incluant principalement la documentation relative aux interventions sélectionnées pour analyse détaillée, la planification stratégique, et le suivi-évaluation.

Des entretiens téléphoniques individuels et des groupes de discussion en ligne ont été réalisés avec différentes catégories de parties prenantes (voir Annexe 4). Durant cette phase, l'équipe a procédé à une première compilation préliminaire des données et à l'identification de constats préliminaires pour les inclure dans la matrice référentielle.

Une réunion à distance avec le COPIL a eu lieu le 23 juin 2020 afin de faire le point sur l'état d'avancement de l'évaluation.

Étape 3 : Phase d'analyse

Les constats et les conclusions (livrable n°3) ont été présentés dans la matrice référentielle remise au COPIL le 7 juillet 2020.

Sur la base de la remise de cette matrice référentielle, un atelier de co-construction des recommandations opérationnelles a été organisé le 16 juillet 2020 via visioconférence afin d'identifier conjointement des pistes de recommandations en fonction des conclusions de l'évaluation. Les principaux objectifs de cet atelier étaient :

- D'identifier des pistes de recommandation cohérentes avec la réalité de l'IFDD et de l'OIF;
- S'assurer que les recommandations sont bien arrimées avec les processus en cours, en particulier :
 - Les réflexions en cours à l'IFDD concernant les objectifs stratégiques et projets phares,
 - Les différents chantiers de transformation de l'OIF, et
 - Le développement d'un plan de communication pour l'IFDD;
- S'assurer d'une bonne appropriation des recommandations en vue de leur mise en œuvre.

L'ensemble des membres du comité de pilotage ont participé à cet atelier. De plus, l'ensemble des spécialistes de programme de l'IFDD et des représentants d'autres unités (DFEN, BRAO, BROI) y ont participé. Les recommandations retenues par l'équipe de consultant sont présentées dans la matrice référentielle (livrable n°4).

Étape 4 : Phase de rédaction

Sur la base des conclusions et des recommandations identifiées dans la matrice référentielle, ce projet de rapport final, le « Rapport final provisoire » a été élaboré et remis aux membres du comité de pilotage le 23 juillet 2020. Sur la base des commentaires reçus sur ce rapport final provisoire, l'équipe a finalisé ce rapport final d'évaluation (livrable n°5).

1.4. Limites

L'équipe de consultants a rencontré les difficultés et les limites suivantes dans la conduite de cette évaluation :

- La documentation revue par l'équipe de consultants concernait davantage les activités mises en œuvre par l'IFDD que les effets de ses interventions limitant la mesure de l'efficacité de l'IFDD;
- L'absence de visite sur le terrain a notamment limité la profondeur de l'analyse concernant :

- Les synergies et complémentarité des interventions de l'IFDD avec les interventions financées par d'autres partenaires internationaux et régionaux, et
- La possibilité d'obtenir de nombreux témoignages et valider plus largement les constats formulés.
- Les panels en ligne se sont avérés très utiles pour recueillir les perspectives des bénéficiaires dans les circonstances actuelles de crise sanitaire. Il faut tout de même souligner que plusieurs participants ont rencontré des difficultés techniques qui ont limité leur participation en partie ou en totalité. L'occasion de nous fournir des réponses par écrit leur a été fournie, ce qui a été fait par certains.

2. FONCTIONNEMENT DE L'IFDD

2.1. Contexte

En septembre 2015, les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont adopté le Programme 2030 intitulé : « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Ce programme ambitieux pensé comme un plan d'action pour la planète entière vise la réalisation du développement durable par l'éradication de la pauvreté et la prospérité, la paix et le partenariat. Les 17 objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles ont fixé le cap pour 2030 dans ces cinq domaines clés que sont Population, Prospérité, Planète, Paix, Partenariat.

Au niveau politique, des progrès importants ont été réalisés avec une feuille de route pour le climat (Accord de Paris) ratifié par 183 pays à ce jour, adaptée au niveau de développement de chaque pays (Contribution déterminée au niveau national (CDN)). L'année 2020 est le moment de revoir le niveau d'ambition des CDN. La CdP 15 sur la biodiversité initialement prévue pour octobre 2020, mais présentement reportée à une date ultérieure en raison de la crise sanitaire mondiale pourrait également être une occasion unique pour prendre le virage nécessaire vers un développement durable, résilient, inclusif où la biodiversité se positionne, comme le climat, au cœur des enjeux du futur de nos économies et de nos sociétés.

Les pays mènent également des actions concrètes pour protéger la planète : les zones marines protégées ont doublé depuis 2010 et les pays travaillent de concert pour régler le problème de la pêche illégale. Près de 150 pays ont développé des politiques nationales pour relever les défis de l'urbanisation rapide, et 71 pays et l'Union européenne ont maintenant plus de 300 politiques et instruments d'appui à une consommation et une production durable. De nombreux autres acteurs (des organisations internationales, des entreprises, des autorités locales, la communauté scientifique et la société civile) se sont engagés à atteindre les objectifs du développement durable.

Malgré ces progrès, le Rapport de l'ONU sur les objectifs de développement durable de 2019 identifie de nombreuses zones qui requièrent une attention collective urgente. L'environnement naturel se détériore à un rythme alarmant : les niveaux des mers s'élèvent; l'acidification des océans s'accélère; les quatre dernières années ont été les plus chaudes jamais enregistrées; un million d'espèces végétales et animales sont menacées d'extinction; et la dégradation des terres continue de progresser. Il ressort clairement qu'il importe de renforcer et d'accélérer la transition vers des systèmes énergétiques durables et résilients, mais aussi vers une intégration transversale et effective du développement durable afin que l'atteinte des ODD d'ici 2030 ne soit pas qu'un objectif.

2.2. Présentation de l'IFDD

L'IFDD a été créé en 1988 sous le nom de l'Institut de l'Énergie des Pays ayant en commun l'usage du Français (IEPF), peu après le 2ème Sommet de la Francophonie, tenu à Québec en 1987. Sa création faisait suite aux crises énergétiques mondiales et à la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de mener une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres.

En 1996, l'Institut inscrit les résolutions du Sommet de la Terre de Rio-1992 comme fil directeur de son action et devient l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie étant donné les recommandations de ce Sommet visant une meilleure gestion de la planète, les droits et les responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement. Il devient ainsi particulièrement actif sur les trois conventions environnementales de Rio (Climat, biodiversité et désertification).

En 2013, à la suite de la Conférence de Rio+20, il prend la dénomination Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) confirmant son ambition d'être un acteur de premier plan dans la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement, la transition énergétique et le développement durable pour les pays francophones.

Structure de l'Institut

L'IFDD constitue l'une des six unités de programme de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) (voir organigramme prévalant à la fin de la période revue dans le contexte de cette évaluation à l'Annexe 6). Elle comprend une Direction composée d'un Directeur assisté d'un directeur adjoint et d'une conseillère principale. Le Conseil d'orientation, organe consultatif composé de 9 experts issus des différentes zones géographiques dans lesquelles l'IFDD intervient, est chargé d'une mission d'orientation de la politique d'actions de l'Institut ainsi que de la qualité des actions mises en œuvre. Les fonctions du Conseil d'orientation de l'IFDD sont notamment les suivantes :

- Identifier les enjeux émergents, les tendances et les priorités en fonction de la mission de l'Institut ;
- Examiner les rapports d'activités et dégager des orientations, dans le respect des décisions des Sommets et dans les limites des budgets disponibles ;
- Proposer des stratégies et des outils de mise en œuvre de la programmation ;
- Contribuer au suivi et à l'évaluation de l'exécution des programmes ;
- Proposer toute modification que peuvent requérir le mandat et la structure de l'IFDD.

Mandat

Les statuts de l'IFDD adoptés en 1998 et modifiés lors de la 26e session de la Conférence ministérielle de la Francophonie, tenue à Montreux le 21 octobre 2010, détaillaient les missions de l'Institut comme suit :

- Contribuer à la formation et au renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs de développement des pays de l'espace francophone, dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le Développement durable (DD), et
- Contribuer au développement de partenariats dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le DD.

Les modifications apportées aux statuts en 2015 dans le contexte de la 31^e Conférence ministérielle de la Francophonie d'Erevan (Arménie) et en vigueur à ce jour, détaillent les missions de l'Institut comme devant contribuer à :

- a) Produire et diffuser des connaissances et des outils reliés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable ;
- b) Favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés ;
- c) Stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement ;
- d) Faciliter l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires ;
- e) Contribuer à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une communication de ses actions.

Champs d'intervention

Les domaines d'intervention investis par l'IFDD pour la période 2015-2019 incluaient:

- Le développement durable (intégration transversale des ODD, RSE, économie verte et bleue) ;
- Accès à l'énergie durable (Planification, réglementation, PPP, SIE, EE, ER) ;
- L'environnement (les accords multilatéraux sur l'environnement notamment biodiversité, climat, dégradation des terres et la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles).

Les principaux modes d'interventions de l'IFDD incluaient :

- Mise à disposition d'expertise ;
- Organisation d'activités de formation ;
- Organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer ;
- Production, partage et diffusion d'informations ;
- Développement et diffusion d'outils ;
- Aide à la représentation nationale ;
- Aide à l'accès au financement ;
- Mise en œuvre de projets pilotes de démonstration de bonnes pratiques en développement durable.

2.3. Objectifs

Les actions de l'IFDD entreprises durant la période 2015-2019 répondent directement aux orientations arrêtées par les Chefs d'état et de gouvernement et s'inscrivent dans les programmations quadriennales adoptées par le Conseil permanent de la Francophonie. Lors du Sommet de Kinshasa (2012), les Chefs d'États et de gouvernement de la Francophonie ont réaffirmé leur « engagement à participer activement à la formulation et à la réalisation des objectifs du développement durable » ainsi que leur « détermination

à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement durable afin de contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté et à la préservation des ressources de l'environnement ». En novembre 2014, à son XV^e Sommet, la Francophonie s'est positionnée pour accompagner les États et gouvernements membres à élaborer, adopter et mettre en œuvre les objectifs de développement durable (ODD) à travers son Programme « Intégration des ODD aux niveaux régional, national et local ».

Bien que les interventions menées par l'IFDD n'aient pas changé considérablement durant la période 2015-2019, au niveau de la représentation de sa logique d'intervention et de l'analyse des résultats obtenus, l'Institut a dû s'adapter à la structure de la programmation adoptée par l'OIF qui diffère entre la période 2015-2018 et 2019-2022.

Durant la période 2015-2018, l'action de l'IFDD s'est inscrite dans le Cadre stratégique de la Francophonie adopté au XV^e Sommet de la Francophonie à Dakar, au sein de la mission D « Développement durable, économie et solidarité » et de l'Objectif stratégique 7 « Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du Programme de développement pour l'après-2015 et des Objectifs du développement durable ».

L'Institut était notamment chef de file des deux programmes suivants de la programmation 2015-2018 de l'OIF :

- Intégration des objectifs du développement durable (programme 7.1.1)
- Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable (programme 7.1.2)

Afin de concourir à la réalisation de ces deux programmes, la programmation 2015-2018 de l'IFDD devait contribuer à huit résultats immédiats s'inscrivant dans deux résultats intermédiaires attendus¹, soit :

- Les capacités des pays ciblés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies régionales, nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats sont accrues aux niveaux régional, national et local;
- Les capacités des acteurs francophones sont renforcées en vue d'une participation active aux négociations et aux décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable, ainsi qu'à leur mise en œuvre.

Pour cette période, l'équipe d'évaluation propose la logique d'intervention reconstituée de l'IFDD présentée dans la Figure 1 ci-dessous.

Pour la période 2019-2022, l'action de l'IFDD s'est inscrite de nouveau dans le Cadre stratégique de la Francophonie, au sein de la mission D « Développement durable, économie et solidarité » et de l'Objectif stratégique 7 « Contribuer à la mise en œuvre des Objectifs du développement durable ». Pour atteindre l'Objectif stratégique 7, l'OIF a cette fois décliné son action au sein de trois programmes majeurs² :

- L'accompagnement à la réalisation des Objectifs de développement durable (P14) ;
- Accès à l'énergie durable (P15) ;
- L'accompagnement des transformations structurelles en matière d'environnement, de commerce et d'investissement (P16).

¹ OIF. Programmation quadriennale 2015-2018 (2^{ième} révision).

² OIF. Programmation quadriennale 2019-2022

Pour cette période, l'équipe d'évaluation propose la logique d'intervention reconstituée de l'IFDD présentée dans la Figure 2 ci-dessous.

Dans les deux logiques d'intervention présentées ci-dessous, le terme « interventions » est utilisé pour désigner l'ensemble des actions entreprises par l'IFDD contribuant à l'atteinte des résultats attendus des programmes de l'OIF. Dans la pratique, ces interventions sont parfois nommées initiatives, projets, programmes ou activités. Elles sont cependant toutes reliées de façon explicite dans les outils de suivi aux résultats immédiats attendus des programmes. Il faut également noter qu'une trentaine d'extrants (produits ou services directs résultant d'une intervention de l'IFDD) contribuant aux résultats immédiats ont été identifiés et utilisés dans le contexte de la planification annuelle de l'IFDD. Ces extrants ne figurent pas de manière explicite dans les logiques présentées ci-dessous afin d'en simplifier la représentation.

Durant l'ensemble de la période 2015-2018, le programme 7.1.1 était mis en œuvre en deux volets distincts concernant d'une part, la réalisation des ODD et d'autre part, l'accès à l'énergie durable. La structure organisationnelle de l'IFDD (ressources humaines et axes d'interventions) n'a donc pas été modifiée pour la mise en œuvre de la programmation 2019-2022. Les modes d'intervention sont également demeurés à peu près les mêmes entre les périodes 2015-2018 et 2019-2022: organisation d'activités de formation; organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer; production, partage et diffusion d'informations; développement et diffusion d'outils; mise à disposition d'expertise; aide à la représentation nationale; aide à l'accès au financement et mise en œuvre de projets-pilotes de démonstration de bonnes pratiques en développement durable.

Cependant la logique opérationnelle aurait évolué de manière plus significative entre les deux périodes de programmation. Les équipes-programmes (les différentes unités administratives mobilisées autour des programmes 7.1.1 et 7.1.2 pendant le quadriennum 2015-2018) n'ont pas été réellement reconduites pour le quadriennum 2019-2022, et ce malgré la promotion de la « transversalité » de plusieurs thématiques par la hiérarchie. Par ailleurs, le passage d'une logique de déconcentration des programmes a progressivement évolué vers une logique de décentralisation où la coopération avec les Unités Hors Siège (UHS) est encouragée.

Finalement, l'OIF semble vouloir dans une certaine mesure revenir à une logique « projet » en misant sur l'identification de projets phares notamment dans le domaine des changements climatiques.

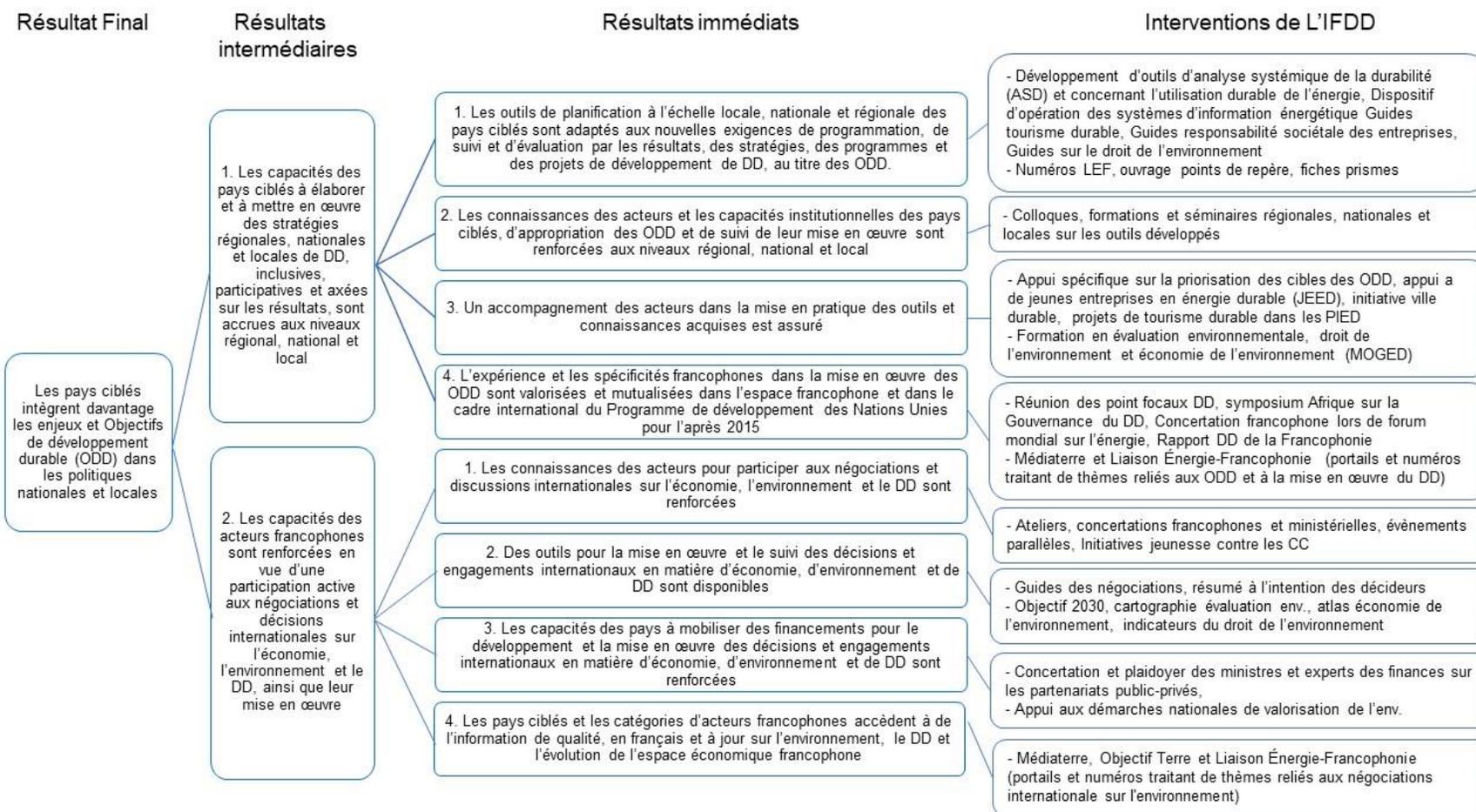


Figure 1. Logique d'intervention 2015-2018

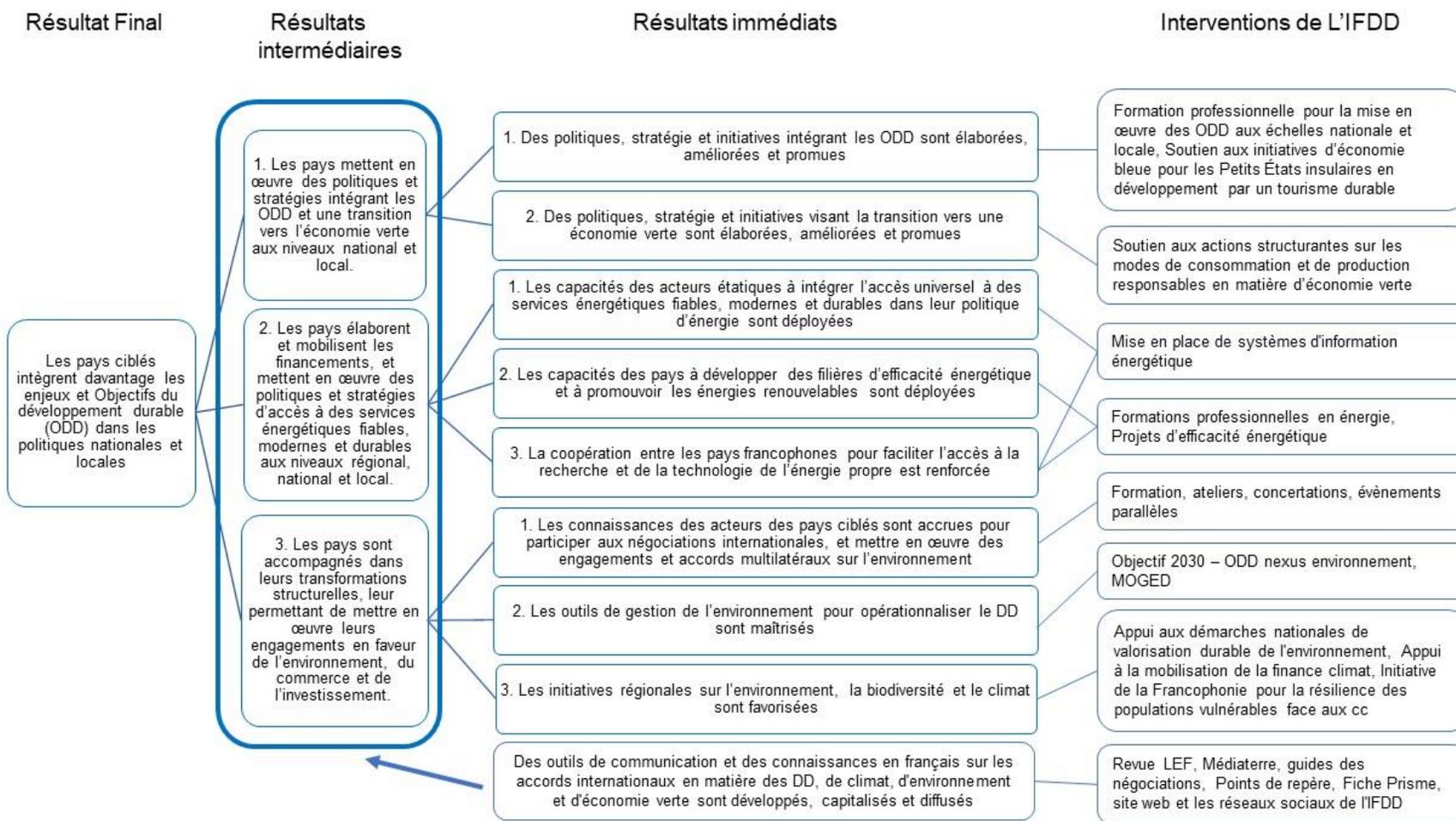


Figure 2. Logique d'intervention 2019-2022

3. CONSTATS ET CONCLUSIONS

3.1. Pertinence

3.1.1. Niveau d'alignement des programmes de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les enjeux de développement durable tel que défini par le programme de développement durable à l'horizon 2030

L'ensemble des programmes de l'IFDD était aligné avec les grands enjeux et priorités de développement durable, tels que définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Pour la période 2015-2018, l'ensemble des résultats attendus du programme d' « Intégration des objectifs du développement durable » (7.1.1) visait une contribution explicite au renforcement des capacités en vue de l'appropriation et de l'atteinte des ODD par les parties prenantes bénéficiaires des programmes. Le programme de « Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable » (7.1.2) visait une contribution à l'atteinte des ODD 12, 13, 14, 15 et 17. Le résultat final attendu était formulé comme suit « Les pays ciblés intègrent davantage les enjeux et Objectifs du développement durable (ODD) dans les politiques nationales et locales ».

Pour la période 2019-2022, les programmes 14, 15 et 16 visent également une contribution explicite à l'intégration transversale des ODD dans les pays ciblés et à l'atteinte des ODD 7, 12, 13, 14, 15 et 17 en particulier.

La vaste majorité des répondants interrogés (96%) a indiqué qu'elle considérait que les programmes de l'IFDD étaient très bien alignés (59%) ou bien alignés (37%) avec les grands enjeux et priorités de développement durable. Pour qualifier ce jugement, les répondants ont notamment souligné la cohérence des interventions de l'IFDD avec le Programme 2030 sur les ODD en mentionnant entre autres que « *ses actions sont collées à l'agenda des Nations Unies sur les ODD* » et que « *l'adoption des ODD requérait le développement d'outils, et l'IFDD a su se positionner* ». Les répondants ont fait référence aux interventions contribuant à l'intégration transversale du DD et à l'atteinte des cibles des ODD 7 et 13 citant entre autres les interventions de l'IFDD dans le domaine de l'énergie et du renforcement des capacités des négociateurs francophones sur le climat.

3.1.2. Niveau d'alignement des interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable

La grande majorité d'interventions de l'IFDD était alignée avec les priorités des parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable.

Les priorités des pays membres sont, entre autres, identifiées sur la base des résolutions adoptées par les pays membres lors des Sommets de la Francophonie, considérées comme des axes à traduire en

actions et intégrées dans la programmation de l'IFDD. À titre d'exemple, la résolution sur l'économie bleue (Antananarivo 2016) et la résolution sur la bonne gouvernance dans les industries extractive et forestière (Kinshasa 2012) ont donné lieu à des interventions concrètes de l'IFDD sur ces thèmes durant la période 2015-2019.

Par ailleurs, plusieurs requêtes d'accompagnement sont formulées directement à l'IFDD par les différentes parties prenantes des pays membres et des interventions de l'IFDD sont développées en réponse directe à ces requêtes.

La vaste majorité des parties prenantes interrogées (92%) était d'avis que les interventions de l'IFDD étaient très bien alignées (56%) ou bien alignées (36%) avec les priorités des parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable. Pour qualifier ce jugement, les parties prenantes ont cité des interventions de l'IFDD correspondant aux besoins des parties prenantes francophones, notamment :

- le développement d'outils pour faciliter la priorisation et la mise en œuvre des ODD adoptés en 2015,
- les formations,
- les concertations et la diffusion d'information en français en vue des négociations internationales relatives aux conventions environnementales et
- le renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation environnementale.

Certains répondants interrogés ont noté que l'IFDD est particulièrement attentif aux priorités des parties prenantes des pays membres et possède une agilité remarquable pour adapter ses interventions en fonction des demandes formulées par ces dernières.

Cependant, compte tenu des moyens dont il dispose, l'IFDD ne peut répondre aux priorités de l'ensemble des parties prenantes des pays membres. En ce sens, certains bénéficiaires interrogés ont noté qu'un accompagnement plus continu dans le temps pour le développement des capacités serait plus souhaitable et pourrait avoir plus d'impacts que les petits appuis ponctuels qu'offre présentement l'IFDD. De plus, certaines parties prenantes ont noté que si les interventions étaient bien alignées avec les priorités des publics cibles de l'IFDD (issus, dans une large proportion, du secteur public), elles l'étaient dans une mesure plus limitée et souvent plus indirecte avec les priorités des femmes, des jeunes, de la société civile et du secteur privé. À cet égard, davantage de soutien pour la mise en œuvre d'activités au niveau local est souhaitable selon un certain nombre de parties prenantes interrogées.

3.1.3. Niveau d'alignement des interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les statuts de l'IFDD

L'ensemble des interventions de l'IFDD mises en œuvre durant la période 2015-2019 était aligné avec l'une ou l'autre des missions qui lui sont assignées par ses statuts révisés en 2015.

Les résultats attendus des programmes 7.1.1 et 7.1.2 pour la période 2015-2018 et des programmes 14.15 et 16 pour la période 2019-2022 sont alignés de manière explicite avec les trois premières des cinq missions de l'IFDD³ soit :

1. Produire et diffuser des connaissances et des outils reliés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable
2. Favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés
3. Stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement

La majorité des interventions de l'IFDD mises en œuvre durant la période 2015-2019 était donc alignée avec ces missions puisque ces dernières concernent principalement la production et la diffusion d'outils et de connaissances, la formation à l'utilisation de ces outils, la facilitation de concertations et l'accompagnement des parties prenantes dans les domaines de l'intégration transversale des principes du développement durable, de la transition énergétique et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Bien que l'IFDD se soit investi, dans une certaine mesure, dans des interventions visant la *facilitation d'une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés*, cela demeure un défi étant donnée l'ampleur et la diversité des besoins de ces parties prenantes au sein des pays membres et les moyens de l'IFDD.

La 4^{ème} mission de l'IFDD concernant *la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires* n'était pas explicitement intégrée dans les programmations 2015-2018 et 2019-2022 et donc aucun résultat attendu n'a été formulé à cet égard pour ces périodes⁴. Les parties prenantes interrogées ont toutefois identifié un certain nombre d'exemples de collaboration avec d'autres directions de programmes ayant vraisemblablement un effet catalytique sur la programmation des unités/directions de programmes de l'OIF tels que:

- La collaboration de l'IFDD avec la DFEN dans le cadre de la formation des jeunes entrepreneurs : l'IFDD contribue à l'introduction de modules de formations complémentaires sur des thématiques liées à l'économie verte.
- La mise en œuvre de certaines activités de l'IFDD, à travers les UHS et les représentations permanentes de l'OIF, contribue au renforcement des capacités de ces dernières dans le domaine du DD en particulier, celles-ci devenant graduellement plus à même d'accompagner les pays sur cette thématique.

³ Statuts de l'IFDD (modifiés par la Conférence ministérielle de la Francophonie réunie en sa 31^e session à Erevan, les 10 et 11 octobre 2015)

⁴ Contrairement aux thématiques transversales suivantes: société civile de l'espace francophone, égalité entre les femmes et les hommes et Intégration du numérique qui ont été intégrées à la programmation 2015-2018 de l'OIF

La moitié des parties prenantes interrogées considère en effet que le rôle de l'IFDD concernant l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires n'est « pas très clair » (36%) ou « nébuleux » (14%), alors que l'autre moitié le considère comme « très clair » (7%) ou « assez clair » (43%).

Si, dans l'ensemble, les répondants voient la manière dont l'IFDD peut contribuer à ce processus, ils ont des doutes par rapport à la manière dont ceci est ou peut être achevé, notant les difficultés pour l'IFDD d'intervenir sur les activités du reste de l'OIF en l'absence d'un mandat clair de la part de cette dernière.

L'ensemble des parties prenantes interrogées était d'avis que les interventions de l'IFDD étaient très bien alignées (50%) ou bien alignées (50%) avec les statuts de l'IFDD.

Au moins un résultat attendu immédiat pour chacune des périodes de programmation était aligné de manière explicite avec la 5^{ème} mission de l'IFDD concernant la *contribution à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une communication de ses actions*. Un certain nombre d'interventions contribuant à cette mission a été mis en œuvre par l'IFDD. L'IFDD a, entre autres, édité en 2018 et en 2019 le rapport « *Francophonie et développement durable : Innovations et bonnes pratiques* » afin de communiquer l'engagement de la Francophonie en matière de développement durable. Certains produits de communications telles que la plateforme Médiaterre et la revue LEF ont également contribué à cette mission. On peut aussi noter que d'autres types d'interventions, tels que les « Pavillons de la Francophonie », organisés par l'IFDD lors des CdP à la CCNUCC, et la participation de l'Institut au Forum Politique de Haut Niveau des Nations Unies sur le Développement durable ont également contribué à cette mission.

Conclusion - Question évaluative 1

Quelle a été la pertinence des interventions de l'IFDD au cours de la période 2015-2019 aux regards des enjeux de développement durable, environnementaux et énergétiques, des mandats qui lui sont assignés et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

Des constats identifiés ci-dessus découle la conclusion suivante :

Les interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 étaient très bien alignées avec les enjeux de développement durable tels que définis par le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Les interventions étaient également bien alignées avec les missions et les objectifs assignés à l'IFDD tels que définis dans les statuts de l'IFDD modifiés en 2015, à l'exception d'une faiblesse au niveau de la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF qui n'était pas explicitement intégrée dans les programmations 2015-2018 et 2019-2022. En l'absence d'un mandat clair à ce niveau, l'intégration transversale du DD ne se fait pas de manière systématique au sein des programmes de l'OIF.

Finalement, les interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 étaient très bien alignées avec les priorités des parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable. Les priorités des parties prenantes qui n'auraient pas été suffisamment ciblées dans la programmation concernent le besoin d'accompagnement en continu des bénéficiaires pour la consolidation des capacités développés et les besoins en termes d'accompagnement et de mise en œuvre de projets sur le terrain au bénéfice de la société civile. Il faut cependant considérer que, dans tous les cas, l'IFDD ne peut répondre à toutes les priorités des parties prenantes avec les ressources humaines et financières dont il dispose.

3.2. Cohérence

3.2.1. Synergies et complémentarités des interventions de l'IFDD avec celles d'autres partenaires internationaux et régionaux

La majorité des parties prenantes interrogées (77%) était d'avis que les interventions de l'IFDD sont mises en œuvre en synergie et en complémentarité élevée avec d'autres partenaires techniques et financiers internationaux.

D'une part, l'IFDD travaille effectivement en synergie/complémentarité avec un certain nombre de partenaires dans l'ensemble de ses interventions. Le tableau ci-dessous présente des exemples de partenariats financiers et techniques pour la mise en œuvre des interventions de l'IFDD durant la période 2015-2019.

Tableau 2 : Exemples de partenariats techniques et financiers mis en œuvre dans le contexte des interventions de l'IFDD

Exemples de partenariats financiers	Exemples de partenariats techniques
<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration avec l'UEMOA, la CEMAC et l'UE pour la mise en place de systèmes d'information énergétique • La collaboration avec l'UEMOA sur des projets en efficacité énergétique (code du bâtiment et électroménagers) • La collaboration avec MAVA sur Objectif 2030, MOGED et pour l'appui aux démarches nationales de valorisation durable de l'environnement • La collaboration du PNUE avec les activités du MOGED • La collaboration avec la Principauté d'Andorre pour le soutien aux actions structurantes sur les modes de consommation et de production responsables en matière d'économie verte • La collaboration avec la Principauté de Monaco pour le soutien aux initiatives d'économie bleue pour les Petits États insulaires en développement par un tourisme durable; • Le Gouvernement Fédéral du Canada qui soutient l'Institut en matière de négociations sur les changements climatiques; • Le Gouvernement Québec qui appuie une initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration avec l'Université Senghor, l'UQAC et plusieurs autres universités et ENA. • Le partenariat avec la GIZ pour des formations en ligne en environnement. • L'IFDD s'est positionné sur la mobilisation de l'expertise et la facilitation du travail des points focaux en collaboration avec la GIZ et l'AUF. • Le Fonds d'adaptation qui bénéficiera prochainement du réseau de l'IFDD pour diffuser des connaissances reliées à l'accès à la finance climat en français. • Les modes de collaboration utilisés pour les SEL, les CLOM et le LEF ainsi que d'autres interventions permettent de mobiliser des ressources humaines au sein d'un vaste éventail de partenaires internationaux. • Les formations professionnelles dans le domaine de l'énergie offertes en partenariat avec un grand nombre d'organisations telles que ARREC, CEREF, Hydro-Québec, Institut Fasken, Régie de l'énergie, Gazifère, Evolugen, Enda-Énergie, l'ANARE-CI etc.

jeunesse-climat;	
------------------	--

D'autre part, quelques exemples de faiblesses ont été mentionnés à ce niveau par les répondants interrogés, notamment :

- La faible synergie et complémentarité avec les interventions terrain des agences bilatérales de développement des pays bailleurs de fonds de la Francophonie. Si l'IFDD travaille en partenariat avec certains ministères ou agences gouvernementales des pays bailleurs de la Francophonie (ADEME, MEAE, Environnement Canada, MRIF, Bruxelles-Capitale), elle a peu de liens de partenariat sur le terrain avec les agences bilatérales de développement de ces pays.
- Un manque de synergie avec des actions entreprises par des partenaires en dehors de la Francophonie. Par exemple, les interventions de l'IFDD dans le domaine de l'énergie en Afrique de l'Ouest ne seraient pas coordonnées de façon optimale avec les actions entreprises à l'échelle du continent, rendant des actions menées au niveau du continent parfois moins pertinentes selon certains bénéficiaires interrogés dans le contexte de cette évaluation. Un répondant a mentionné qu'il y a « *certaines redondances entre l'IFDD et la Commission Africaine de l'Energie* ».
- Un manque de synergie/complémentarité avec les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux tels que le PNUD, qui ont des moyens beaucoup plus grands que l'IFDD. À titre d'exemple, même si des efforts ont été déployés par l'IFDD pour offrir des formations développées en partenariat avec les bureaux nationaux du PNUD, cette collaboration est difficile et certaines parties prenantes des pays bénéficiaires ont noté une duplication des processus d'élaboration de stratégies de DD donnant lieu à un questionnement sur les outils à utiliser par les parties prenantes au niveau national et à une faible portée de certains processus initiés sur la base des outils déployés par l'IFDD.

3.2.2. La valeur ajoutée apportée par les initiatives appuyées par l'IFDD

La majorité des parties prenantes interrogées (91%) était d'avis que les interventions appuyées par l'IFDD ont une valeur ajoutée significative, c'est-à-dire qu'elles portent principalement sur des aspects non couverts ou partiellement couverts par d'autres partenaires et ont permis d'atteindre des résultats.

Selon les parties prenantes interrogées et l'analyse de l'efficacité de ces interventions (voir la question évaluative 3), la valeur ajoutée de l'IFDD concerne principalement :

- La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement répondants aux besoins des pays membres.
- L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines où il y a peu d'expertise francophone en particulier dans le domaine de l'énergie mais également du DD et de l'environnement.
- La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes de manière objective en français aux négociateurs francophones.
- La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante auprès des partenaires et en termes de nombre d'apprenants, rejoint un public de plus en plus large (professionnels de différents secteurs en majorité, mais aussi des

étudiants), et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et de l'énergie.

- Les cadres de partage de connaissances et de bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts tels que les points focaux nationaux en DD ou les coordinateurs SIE au sein de l'UEMOA.

La Revue externe des programmes 2015-2018 a formulé des conclusions cohérentes avec ces valeurs ajoutées. Elle conclut entre autres que le programme 7.1.1 a répondu à des besoins forts et permis le développement d'outils reconnus et qui répondent effectivement aux besoins des pays membres. De plus, elle conclut également que dans le contexte du programme 7.1.2, le positionnement spécifique de l'IFDD ainsi que son expertise sur le sujet contribuent à la valeur ajoutée de son action notamment sur les phases de préparation aux processus et lors négociations elles-mêmes. Les retours positifs des bénéficiaires et les financements fléchés sur l'appui aux processus de négociations en sont des indicateurs.

Plusieurs parties prenantes ont également souligné que l'IFDD offre un accompagnement « sur mesure », est agile et est capable de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays, comparativement à d'autres organisations (les agences des Nations-Unies ont été citées), dans la mesure de ses moyens financiers et humains.

Certaines parties prenantes ont mentionné une valeur ajoutée de l'IFDD en ce qui concerne ses projets sur le terrain, soulignant toutefois que dans ce domaine, étant donnée la faiblesse des ressources humaines et financières à disposition, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite à de petits projets pilotes très novateurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs. La revue externe des programmes 2015-2018 avait d'ailleurs noté une difficulté pour l'IFDD à accompagner des projets de terrain sur la phase de mise en œuvre et qu'une interrogation se posait quant à son mandat d'accompagner des projets de terrain (pour lesquels elle reçoit des demandes d'appui).

Conclusions - Question évaluative 2

Dans quelle mesure les interventions menées par l'Institut au cours de la période 2015-2019 avaient-elles une valeur ajoutée et étaient-elles complémentaires aux interventions mises en œuvre par d'autres acteurs aux niveaux national et international ?

Des constats identifiés ci-dessus découle la conclusion suivante :

L'IFDD travaille en synergie/complémentarité avec plusieurs partenaires dans l'ensemble de ses interventions indiquant une bonne pratique de l'Institut en ce sens. Ces synergies/complémentarités sont plus fortes avec certains PTF et modérées ou quasi inexistantes avec d'autres. Dans un petit nombre de cas, une synergie ou complémentarité limitée a été identifiée entre les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux, tels que le PNUD, qui ont des moyens beaucoup plus importants que l'IFDD, a réduit la pertinence et minimisé les effets attendus des interventions de ce dernier. Les moyens à la disposition de l'IFDD, en particulier en termes de RH sont toutefois considérés comme limités pour optimiser davantage ces synergies et complémentarités.

L'IFDD peut être considéré comme ayant une valeur ajoutée particulièrement importante dans les domaines suivants:

1. La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement répondants aux besoins des pays membres.
2. L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines

où il y a peu d'expertise francophone en particulier dans le domaine de l'énergie mais également du DD et de l'environnement.

3. La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.
4. La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et l'énergie.
5. Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts

En ce qui concerne les projets sur le terrain, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite à des petits projets pilotes très novateurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs.

L'agilité de l'IFDD et sa capacité à répondre rapidement aux demandes formulées par les pays (dans la mesure de ses moyens), peuvent également être considérées comme faisant partie de ses valeurs ajoutées.

3.3. Efficacité

Pour la période 2015-2018, les résultats immédiats et intermédiaires ont été caractérisés dans le compte-rendu d'exécution (CREXE) pour l'ensemble de l'OIF sur une base annuelle de mi-2015, jusqu'en décembre 2018. Ces résultats étaient caractérisés d'abord de manière narrative, puis en fonction d'indicateurs. Le Tableau 3 reprend les indicateurs de résultats renseignés pour les programmes 7.1.1 et 7.1.2 à la fin de cette période, et se réfère aux résultats tels qu'illustrés dans la logique d'intervention 2015-2018 présentée dans la Figure 1. Logique d'intervention 2015-2018.

Tableau 3. Résultats de l'IFDD à décembre 2018

Résultat	Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)
Programme 7.1.1 : Intégration des objectifs du développement durable			
Résultat intermédiaire	Proportion de pays/collectivités locales ciblés qui se sont engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le développement durable	100	113
Résultat immédiat	Nombre d'outils adaptés aux nouvelles exigences de programmation, suivi et évaluation, dans la perspective de l'atteinte des ODD	10	44
	Nombre de personnes ayant bénéficié d'un appui du programme pour l'appropriation des outils de suivi et de mise en œuvre des stratégies d'atteinte des ODD	1000	9714
	Nombre d'initiatives opérationnelles de développement durable mises en œuvre dans le cadre du programme	18	17
	Nombre d'initiatives francophones partagées, valorisées ou mutualisées dans le cadre du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015	10	16
Programme 7.1.2 : Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable			

Résultat intermédiaire	Proportion de processus de négociations et décisions internationales visés dans lesquels des pays francophones ciblés affichent des positions individuelles ou collectives	100	100
Résultat immédiat	Nombre de personnes ayant renforcé leur maîtrise des connaissances et des outils en matière de négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable	1000	11829
	Nombre d'outils développés ou adaptés mis à la disposition des acteurs francophones (pour la mise en œuvre et le suivi des engagements en matière d'économie, d'environnement et de développement durable)	25	37
	Nombre d'activités de partage et d'échange de connaissances et d'accompagnement à la formulation de propositions francophones	40	151
	Nombre d'outils d'information, de sensibilisation et de communication mis à disposition des acteurs francophones (ventilé par type et catégorie d'acteurs)	200	38

Source : CREXE Décembre 2018

3.3.1. Niveau d'atteinte des résultats immédiats

Selon les indicateurs accordés :

- 100% des cibles d'indicateurs de résultats immédiats attendus du programme 7.1.1 ont été atteintes ou dépassées.
- 75% des cibles d'indicateurs de résultats immédiats attendus du programme 7.1.2 ont été atteintes ou dépassées.

Les réalisations sont nombreuses et prennent des formes diverses. À titre d'exemple, dans le cadre du programme 7.1.1, en 2018, l'IFDD a entre autres réalisé cinq formations, sept concertations et une publication. Six cents personnes (cadres de ministères et fonctionnaires ont été formées sur les outils en analyse systémique de la durabilité (ASD).⁵ Quinze écoles nationales d'administration francophones formées sur l'introduction du développement durable dans les programmes de formation.

Plusieurs réalisations ont été citées lors des entretiens, notamment :

- La grille d'analyse du développement durable, développée conjointement entre l'IFDD et l'Université du Québec à Chicoutimi ;
- Les formations et les études développées sous l'intervention « Maîtrise des outils de gestion de l'environnement pour le développement » (MOGED).

Pour ce qui est du programme 7.1.2, les personnes rencontrées en entretien ont particulièrement mentionné :

- Le « Guide des négociateurs »
- Les « résumés à l'attention des décideurs »,

⁵ CREXE Décembre 2018

- Les formations aux négociatrices et négociateurs,
- Les cours en ligne ouverts et massifs (CLOM) sous « Objectif 2030 » et
- Les publications de la revue « Liaison Énergie Environnement » (LEF) sur la désertification et sur la biodiversité.

Le CREXE 2018 mentionne entre autres :

- La participation de 305 acteurs aux sept concertations francophones ;
- Le renforcement des capacités de 420 jeunes sur des thèmes du développement durable ;
- Sous « Objectif 2030 », quatre projets locaux ont été appuyés et 4600 apprenants de 118 pays ont été formés ;
- Médiaterre a diffusé 7305 dépêches en 2017-2018 et 47,5 millions de pages ont été consultées; et
- Le pavillon de la Francophonie a organisé 40 événements à la 24e Conférence des Parties en décembre 2018.

Il n'a toutefois pas été possible, dans le cadre de cette évaluation, de valider l'ensemble de ces données en raison du nombre d'activités et de l'absence de données centralisées (voir section 3.3.6).

3.3.2. Niveau d'atteinte des résultats intermédiaires

Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des deux résultats intermédiaires, ceux-ci ont été atteints (voir Tableau 3).

Pour le résultat intermédiaire du programme 7.1.1, le résultat mesuré se réfère au fait que quatre pays (Côte d'Ivoire, Comores, Mali, et Togo) et cinq collectivités du Togo et du Burkina-Faso se sont engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le développement durable. Concrètement, celles-ci utilisent des outils comme la grille d'analyse des ODD pour la priorisation des interventions. Des répondants ont confirmé que ces pays et collectivités se sont appropriés les outils de l'IFDD, et les utilisent par eux-mêmes, ce qui peut effectivement être considéré comme un effet attestant de l'atteinte du résultat intermédiaire attendu.

La quasi-totalité des parties prenantes s'étant exprimées sur la contribution de l'IFDD à l'atteinte de ce résultat intermédiaire l'ont qualifiée de « significative » (10/11). La plupart des répondants font partie du personnel de l'IFDD. Les membres du CO ne se sont pas prononcés. Certaines parties prenantes ont observé des changements de comportement liés aux activités de l'IFDD, et qui constituent des effets de ses interventions :

- Les bénéficiaires des activités du MOGED mentionnent la contribution de l'intervention au développement d'un dialogue inclusif sur les évaluations environnementales dans certains pays.
- Les formations atteignent dans certains cas une masse critique favorisant un réel changement au sein des administrations (MOGED et formations aux ENA).
- Le matériel de formation et des manuels développés sous MOGED/Objectif 2030 est réutilisé par des universités et écoles de la magistrature.
- Certains pays et organisations (par exemple, l'UEMOA) ont amélioré leurs capacités à intégrer la comptabilisation des GES dans l'élaboration de politiques énergétiques grâce à la méthodologie développée par l'IFDD. Les bénéficiaires du programme SIE rapportent notamment une capacité

accrue pour la prise de décision, l'amélioration de certains outils de collecte de données, et une meilleure planification du secteur de l'énergie.

De nombreux partenaires perçoivent et apprécient les contributions de l'IFDD au résultat intermédiaire du programme 7.1.2. Le personnel de l'IFDD considère sa contribution à ce résultat intermédiaire comme étant « significative » (8/8).

Les résultats sont particulièrement visibles lors des CdP où les outils sont utilisés par des négociateurs du Sud et du Nord. Les formations aux négociateurs sont aussi considérées comme pertinentes pour préparer aux CdP, bien que jugées trop courtes.

Plusieurs facteurs facilitant ou contraignants dans l'atteinte de résultats intermédiaires ont été identifiés par les répondants, dont :

Tableau 4. Facteurs facilitants et contraignants dans l'atteinte de résultats intermédiaires identifiés par les répondants

Facteurs facilitants	Facteurs contraignants
<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation du français dans des secteurs qui évoluent surtout en anglais. La diffusion des outils en français favorise leur appropriation par les utilisateurs et est clairement une force que l'IFDD utilise à bon escient ; • La nature d'organisation internationale de l'IFDD, qui lui permet d'être perçu comme un acteur neutre, ajoutant à la crédibilité de l'information diffusée et renforçant sa capacité à créer des partenariats ; • L'engagement du personnel de l'IFDD ; • Le positionnement rapide de l'IFDD sur les ODD et la compréhension des enjeux ; • L'approche endogène : les demandes viennent des parties prenantes ; • La flexibilité et l'autonomie du personnel pour saisir des opportunités ; • Ses réseaux d'experts couvrant une grande variété de sujets et qui sont en mesure de répondre aux attentes des pays et des partenaires pour appuyer les interventions de l'IFDD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des problèmes de politiques intérieures et les difficultés de mise en place d'un cadre institutionnel cohérent empêchent ; • La faiblesse des appuis financiers de l'IFDD ; • Les ressources humaines et financières limitées, notamment pour la communication, limitent le temps consacré à chaque dossier et la diffusion des résultats atteints ; • La faible présence sur le terrain/ la distance géographique ; • Les engagements sont à la pièce/sur le court terme ; • Le manque de clarté dans la stratégie et les résultats à atteindre ; • Difficulté à répondre à l'ensemble des demandes des pays. •

3.3.3. Contribution à l'atteinte du résultat final de la mission D de l'OIF

La très grande majorité (9/10) des répondants considère la contribution à l'atteinte du résultat final D de l'OIF « Les pays ciblés intègrent davantage les enjeux et Objectifs de développement durable dans les politiques nationales et locales » comme étant significative, citant des exemples spécifiques d'intégration accrue des ODD dans les politiques nationales ou locales auxquelles les interventions de l'IFDD ont contribué.

- Les entretiens ont permis d'identifier des exemples d'intégration accrue des ODD dans les politiques nationales ou locales, tels que :
- L'élaboration de la politique de DD du Gabon avec l'appui de l'IFDD ;
- La mise en place du Bureau national de l'évaluation environnementale (BNÉE) de Haïti ; et
- La création d'une Commission du DD à l'Assemblée nationale des Comores.

Dans chacun de ces exemples, l'IFDD a contribué de différentes manières, à travers des outils, des formations et de la sensibilisation. Toutefois, les évidences sont limitées et plusieurs parties prenantes considèrent ne pas disposer d'informations suffisantes quant à l'imputabilité des changements aux interventions de l'IFDD (voir section 3.3.6). En effet, sur les dix répondants s'étant prononcés, huit sont membres du personnel ou du CO de l'IFDD.

3.3.4. Effet levier de l'IFDD

La majorité (75%) des parties prenantes interrogées considère que l'IFDD à un effet levier important et permet de mobiliser des financements complémentaires considérables. Au sein de l'OIF, l'IFDD est considérée comme très performant à ce niveau.

Une analyse des financements complémentaires mobilisés par les différentes interventions de l'IFDD démontre que près de la moitié des interventions appuyées par l'IFDD ont permis de mobiliser des financements complémentaires auprès de partenaires externes. Entre 2015 et 2019, pour chaque dollar dépensé, l'IFDD a mobilisé 0,51 dollar de contributions externes (données IFDD). Cependant, en termes de volume, les initiatives pour lesquelles l'IFDD agit en tant que maître d'ouvrage délégué des projets de l'UEMOA comptent pour plus de 70% des financements complémentaires mobilisés (sur la base des données reçues de l'IFDD et de l'OIF). Dans leur ensemble, les co-financements mobilisés par l'IFDD représentent en moyenne 19% de l'ensemble des financements externes mobilisés par l'OIF entre 2015 et 2018, cette moyenne baissant à 6% si on exclut les fonds de l'UEMOA (données OIF). Les données liées aux co-financements en nature ne sont pas systématiquement comptabilisées par l'IFDD, alors qu'elles sont à la base d'un grand nombre de ses partenariats. À titre d'exemple, la rédaction de la revue LEF mobilise des éditeurs et des chercheurs pour produire des articles. Leurs contributions ne sont pas comptabilisées.⁶

Parmi le personnel de l'IFDD et des partenaires internationaux, l'effet levier est considéré comme significatif, mais plusieurs ont soulevé que le potentiel inassouvi demeure important. Les facteurs contraignants sont :

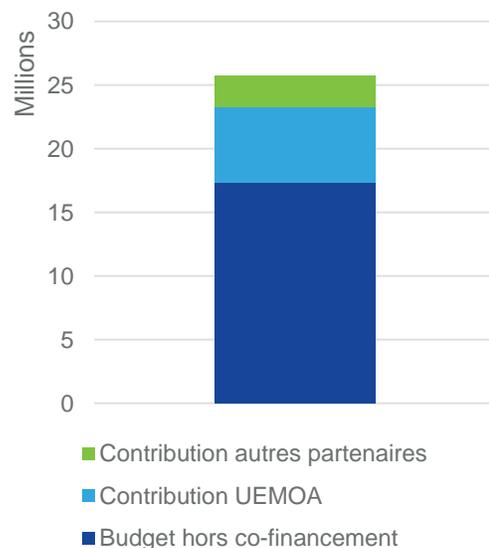


Figure 3. Financement et co-financement des interventions de l'IFDD

⁶ L'éditeur reçoit une indemnité forfaitaire de 1500 euros pour couvrir quelques dépenses. Les contributions à la revue peuvent donc être considérés comme des co-financements en nature de la part des chercheurs ou des organisations qui les emploient.

- Le manque d'incitatifs, puisque l'OIF ne considère pas l'effet levier dans l'octroi des FMU ;
- Les importantes contraintes actuelles, en termes de ressources humaines, pour faire le démarchage, mais aussi, et peut-être surtout, pour exécuter les fonds additionnels qui pourraient être mobilisés.

L'atteinte de résultats par l'IFDD est affectée dans son ensemble par deux facteurs principaux. D'une part, par la formulation même des résultats (voir section 3.3.6).

D'autre part, l'autonomie de gestion de l'IFDD est contrariée, ce qui a des effets importants sur les procédures de gestion des financements levés et sur le recrutement du personnel, compromettant la mise en œuvre des programmes et l'atteinte des résultats.

3.3.5. Rejoindre les femmes et les jeunes en tant que public cible prioritaire de l'OIF

La majorité des interventions de l'IFDD ne comporte pas de priorité spécifique sur les femmes et les jeunes et n'est pas élaborée en fonction des besoins de ces publics cibles, puisque leurs publics cibles prioritaires sont avant tout les États et gouvernements et les professionnels en activité.

Bien que les rapports des formations et des ateliers présentent presque toujours la proportion de femmes bénéficiaires (souvent faible), les données relatives aux bénéficiaires finaux des interventions de l'IFDD, ventilées par sexe et âge, ne sont pas systématiquement disponibles et compilées afin d'avoir une vision précise des proportions des actions qui rejoignent les jeunes et les femmes.

62% des répondants estiment que les interventions de l'IFDD rejoignent les jeunes en tant que public cible prioritaire de l'OIF dans une « bonne » ou « très bonne proportion ».

En ce qui concerne les femmes comme public cible, 37,5% des répondants estiment que l'IFDD arrive à les rejoindre dans une « bonne proportion », 19% « une proportion adéquate », et 37,5% une « faible proportion », ce qui reflète un éventail d'interprétations d'une atteinte « adéquate ». Ces perceptions partagées reflètent aussi l'absence de visibilité et de compréhension commune du niveau d'atteinte des femmes, qui est jugé en fonction de la perception personnelle de chaque répondant.

L'évaluation a identifié plusieurs interventions de l'IFDD qui rejoignent ces publics cibles prioritaires de manière spécifique. Malgré l'absence d'une stratégie explicite commune à cet égard au sein de l'IFDD, certaines interventions (formations en ligne, formation jeunes entrepreneurs à l'économie verte, négociations climat, objectif 2030) ciblent ou incluent comme bénéficiaires des étudiants ou de jeunes cadres. À titre d'exemple, l'IFDD, avec l'appui du gouvernement du Québec, a permis à une centaine de jeunes de prendre part à des réunions internationales ou régionales et à renforcer leurs capacités sur plusieurs thèmes (agroécologie, charbon vert, etc.), et à réaliser des projets locaux, dans le cadre de « l'Initiative jeunesse et lutte contre les changements climatiques ».

Pour ce qui est des initiatives adressées aux femmes, des actions spécifiques ont été entreprises telles que « l'Initiative Femmes et Climat » (sous la Composante « Négociations internationales, environnement et développement durable »), le guide méthodologique pour la prise en compte du genre dans l'évaluation environnementale (MOGED) et l'animation d'un portail « Genre » dans « Médiaterre », entre autres. Malgré les mesures mises en place et les efforts réalisés pour soutenir la participation des femmes aux diverses activités, notamment comme bénéficiaires des formations, mais aussi comme expertes et partenaires, les spécialistes de programme ou certains partenaires peuvent rencontrer des

difficultés à les impliquer sur des actions d'un haut niveau de technicité, du fait qu'elles sont peu présentes sur ces domaines de spécialité en amont (comme dans le secteur énergie) ou ne possèdent pas les qualifications minimales nécessaires. L'IFDD opère souvent dans des secteurs où les contraintes à la participation active des femmes sont de nature systémique et nécessiteraient des actions transformatives de long terme dans les relations de genre en amont du champ d'action plus spécifique et circonscrit dans le champ de l'IFDD.

La recherche de synergies avec d'autres directions de l'OIF pour arriver à cibler les jeunes et les femmes à travers différents publics cibles (gouvernements et société civile) a été jugée pertinente par les répondants. L'IFDD reçoit des consignes, telles que la Directive pour la planification 2020, pour mutualiser des efforts et moyens avec d'autres directions sur les actions en faveur de la jeunesse, mais les modalités pratiques pour le faire ne semblent pas bien établies ni officialisées pour le moment.

3.3.6. Outils à disposition pour évaluer les résultats atteints par l'IFDD

La formulation des résultats de l'IFDD doit tenir compte de plusieurs documents stratégiques et ambitieux, soit :

- Documents sectoriels
- Déclaration des Gouvernements
- Cadre stratégique de l'OIF sur 8 ans (objectifs assignés à la Francophonie)

Ceci donne lieu à une formulation des résultats large et globale. En parallèle, l'IFDD souhaite répondre aux demandes des pays, ce qui pose également un défi dans la formulation d'un programme d'activités précis.

Dans le cadre de cette évaluation, il n'a pas été possible de dresser un portrait complet de l'ensemble des réalisations de l'IFDD, ni de valider les données fournies dans les CREXE en raison du nombre d'activités et de l'absence de données centralisées. Plusieurs parties prenantes (parmi le personnel de l'IFDD, le CO, les partenaires stratégiques et les partenaires externes) affirment qu'il est difficile d'avoir une vue d'ensemble concernant les résultats atteints et que les indicateurs utilisés actuellement ne sont pas particulièrement utiles ou suffisant pour comprendre les changements apportés et l'influence des interventions de l'IFDD. En raison des enjeux rencontrés pour analyser l'atteinte des résultats mentionnés précédemment, l'évaluation a effectué une analyse des outils disponibles pour évaluer l'atteinte des résultats. Cette analyse et les entretiens permettent de faire les observations suivantes.

En termes d'outils disponibles :

- Sur la période 2015-2018, des indicateurs ont été définis pour les résultats immédiats et intermédiaires, et renseignés dans un rapport annuel, le « Compte rendu d'exécution » développé à l'échelle de l'OIF ;
- Pour chaque programme, il rapporte les résultats atteints de manière narrative et alimente les indicateurs ;
- Il n'existe pas d'autre rapport annuel pour l'IFDD, bien qu'un projet de rapport ait été développé en 2018 mais non finalisé, et que certaines interventions aient développé les leurs.
- Pour la période 2019-2022, chaque programme dispose d'un cadre de suivi des résultats immédiats (celui-ci n'a pas été évalué dans le cadre de cette évaluation).

Par rapport à l'adéquation des résultats formulés et des indicateurs :

- Les résultats attendus sont formulés de manière très large, et sont donc difficiles à caractériser. Par exemple : Le 3e résultat immédiat sous le programme 7.1.1 se lit : Un accompagnement des acteurs dans la mise en pratique des outils et des connaissances acquises est assuré.
- Plusieurs résultats et indicateurs se réfèrent à des « pays ciblés ». Il n'a toutefois pas été possible d'établir ce qui constitue un pays ciblé. Les documents de planification 2015-2018 mentionnent « Les bénéficiaires finaux sont les populations et usagers francophones dans les pays ciblés » sans toutefois clarifier de quels pays il s'agit. Il est difficile de renseigner certains indicateurs et de comprendre l'étendue de l'atteinte des résultats sans cette définition.
- Dans une large mesure, les indicateurs de résultats sont formulés en termes d'extrants (outils, de publications et d'amélioration des connaissances) avec peu de détails sur les changements attendus ou visés dans les pratiques.
- Les interventions sont nombreuses, et les indicateurs ne captent pas clairement leurs résultats. Les résultats intermédiaires et le résultat final ne sont pas représentatifs de toutes les interventions menées. À titre d'exemple, le premier résultat intermédiaire vise « les capacités des pays ciblés ». Or, les initiatives qui y contribuent incluent non seulement des outils et de l'accompagnement, mais aussi des colloques, formations, revues, projets de terrain, concertations, publications, etc. qui contribuent d'une manière ou d'une autre à la compréhension du développement durable dans plusieurs pays et auprès de plusieurs publics, sans qu'on puisse toutefois dire que toutes ces interventions étaient nécessaires à l'atteinte de ce résultat intermédiaire dans des pays spécifiques. Par ailleurs, l'indicateur associé se réfère uniquement aux pays (et collectivités) s'étant engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le DD et est mesuré uniquement en fonction des pays ayant repris l'utilisation de certains outils mais non de l'ensemble des interventions.

Adéquation des outils disponibles :

- La diffusion de ces résultats au sein du rapport de l'OIF ne permet pas de refléter efficacement les réalisations de l'IFDD ;
- Le grand nombre d'interventions rend difficile la documentation au niveau des extrants et résultats immédiats. Les résultats intermédiaires sont difficiles à documenter, et sont peu/pas documentés;
- Les données fournies ne sont pas vérifiées (véracité et méthodologies employées), faute de moyens de la faire et possiblement d'incitatifs pour le faire ;
- Plusieurs représentants des différentes parties prenantes, incluant le personnel de l'IFDD, de l'OIF et le CO, ont mentionné ne pas avoir de vision d'ensemble de l'atteinte de résultats. Les spécialistes de programme ont principalement une connaissance fine des résultats atteints par les interventions dont ils ont la responsabilité.

Conclusion - Question évaluative 3

Dans quelle mesure, les résultats et impacts qui étaient attendus des programmes mis en œuvre ont-ils été atteints ?

Des constats identifiés ci-dessus découlent les conclusions suivantes :

Par rapport à l'atteinte des résultats

Selon les indicateurs définis dans son cadre de mesure du rendement, l'IFDD a été très efficace dans l'atteinte de

ses résultats immédiats et intermédiaires sur la période 2015-2018. L'IFDD a réalisé un grand nombre d'interventions, variées, et appréciées par les bénéficiaires. Certaines des cibles d'indicateurs établies ont même été très largement dépassées, démontrant la popularité de certaines interventions, comme les CLOM et les SEL. Des effets positifs ont été identifiés sur les capacités des bénéficiaires et des pays. Les données disponibles sont insuffisantes pour se prononcer sur l'ampleur réelle de la contribution effective à l'atteinte du résultat final correspondant à l'objectif stratégique D de l'OIF, bien que des exemples spécifiques de contributions probantes aient été identifiés, et que les parties prenantes (majoritairement membres du personnel de l'IFDD et du CO) considèrent cette contribution comme « significative ».

Effet levier

L'IFDD a une forte capacité à mobiliser des financements complémentaires. En plus des co-financements mobilisés représentant presque une proportion de 0,5 :1 entre 2015 et 2019, de nombreux co-financements en nature ont été réalisés mais non comptabilisés. L'IFDD compte toutefois un potentiel inassouvi, partiellement attribuable aux limitations en termes de RH au sein de l'IFDD, et à la lourdeur des processus internes liés à la gestion des ressources financières à l'OIF.

Rejoindre les femmes et les jeunes

L'IFDD opère souvent dans des secteurs où les contraintes à la participation active des femmes sont de nature systémique et nécessiteraient des actions transformatives de long terme dans les relations de genre en amont du champ d'action plus spécifique et circonscrit dans le temps de l'IFDD.

La plupart des projets qui rejoignent la jeunesse ne les ciblent pas spécifiquement. Cependant quelques actions consacrées et adressées aux jeunes sont formulées sur la base de leurs besoins et intérêts. Les approches appliquées par l'IFDD sont à ce jour peu harmonisées et concertées par rapport à ces différents niveaux d'actions possibles. De plus, l'IFDD ne semble pas avoir développé une vision commune des différentes facettes de ce public cible et de ses particularités en fonction de leurs âges et profils (étudiant.e.s, jeunes diplômé.e.s, jeunes cadres, etc.).

Les actions de l'IFDD sur l'ÉFH reflètent l'engagement de l'Institut en faveur d'une participation égalitaire des femmes et des hommes au développement ; ceci n'est cependant pas reflété dans la logique d'intervention. Ainsi, les efforts de l'IFDD pour rejoindre les femmes en tant que public cible et intégrer l'approche genre dans ses projets demeurent peu concertés et les méthodes appliquées pour le faire peu structurées et systématisées.

Mesure des résultats

L'évaluation note que les indicateurs définis dans le cadre de mesure du rendement ne sont que peu utilisés par l'Institut pour suivre et communiquer ses résultats, et reflètent de façon parfois trop étroite les résultats des interventions de l'IFDD. Les outils disponibles pour suivre et communiquer sur les résultats sont insuffisants et inadéquats. La faiblesse du mécanisme de suivi des résultats, et l'absence d'un rapport annuel limitent la visibilité de l'Institut, de l'OIF et de ses partenaires sur les résultats de l'IFDD, et limitent la prise de décision stratégique.

Malgré le grand nombre et la diversité des interventions, la manière dont celles-ci contribuent à l'atteinte des résultats n'est pas toujours explicite. La difficulté est que ces interventions sont de nature diverse et ne constituent pas nécessairement un ensemble cohérent menant à l'atteinte du résultat immédiat. La causalité entre les résultats immédiats, intermédiaire et finaux n'est pas toujours claire, d'autant plus si l'on considère que les interventions ont lieu dans différents pays à différents moments.

La logique d'intervention globale pour la période 2015-2018 comporte donc des lacunes. Les résultats sont éparpillés et la façon dont ils se complètent mutuellement pour faire avancer les résultats n'est pas toujours claire. Il n'y a pas non plus de logique d'intervention explicite pour les publics cibles (jeunes et femmes) permettant la priorisation des actions et la mesure de l'étendue des résultats pour ces bénéficiaires.

3.4. Efficience

3.4.1. Efficience de la structure organisationnelle

La structure organisationnelle et institutionnelle de l'IFDD comporte des avantages et des facteurs limitants.

La prise de décision est rapide au sein de l'IFDD, mais plus laborieuse lorsque l'OIF est impliquée.

La majorité des parties prenantes ayant répondu (8/15) considère que les délais de prise de décision de l'IFDD sont « adéquats » et une proportion significative (6/15) les considère même « très rapides ». La structure permet entre autres une réaction rapide aux demandes des pays ainsi qu'une flexibilité et marge de manœuvre des SP pour répondre à ces demandes. L'autonomie financière et de gestion de l'IFDD, telle que définie dans ses statuts, est présentement limitée, ce qui affecte son efficacité en limitant sa capacité d'embaucher du personnel et de gérer efficacement les ressources levées auprès de partenaires financiers.

Les communications internes sont majoritairement décrites comme « fonctionnelles ». Cependant, à l'interne, les parties prenantes interrogées ont soulevé le fait que la structure actuelle des programmes présente le désavantage de mener à un travail en silos limitant les synergies entre les différentes interventions menées. C'est le cas par exemple d'Objectif 2030 qui est mis en œuvre en parallèle du programme de soutien à la mise en œuvre des ODD (car ils visent des publics différents). Cette réalité s'étend aux partenaires externes qui ne sont généralement familiers qu'avec les interventions sur lesquelles ils sont impliqués, ce qui représente un manque à gagner en visibilité et en potentiel de synergies.

Les communications entre l'IFDD et le Siège de l'OIF sont décrites comme moins fluides et variables selon les directions, alors qu'elles sont décrites comme adéquates avec les UHS. Certains canaux de communications semblent davantage basés sur des relations interpersonnelles que sur des mécanismes de communication et d'échange formalisés. Des membres du personnel ont rapporté devoir compter sur leurs connaissances au sein de l'OIF pour faire avancer certains processus.

De même, le rapportage technique et financier est jugé de « fonctionnel » à « partiellement fonctionnel » par les répondants, avec des rapports largement narratifs et un système de gestion comportant d'importantes contraintes (SIG2G). Les procédures de rapportage financier sont à la fois décrites comme lourdes et peu utiles au suivi. Des outils de planification (document de projet) et de rapportage (rapports annuels) sont souvent absents ou inadéquats.

Les partenaires externes rencontrés semblent satisfaits du rapportage de l'IFDD et apprécient leur réactivité et leur flexibilité dans le développement et la mise en œuvre des activités.

Les caractères positifs du dispositif organisationnel mentionnés le plus souvent par les répondants sont :

- La capacité de réaction rapide aux demandes des pays ;
- La flexibilité et la marge de manœuvre des SP pour répondre à ces demandes ;
- L'efficacité des communications et la capacité de l'IFDD d'ajuster ses interventions pour mieux s'aligner aux besoins immédiats des partenaires et ainsi trouver un terrain d'entente pour une collaboration plus efficace

Le statut d'organisation internationale et la relative autonomie légale de l'IFDD sont des avantages pour le développement de partenariats et pour sa niche. En effet, les statuts de l'IFDD (2015) stipulent que « *L'Institut de la Francophonie pour le développement durable est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie. À ce titre, il est chargé de la mise en œuvre d'un programme particulier et dispose d'une autonomie de gestion et financière.* »

Cette autonomie est cependant limitée dans les faits, causant des retards au niveau du recrutement de personnel et limitant sa flexibilité dans la mise en œuvre de projet avec des partenaires. En effet, le recrutement des ressources humaines se fait entièrement à partir de Paris et l'Administration peut décider de lancer ou pas un processus de recrutement, même lorsqu'il s'agit de postes clés pour à la mise en œuvre du programme quadriennal approuvé. Les processus de recrutement ou de remplacement pour certains postes est présentement bloqué, et trois SP disposent uniquement de contrats temporaires. Au mois de mai 2020, l'IFDD n'avait toujours pas pu mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre d'un partenariat avec le RNF, qui ont pourtant débuté en janvier et pour lesquelles ce partenaire utilise donc ses liquidités.

3.4.2. Positionnement de l'IFDD au sein de l'OIF

Les rôles et la mission de l'IFDD vis-à-vis de l'OIF sont décrits par une majorité de parties prenantes comme étant « assez clairs ». Plusieurs répondants mentionnent toutefois le fort cloisonnement et une méconnaissance mutuelle entre l'IFDD et le reste de l'OIF. Des répondants ont rapporté une méconnaissance du personnel de l'OIF des activités et thématiques de l'IFDD, ainsi que de ses réussites. Il a été mentionné que « le personnel de l'OIF ne comprend pas ce qu'est le développement durable et ne sait pas que toutes ces formations de l'IFDD sont disponibles ». Un partenaire externe a souligné avoir dû insister auprès de l'OIF pour mettre de l'avant les réussites de l'IFDD lors d'un évènement organisé conjointement.

3.4.3. Rôle de l'IFDD concernant l'intégration de l'EFH dans sa programmation

La majorité des répondants (60%) estime que le rôle de l'IFDD concernant l'intégration de l'EFH n'est pas très clair (40%) ou nébuleux (20%). Au sein de l'IFDD, les actions mises en place en faveur de la promotion de l'EFH reposent de manière significative sur une démarche volontariste des individus sensibles à la question et non sur la base d'une stratégie spécifique à l'IFDD. La rotation de personnel que l'Institution a connu lors des dernières années a compromis dans une certaine mesure la pérennisation des actions d'institutionnalisation du genre initiées avant 2015. Par conséquent, les capacités techniques et les outils opérationnels disponibles pour l'intégration de l'approche genre dans les activités de l'IFDD sont limités à ce jour et nécessiteraient d'être renforcés de manière à ce que l'IFDD s'approprie ces enjeux pour les promouvoir activement.

La déclinaison de la stratégie EFH globale de l'OIF est jugée difficile, car elle n'est pas adaptée à la spécificité de l'IFDD. Certains répondants ont noté que l'absence d'une stratégie EFH propre à l'IFDD pourrait rendre difficiles certains partenariats de mise en œuvre (comme avec le FVC, qui l'exige à tous ses partenaires). Le système de rapportage actuel de l'IFDD ne s'appuie pas sur des données sexo-spécifiques (au-delà des taux de participation des bénéficiaires) ni sur un cadre de mesure du rendement spécifique aux actions EFH, avec des indicateurs genre quantitatifs et qualitatifs. Ceci rend difficile la connaissance et la visibilité des résultats de l'IFDD en la matière.

Enfin, l'unité EFH de l'OIF a été créée récemment et est toujours en voie de consolidation, et les relations et le travail conjoint avec l'IFDD restent encore à définir et institutionnaliser.

3.4.4. Rôles du conseil d'orientation

Les parties prenantes considèrent que le rôle du CO est généralement clair, mais que sa valeur ajoutée est mitigée. La majorité des parties prenantes interrogées considère le niveau de clarté du rôle du CO « assez clair » (4/10) à « très clair » (5/10). Ces parties prenantes sont des membres du personnel de l'IFDD et du CO. Le rôle du CO est clarifié dans les statuts et a été discuté lors des rencontres annuelles du CO. Les parties prenantes interrogées sont divisées concernant la pertinence et la valeur ajoutée du CO, certains la jugeant parfois très significative, et d'autres limitée.

Parmi les forces du CO, il est à noter qu'il favorise une représentation régionale et appuie la prise de décision en apportant le point de vue d'experts externes. Cependant, l'analyse des comptes-rendus du CO indique que ses apports sont peu reflétés dans les décisions de l'IFDD. Les exemples de contributions des membres du CO aux interventions portaient principalement sur le renforcement de la présence de l'IFDD dans un pays ou une région, et la communication des demandes des pays au personnel de l'IFDD. Certaines lacunes limitent la valeur de ses contributions, telles qu'une bonne connaissance de l'IFDD et des résultats atteints, et certaines connaissances liées à l'architecture internationale des ODD et des conventions de Rio. Les membres ont exprimé le désir d'être plus impliqués dans leurs régions.

3.4.5. Moyens mis à disposition de l'IFDD

La majorité des parties prenantes interrogées considère que les moyens de l'IFDD sont limités et ne lui permettent pas d'être significativement efficient dans la mise en œuvre de ses programmes en particulier considérant l'ampleur des résultats attendus.

Le budget total de l'IFDD sur la période 2015-2019 s'élève à 25,7 millions de dollars canadiens (incluant les co-financements de l'UEMOA et des autres partenaires) , soit environ 17,5 millions d'euros⁷, et a été exécuté en moyenne à 69,6% chaque année. Si on exclut la contribution de l'UEMOA (qui s'est élevée à 5,9 millions de dollars), le taux d'exécution moyen est de 87,6%. Sur cette période, les co-financements provenant d'autres partenaires ont totalisé 1 927 000 euros – soit environ 2 793 000 dollars canadiens).⁸

Tableau 5. Budget de l'IFDD 2015-2019 (en dollars canadiens)

Année	Budget (excluant contribution) UEMOA	Contribution UEMOA	Budget total
2015	4 109 843	760 415	4 870 258
2016	4 743 500	930 269	5 673 769
2017	3 801 849	1 456 245	5 258 094
2018	4 220 319	1 123 364	5 343 683

⁷ Taux de change du 31 décembre 2019.

⁸ idem.

2019	2 941 663	1 662 214	4 603 877
Total	19 817 174	5 932 507	25 749 681

Source : IFDD

Plusieurs des parties prenantes interrogées ont noté qu'au cours des dernières années le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD se sont considérablement étendus, mais que les ressources humaines et financières n'ont pas suivi. La question des ressources humaines est également à l'avant-plan. Les préoccupations suivantes ont été soulevées :

- Le nombre limité de personnels avec des compétences techniques : la très petite équipe de spécialistes, le retard dans le recrutement d'attachés de programme et les postes vacants de spécialistes de programme ont, entre autres, été mentionnés.
- Du point de vue d'un certain nombre de partenaires externes, les limites de l'IFDD en ce qui concerne les ressources humaines spécialisées constituent une réelle faiblesse, car elles causent des délais dans la mise en œuvre des activités planifiées et limitent la capacité de bien suivre toutes les initiatives en cours et de saisir des opportunités d'avoir un impact plus significatif.
- La plupart des opérations de l'IFDD, dont le Siège est au Canada, se passent en Afrique, aux Caraïbes et en Asie. En l'absence d'une équipe conséquente présente sur le terrain, les voyages sur le terrain sont nécessaires et ont des impacts en termes de temps et d'argent.
- La nécessité de renforcer les capacités au sein des bureaux régionaux se fait encore plus criante dans un contexte où les déplacements internationaux sont complexifiés par la crise sanitaire.
- En ce qui concerne le personnel avec des fonctions administratives, quelques parties prenantes ont souligné qu'une réorganisation interne s'imposait à ce niveau afin de mieux utiliser cette ressource, qui serait sous-utilisée dans certaines fonctions et manquante dans d'autres.

Conclusion - Question évaluative 4

Les moyens de l'IFDD et son dispositif institutionnel et organisationnel ont-ils permis la mise en œuvre efficiente de ses programmes ?

Des constats identifiés ci-dessus découlent les conclusions suivantes :

L'IFDD est une institution agile dans sa prise de décision et dans ses communications internes, ce qui lui permet de mettre en œuvre un grand nombre d'interventions avec beaucoup de partenaires, sans délai administratif. Elle compte pour cela sur l'autonomie des spécialistes de programmes, qui sont en mesure d'identifier des opportunités et de les mener à bien à la satisfaction de tous. L'Institut peine toutefois à travailler en cohésion et à générer une vision d'ensemble de ses résultats et de son progrès vers ses objectifs.

Les relations avec le Siège de l'OIF sont plus laborieuses, avec des communications peu fluides et une prise de décision parfois lente. La remise en question de l'autonomie de l'IFDD établie dans ses statuts concernant la gestion des finances et des ressources humaines de l'Institut affecte le rythme d'exécution des projets (en raison de la lourdeur du système de gestion financière de l'OIF) et le recrutement du personnel. La difficulté de l'IFDD à communiquer efficacement sur sa programmation et sur ses résultats se voit reflétée dans la mauvaise connaissance de l'IFDD et des enjeux du DD de la part du personnel de l'OIF.

Cela étant dit, les rôles et la mission de l'IFDD au sein de l'OIF semblent généralement assez clairs pour les parties prenantes. La mission D et les statuts de l'IFDD servent de cadre à ce rôle. L'IFDD semble tout désigné pour appuyer l'intégration transversale des ODD dans la programmation de l'OIF, cependant il ne jouit pas d'un mandat clair à ce sujet. En l'absence d'un leadership clair sur la question, l'IFDD n'a pas la légitimité pour remplir

ce rôle.

Les moyens financiers (et par conséquent humains) limités de l'Institut sont un enjeu majeur identifié par l'ensemble des parties prenantes. Malgré l'élargissement du mandat, les ressources attribuées à l'IFDD tendent à diminuer, rendant l'Institut de plus en plus dépendant de financements externes. La contribution de l'UEMOA représentait ainsi 16% du budget total de l'IFDD en 2015, et 36% en 2019.

La structure institutionnelle qui permet à l'IFDD d'atteindre ses nombreux résultats manque de profondeur. L'ensemble des interventions sont portées par quelques SP, ce qui pose un risque significatif en cas de départ pour la continuité des activités. Ce risque est par ailleurs accru du fait que la moitié des postes de SP, sont vacants et occupés par des employés sous contrat temporaire. Les SP font face à une charge de travail excessive, qui limite leur capacité à planifier de manière stratégique ou à contribuer techniquement aux interventions dans la mesure de leurs capacités. L'absence de capacités techniques dans la plupart des UHS pose également un défi puisque les SP doivent en plus se déplacer fréquemment, ce qui a un coût d'opportunité⁹.

Le CO contribue à s'assurer que les interventions de l'IFDD couvrent l'ensemble des régions où se trouvent les pays membres, et à fournir une perspective indépendante sur les orientations et décisions de l'IFDD. Cependant, concrètement, ses décisions ont peu d'effets visibles de l'extérieur sur la stratégie, et certains de ses membres ont une compréhension limitée de l'Institut et de ses résultats, en raison du morcellement de ses interventions et de son rapportage au niveau stratégique et institutionnel. Les contributions du CO sont très régionales, mais manquent de perspectives globales permettant d'aider l'IFDD à mieux se positionner parmi les acteurs mondiaux du DD et de l'environnement.

L'absence de directives claires pour opérationnaliser l'approche genre et harmoniser les actions de l'IFDD, aussi bien que de l'institutionnalisation de la relation entre l'IFDD et l'Unité EFH (en cours de définition) affaiblissent la cohérence et durabilité des interventions de l'IFDD en matière d'EFH.

3.5. Évolution du mandat

3.5.1. Évolution du mandat et des champs d'intervention de l'IFDD en fonction des grands enjeux et priorités de développement durable, de sa valeur ajoutée et des attentes des États membres

Le mandat de l'IFDD tel que défini par les missions qui lui sont assignées dans ses statuts (voir section II de ce document) a été élargi en 2015 à la suite de la nouvelle dénomination de l'Institut adoptée en 2013¹⁰, laquelle répondait à une volonté de voir évoluer l'Institut vers un mandat plus axé sur le développement durable et de prendre en compte la constante évolution de cette thématique ainsi que la transversalité qui la caractérise.

Sur la base de l'analyse des interventions menées par l'IFDD au cours de la période 2015-2019, les principaux champs d'intervention (domaines et modes d'intervention) invertis par l'IFDD sont présentés au Tableau 6 ci-dessous.

⁹ Le coût d'opportunité (aussi connu comme « coût de renoncement ») désigne la valeur de ce à quoi il faut renoncer pour choisir quelque chose. Ainsi, même si le montant absolu est minime, il faut considérer quels autres usages auraient pu être faits de ces fonds qui ne pourront être faits. Ceci s'applique également au temps du personnel, par exemple.

¹⁰ En janvier 2013, la dénomination d'Institut de l'Énergie et de l'Environnement de la Francophonie (IEPF) est modifiée pour l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD).

Tableau 6: Les champs d'intervention investis par l'IFDD sur la période 2015-2019

Les domaines d'intervention de l'IFDD durant la période 2015-2019	Les principaux modes d'interventions de l'IFDD incluent
<ul style="list-style-type: none"> • Le développement durable (intégration transversale des ODD, RSE, économie verte et bleue) ; • Accès à l'énergie durable (Planification, réglementation, PPP, SIE, EE, ER); • L'environnement (les accords multilatéraux sur l'environnement notamment biodiversité, climat, dégradation des terres et la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition d'expertise ; • Organisation d'activités de formation ; • Organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer ; • Production, partage et diffusion d'informations ; • Développement et diffusion d'outils ; • Aide à la représentation nationale; • Aide à l'accès au financement ; • Mise en œuvre de projets pilotes de démonstration de bonnes pratiques en développement durable.

Les domaines et les modes d'intervention de l'IFDD sont bien alignés avec les attentes des pays membres de la Francophonie telles que formulées dans les résolutions/déclarations d'Antananarivo (2016) et d'Erevan (2018) concernant les champs d'intervention à investir par l'OIF dans les domaines du DD, de l'environnement, des conventions de Rio et de l'énergie.

Le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD sont dans l'ensemble bien alignés avec sa valeur ajoutée (présentée à la section 3.2.2 de ce rapport). La grande majorité des parties prenantes interrogées considère que le mandat de l'IFDD et ses champs d'intervention demeurent pertinents dans le contexte actuel et propose une continuité à ce niveau plutôt qu'une évolution. Les parties prenantes sont toutefois quelque peu partagées concernant le mode d'intervention « projets pilotes de démonstration ». D'une part, certaines parties prenantes voudraient voir l'IFDD s'investir davantage à ce niveau afin de rejoindre en plus grand nombre et de façon directe les bénéficiaires au niveau local (en particulier les jeunes et les femmes) et cibler directement les enjeux auxquels ils font face (ex. : accès limité à l'énergie, précarité due à la dégradation des bases productives, vulnérabilité aux changements climatiques, etc.). D'autre part, certaines parties prenantes se préoccupent de la portée et de la faisabilité de ces actions dans un contexte de ressources très limitées ou considèrent que la valeur ajoutée de l'IFDD est plus grande lorsqu'il utilise ses autres modes d'intervention.

Plusieurs des parties prenantes interrogées (parmi le personnel de l'IFDD et de l'OIF, le CO, les partenaires de la Francophonie et les partenaires externes) ont noté qu'au cours des dernières années le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD se sont considérablement étendus, mais que les ressources n'ont pas suivi, de sorte que les montants disponibles pour chaque domaine/mode d'intervention deviennent très limités. Les parties prenantes interrogées ont entre autres mentionné que :

- « Les ressources humaines au sein de l'IFDD sont trop limitées, l'IFDD n'a pas les moyens de ses ambitions ».
- « le problème de fonds c'est la surestimation des capacités de l'IFDD »
- « bon nombre d'interventions bien que pertinentes en elles-mêmes constituent un saupoudrage des ressources »
- « Ils font beaucoup de petites choses... Il faut recentrer les programmes, recentrer les cibles ».
- « l'IFDD ne peut pas continuer à vouloir tout faire »

- « L'IFDD est très dispersé et fait un peu de tout au lieu de se focaliser sur des choses plus spécifiques qui pourraient avoir un impact mesurable »

En ce sens, certaines parties prenantes interrogées (parmi le personnel de l'IFDD et de l'OIF, le CO, les partenaires de la Francophonie et les partenaires externes) ont souligné avec emphase la nécessité de procéder à un resserrement des résultats à atteindre afin de permettre à l'IFDD d'avoir un impact plus important là où il intervient.

Conclusion - Question évaluative 5.1

Quelle pourrait être l'évolution du mandat et des champs d'intervention que devrait investir l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030 ?

Des constats identifiés ci-dessus découle la conclusion suivante :

Le mandat de l'IFDD tel que décrit dans ses statuts et élargi en 2015 ainsi que les domaines et les principaux modes d'intervention sont bien alignés avec la valeur ajoutée de l'Institut et sont à conserver. Cependant, la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets terrain est considérée comme particulièrement étroite dans un contexte de ressources limitées. Un positionnement clair concernant la pertinence et les conditions d'utilisation de ce mode d'intervention par l'IFDD serait souhaitable.

Étant donné que le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD ont été élargis au cours des dernières années et que les ressources à disposition n'ont pas été augmentées, les résultats à atteindre sur une période donnée dans chacun des domaines d'intervention doivent être plus ciblés.

3.5.2. Évolution des résultats à atteindre par l'IFDD

3.5.2.1. Appréciation motivée et évidences de l'évolution à apporter aux résultats à atteindre par l'IFDD en ce qui concerne la réalisation des ODD

En termes d'identification des résultats à atteindre par l'IFDD en ce qui concerne la réalisation des ODD, les parties prenantes interrogées ont, entre autres, souligné que la crise sanitaire risque de forcer au moins une certaine évolution car elle soulève de nouveaux enjeux qui devront être pris en compte dans la mise en œuvre des ODD. Des outils et des formations devront être développés et déployés assez rapidement pour permettre aux pays de comprendre les impacts potentiels de la crise sur les ODD et comment les atténuer. À ce niveau, l'évolution est amorcée à l'IFDD. À titre d'exemples, les effets de la COVID 19 sur les ODD sont discutés en collaboration avec les points focaux DD de la Francophonie afin d'anticiper les besoins et demandes avenir.

En ce qui concerne la réalisation des ODD, les parties prenantes interrogées ont aussi identifié les enjeux suivants à prendre en compte :

- Le besoin de poursuivre les efforts pour favoriser l'intégration des ODD dans les politiques et les initiatives régionales, nationales et locales, qui demeure partielle à ce jour ;
- Le besoin d'identifier et de diffuser des approches pour l'accélération de la mise en œuvre des ODD, entre autres par une meilleure compréhension des interactions et interdépendances entre les ODD ;
- Le besoin de favoriser l'intégration transversale du DD au sein de l'OIF afin de s'assurer de la cohérence des actions de l'Organisation entière dans ce domaine.

Le rapport de l'ONU sur les ODD 2019 souligne que « les problèmes sont interdépendants et les solutions à la pauvreté, aux inégalités, aux changements climatiques et aux autres problèmes mondiaux sont également dépendantes les unes des autres. L'examen des interdépendances entre les objectifs de développement durable permet d'envisager sérieusement d'accélérer les progrès »¹¹.

En termes d'enjeux à considérer dans ce domaine d'intervention, les Chefs d'États de la Francophonie ont également demandé à l'OIF, par la déclaration d'Erevan (2018) de:

- « [renforcer] la coopération entre les États et gouvernements membres par un dialogue approfondi à travers les plateformes de la Francophonie visant l'échange d'expériences et de bonnes pratiques liées à la réalisation des ODD aux niveaux local, régional et national, notamment les plateformes mises en place par l'IFDD, et [...] de poursuivre ses activités dans ce domaine [...] [visant à] soutenir la participation des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des ODD »¹²;
- « promouvoir, dans les États et gouvernements membres de la Francophonie, les économies bleue et verte, qui visent à une gestion durable des richesses naturelles et constituent de nouveaux moteurs de croissance ; [et de] poursuivre son action de sensibilisation menée autour des économies bleue et verte aux fins de développement durable, à favoriser l'échange d'expériences et de bonnes pratiques dans ces domaines et à apporter son expertise pour soutenir les projets s'inscrivant dans cette perspective »¹³.

3.5.2.2. Appréciation motivée et évidences sur les évolutions à apporter aux résultats à atteindre par l'IFDD dans le domaine de l'environnement et des négociations internationales

En termes d'identification des résultats à atteindre par l'IFDD dans le domaine de l'environnement et des négociations internationales, les parties prenantes interrogées ont, entre autres, souligné les besoins suivants à prendre en compte :

- Renforcer les capacités des pays dans le domaine de la « finance climat », étant donné le faible accès des pays francophones à cette ressource à ce jour ;
- Renforcer les capacités des délégations de négociateurs des pays membres pour la préparation aux CdP ;
- Renforcer les liens entre les conventions internationales sur le climat, la biodiversité et la dégradation des terres dans le but d'identifier les synergies pour leur mise en œuvre ; et
- Maintenir ou renforcer les formations concernant les outils de gestion de l'environnement, étant donnée la faiblesse de l'offre dans l'espace francophone dans ce domaine.

Également en termes d'enjeux à considérer dans ce domaine d'intervention, la déclaration d'Erevan (2018) a souligné l'importance de :

¹¹ Rapport sur les objectifs de développement durable, Nations Unies, 2019, p3.

¹² Déclaration d'Erevan, XVIIème Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement ayant le français en partage, Erevan (Arménie), 11-12 octobre 2018, p7

¹³ Ibid, p9

- « Réaliser les CDN » et de « rechercher les moyens de relever l'ambition de ces dernières »¹⁴
- « Approfondir les initiatives visant à faciliter l'accès direct [à l'échelon local] à la finance climat »¹⁵
- « Renforcer [les] actions de lutte contre les changements climatiques tant en matière d'atténuation que d'adaptation [en particulier des petits États insulaires en développement (PEID) et des pays les moins avancés (PMA), qui sont les plus vulnérables] »¹⁶
- La protection de l'environnement, tout particulièrement [de] la conservation et [de] la gestion durable des écosystèmes terrestres et marins, des ressources en eau douce, [et de] la lutte contre la désertification et les déchets marins, y compris les micro-plastiques »¹⁷

Le rapport des Nations Unies sur les ODD (2019) souligne que le domaine d'action prioritaire pour l'atteinte des ODD concerne les changements climatiques et que cette « lutte contre les changements climatiques nécessite de recourir à une énergie propre, d'enrayer la perte de zones forestières et de modifier nos modes de production et de consommation »¹⁸ (synergies entre les enjeux).

L'analyse des besoins exprimés par les États d'Afrique de l'Ouest au travers de leurs CDN fait ressortir les besoins en termes d'assistance technique et de conseil visant la création des conditions favorables à l'investissement privé et public et à la mobilisation de finance climat.

La prise en compte des répercussions de la crise sanitaire actuelle est également amorcée par l'IFDD dans ce domaine d'intervention. À titre d'exemple, un SEL sur l'environnement concernant la santé Humaine et la biodiversité (liens et perspectives post-COVID) a été réalisé le 7 juillet 2020. Une note technique sur la connexion entre la santé humaine et la perte de la biodiversité¹⁹ a également été publiée en juillet 2020.

3.5.2.3. Appréciation motivée et évidences sur les évolutions à apporter aux résultats à atteindre par l'IFDD dans le domaine de l'énergie en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD

En termes d'identification des résultats à atteindre par l'IFDD dans le domaine de l'énergie, les parties prenantes interrogées estiment que l'IFDD devrait poursuivre ses interventions actuelles en mettant l'emphase sur les éléments suivants :

- La nécessité de cibler les interventions dans le domaine de l'énergie ayant une forte synergie avec les problématiques liées aux CC, à la biodiversité et à la dégradation des terres, notant qu'en focalisant sur l'énergie de manière isolée, d'autres aspects du DD peuvent être affectés de manière négative.
- Considérant que la trajectoire actuelle concernant les émissions de CO₂ ne respecte pas les cibles fixées dans l'Accord de Paris et que le taux d'accès à l'énergie en Afrique subsaharienne demeure bas, un accent doit être mis sur l'accélération du déploiement des énergies renouvelables.

¹⁴ Ibid, p8

¹⁵ Ibid, p9

¹⁶ Ibid, p8

¹⁷ Ibid, p9

¹⁸ Rapport sur les objectifs de développement durable, Nations Unies, 2019, p3.

¹⁹ Éclairages sur des Enjeux Prioritaires 7 - Biodiversité, santé et maladies infectieuses : la biodiversité sous contrôle international?

- Les besoins en termes de déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales.
- L'IFDD doit poursuivre le renforcement des capacités et l'accompagnement pour la réalisation des actions en matière d'efficacité énergétique dans un contexte de croissance exponentielle de la population et de l'urbanisation de plusieurs des pays membres.

Également en termes d'enjeux à considérer dans ce domaine d'intervention, compte tenu du fait que l'accès à l'énergie bénéficiera particulièrement aux femmes et étant donné l'impact des services énergétiques sur les changements climatiques, les Chefs d'États de la Francophonie ont demandé à l'OIF²⁰, notamment à travers l'IFDD, de « favoriser l'émergence de solutions pour l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales ».

Confirmant l'importance des enjeux mentionnés ci-dessus, les rapports de l'ONU sur les ODD 2019 et 2020 soulignent que :

- « *L'efficacité énergétique continue de s'améliorer, mais des actions plus concertées et plus agressives à ce niveau sont requises pour atteindre la cible des ODD* »²¹.
- « *Le déficit en termes d'accès à l'énergie est de plus en plus concentré en Afrique subsaharienne, touchant environ 548 millions de personnes, soit 53 % de la population* »²².
- « *Seulement 12% des flux financiers internationaux pour le développement des énergies renouvelables ont atteint les PMA, qui sont les plus loin derrière en ce qui concerne l'atteinte de l'ODD 7. Une attention particulière est nécessaire pour s'assurer que le financement parvient aux pays qui en ont le plus besoin* »²³.

Conclusion - Question évaluative 5.2

Quels pourraient être les futurs résultats significatifs à atteindre pour l'IFDD ?

Des constats identifiés ci-dessus découle la conclusion suivante :

L'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant la réalisation des ODD, les différents enjeux environnementaux, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des trois conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique. L'IFDD est bien positionné pour contribuer et a déjà amorcé des interventions contribuant aux dernières priorités dans ces domaines.

Dans le domaine la réalisation des ODD, l'IFDD pourrait prioriser l'atteinte des résultats suivants :

- Renforcer l'intégration des ODD dans les politiques nationales et au niveau des collectivités territoriales
- Renforcer les capacités des acteurs au niveau national et local d'accéder au financement d'initiatives dans le domaine des économies bleue et verte
- Renforcer les connaissances concernant les interactions et interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-industries durables) comme piste de solution pour accélérer les progrès liés à leurs mises en œuvre aux niveaux local et national

Dans le domaine de l'environnement et des négociations internationales dans le cadre des accords

²⁰ Résolution sur les situations de crise, de sortie de crise et de consolidation de la paix dans l'espace francophone, XVIe Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage. Antananarivo (Madagascar), les 26 et 27 novembre 2016

²¹ Rapport sur les objectifs de développement durable, Nations Unies, 2019, p37

²² Rapport sur les objectifs de développement durable, Nations Unies, 2020, p38

²³ Rapport sur les objectifs de développement durable, Nations Unies, 2020, p39

environnementaux multilatéraux, l'IFDD pourrait prioriser l'atteinte des résultats suivants :

- Renforcer des capacités des pays dans le domaine de la finance climat en priorisant les interventions contribuant à faciliter son accès direct à l'échelon local dans les PMA et les PEID ;
- Renforcer les connaissances concernant la gestion et les interactions entre les différents enjeux environnementaux liés au CC, à la dégradation des terres et la biodiversité dans le contexte des négociations internationale et pour la mise en œuvre des conventions ;

Dans le domaine de l'énergie, l'IFDD pourrait prioriser l'atteinte des résultats suivants :

- Renforcer les cadres institutionnels et des capacités favorisant le déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ;
- Renforcer les capacités et l'accompagnement pour la mise en place de politiques régionales et nationales dans le domaine de l'efficacité énergétique.

3.5.3. Identification d'un projet d'envergure sur le climat

Les réflexions sur un projet d'envergure sur le climat mis en œuvre par l'IFDD s'inscrivent dans la démarche globale de l'OIF pour l'élaboration d'une programmation plus stratégique et resserrée s'appuyant sur des projets-phares. Tenant compte de l'ampleur de l'espace géographique couvert, du périmètre ample de sa mission et de ses limites budgétaires, l'OIF désire faire évoluer son modèle d'action et ses modalités d'intervention notamment afin de renforcer la lisibilité, l'attractivité, la singularité et l'efficacité de ses actions et de proposer une offre de programmes recentrée avec des impacts plus visibles.

L'élaboration d'un projet phare climat par l'IFDD se présente comme bonne opportunité d'établir et de communiquer la valeur ajoutée de l'Institut et d'identifier des résultats à atteindre précis et circonscrits dans le temps sur cette thématique.

À la lumière des constats formulés dans le contexte de cette évaluation et des appréciations des parties prenantes interrogées, un projet d'envergure sur le climat mis en œuvre par l'IFDD devrait entre autres prendre en considération les critères de cadrage suivants :

- Les enjeux prioritaires identifiés dans le domaine du CC par la Francophonie et dans le contexte de l'atteinte des ODD, et notamment ceux identifié dans le contexte des déclarations des récents Sommets de la Francophonie et des derniers rapports de l'ONU sur la mise en œuvre des ODD (voir Tableau 7) ;
- La valeur ajoutée que peut apporter l'IFDD telle qu'identifiée dans cette évaluation ;
- La nécessité de formuler des résultats attendus spécifiques et atteignables répondants aux enjeux prioritaires identifiés ;
- Une contribution claire en ce qui concerne l'atteinte de publics cibles de l'OIF (femmes et jeunes) incluant la formulation de résultats attendus spécifiques pour ces publics ;
- Les opportunités existantes de partenariat ;
- Les évolutions que doit apporter l'IFDD à sa structure organisationnelle concernant la collaboration transversale entre ses différents programmes, les opportunités de collaboration avec les UHS et sa capacité de gestion de projet d'envergure et de projet terrain; et
- Une utilisation optimale du numérique en fonction des publics ciblés.

Tableau 7 : Enjeux prioritaires à considérer pour un projet climat mis en œuvre par l'IFDD

Enjeux prioritaires identifiés dans le domaine du CC par la Francophonie	Enjeux prioritaires dans le domaine du CC identifiés dans le contexte de l'atteinte des ODD
--	---

	en 2030
<p>Priorités concernant la problématique des changements climatiques dans la Francophonie : La déclaration d'Erevan (2018) souligne l'importance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser les contributions déterminées au niveau national et de rechercher les moyens de relever l'ambition de ces dernières • Approfondir les initiatives visant à faciliter l'accès direct à l'échelon local à la finance climat • Renforcer les actions de lutte contre les changements climatiques tant en matière d'atténuation que d'adaptation des PMA et des PEID. <p>La résolution d'Antananarivo (2016) formule la demande suivante : « Reconnaissant l'impact des services énergétiques sur les changements climatiques et estimant que l'accès à l'énergie bénéficiera particulièrement aux femmes, les Chefs d'États et de gouvernement demandent à l'OIF notamment à travers l'IFDD, d'aider les pays d'Afrique francophone à en bénéficier et de favoriser l'émergence de solutions pour l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales. »</p>	<p>Priorités concernant la problématique des changements climatiques pour l'atteinte des ODD : Le rapport sur les ODD 2020 souligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La faible proportion des flux financiers internationaux pour le développement des énergies renouvelables atteignant les PMA. <p>Le rapport sur les ODD 2019 souligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de l'efficacité énergétique, tout en rendant l'énergie plus accessible et abordable, est essentielle si on veut réaliser l'objectif mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Des actions plus concertées et plus agressives à ce niveau sont requises. • L'accès au financement et le renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation doivent être appliqués à un rythme bien plus rapide, en particulier dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement.

L'ensemble de ces éléments indique que l'IFDD pourrait envisager des projets ciblant i) le renforcement des cadres institutionnels et des capacités pour l'amélioration de l'efficacité énergétique et de l'accès à l'énergie renouvelable en zones rurales et ii) le renforcement des capacités en ce qui concerne l'accès à la finance climat dans les PMA ou les PEID francophones aux bénéficiaires des groupes les plus vulnérables. Des partenariats sont envisageables avec l'UEMOA, le FVC, le Fonds d'adaptation et les banques régionales de développement.

Sur la base des critères de cadrage identifiés ci-dessus, une analyse sommaire des versions préliminaires des fiches de projet-phares élaborées par l'IFDD sur les thèmes *Francophonie et résilience climatique* et *Accès aux services énergétiques durable* est présentée à l'Annexe 5 du présent rapport.

Conclusion - Question évaluative 5.3

Quelle forme pourrait prendre un projet d'envergure sur le climat mené par l'IFDD ?

Des constats identifiés ci-dessus découlent la conclusion suivante :

Les versions préliminaires des fiches de projet élaborées par l'IFDD sur les thèmes *Francophonie et résilience climatique* et *Accès aux services énergétiques durable* démontre que les propositions de projet de l'IFDD sont généralement bien alignées avec les critères de cadrage identifiés dans le contexte de cette évaluation, en particulier en ce qui concerne l'identification des enjeux prioritaires sur cette thématique et la cohérence des projets proposés avec la valeur ajoutée de l'IFDD. Des points de vigilance ont été identifiés notamment concernant la clarté et la précision des objectifs et des résultats attendus, l'identification des sources de financement, la capacité de gestion technique et financière des projets de terrain dans un contexte de ressources humaines limitées, la prise en considération des liens entre les CC et les autres enjeux environnementaux et la prise en considération des opportunités de collaboration transversale entre les programmes de l'IFDD sur la thématique des CC sont à préciser.

3.5.4. Impacts des modifications proposées sur les publics cibles prioritaires de l'OIF

Le respect de la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets de terrain pourrait avoir un impact positif concret pour les publics cibles de l'OIF. Un appui à des projets terrain (dont les bénéficiaires directs sont les femmes et les jeunes) ciblant de manière explicite leur réplification par d'autres acteurs a le potentiel de multiplier les impacts obtenus au niveau du projet lui-même.

De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD doit continuer de se positionner pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales locales et nationales. Parmi les cibles prioritaires potentielles suggérées ci-dessus, les domaines suivants permettent de cibler les femmes et les jeunes de manière indirecte en ciblant le renforcement des capacités des acteurs pour une meilleure intégration des besoins de ces publics :

- Le renforcement des capacités dans le domaine de la finance climat en priorisant les initiatives contribuant à faciliter son accès à l'échelon local;
- Le renforcement des cadres institutionnels et des capacités favorisant le déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales.

En ce qui concerne la cible prioritaire potentielle concernant le renforcement des connaissances sur les interactions et des interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-industries durables), la conception d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODD concernés par les interventions de l'IFDD pourrait avoir de la valeur ajoutée.

Conclusion - Question évaluative 5.4

Quel pourraient être les impacts des modifications proposées sur les publics cibles prioritaires de l'OIF (les jeunes et les femmes) ?

Des constats identifiés ci-dessus découle la conclusion suivante :

Les évolutions à apporter suggérées permettent à l'IFDD de poursuivre l'identification et la mise en œuvre d'initiatives ou des composantes de projets ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes.

Étant données les ressources limitées de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets sur le terrain bénéficiant aux femmes et aux jeunes, c'est leur effet catalytique qui doit être visé. L'identification ex-ante et l'implication en amont des acteurs ayant le potentiel de prendre le relais est un élément clé. Le projet d'envergure sur le climat présentement proposé pourrait en être un exemple.

La conception, en concertation avec l'UEFH, d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODD concernés par les interventions de l'IFDD pourrait avoir de la valeur ajoutée.

De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD est bien placé pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales nationales et régionales en ciblant le renforcement des capacités de ces instances pour une meilleure intégration des besoins de ces publics.

3.6. Positionnement de l'IFDD au sein de l'OIF et structure organisationnelle

3.6.1. Articulation entre l'IFDD et le reste de l'OIF

Les communications et prises de décisions sont fluides au sein de l'IFDD, mais sont plus difficiles lorsqu'elles impliquent l'OIF. Cette rapidité de prise de décision est l'un des atouts de l'IFDD pour l'établissement de partenariats. Les défis organisationnels auxquels fait face l'IFDD affectent sa capacité à travailler en cohésion et à générer une vision d'ensemble de ses résultats et de ses progrès vers ses objectifs. Des déficiences au niveau de la planification, du suivi des résultats, du rapportage, et de la communication des résultats sont en cause. Par ailleurs, les limites à l'autonomie de l'IFDD affectent son efficacité, en limitant sa capacité d'embaucher du personnel et de passer certains contrats.

Le statut d'organe subsidiaire fait partie des forces de l'Institut, lui permettant d'établir certains partenariats qui ne seraient pas accessibles aux autres unités administratives qui n'ont pas le statut d'organe subsidiaire (par exemple, le statut d'observateur et de partenaire de mise en œuvre au FVC).

Bien que l'IFDD soit nommé chef de file dans la programmation de l'OIF pour les deux programmes 7.1.1 et 7.1.2, en collaboration avec d'autres directions (DFEN, DPDS, DLFCD) et les UHS, la revue externe des programmes réalisée en 2018 note que, pour le programme 7.1.2, cela n'a pas contribué au décloisonnement. Seules quelques initiatives de l'IFDD ont le potentiel d'avoir un effet catalyseur sur la programmation des autres directions/unités de programmes de l'OIF.

Les UHS ont reçu environ 20% du budget de l'IFDD pour la mise en œuvre d'initiatives durant la période 2015-2019. Cependant, elles ne disposent présentement pas des capacités techniques ou des ressources humaines suffisantes pour appuyer l'IFDD de manière significative (par exemple, développer des partenariats ou fournir de l'appui technique). L'appui des UHS est essentiellement logistique et seulement sur certaines interventions. Plusieurs répondants ont signifié leur appui pour un rôle accru des UHS, tant qu'il s'accompagne des compétences techniques nécessaires. Un répondant a mentionné que les UHS « *n'ont pas les compétences* » en ce moment mais qu'il « *aurait souhaité un rapprochement avec les UHS, avec un SP* » basé sur le terrain. La faible présence dans les pays d'intervention est identifiée comme une faiblesse pour les activités de l'IFDD.

3.6.2. Articulation et partage des rôles en matière d'intégration transversale du développement durable au sein de l'OIF

La revue externe des programmes réalisée en 2018 a recommandé de tenir une réflexion afin de définir une logique organisationnelle plus cohérente en ce qui concerne le rôle catalyseur de l'IFDD sur les aspects transversaux de DD, en particulier en ce qui concerne l'accélération du positionnement de l'IFDD comme centre de référence des ODD en interne, en lui donnant les moyens humains et financiers de collaborer avec l'ensemble des directions. L'IFDD n'est présentement pas la direction privilégiée pour développer le plan vert de l'OIF. Bien que ce mandat relève plutôt de la responsabilité sociétale de l'organisation que d'un mandat de renforcement du développement durable dans l'OIF, cette décision ne va pas dans le sens d'un renforcement du rôle de l'IFDD dans l'intégration transversale du DD.

Les entretiens réalisés indiquent que les parties prenantes sont d'avis que le rôle de l'IFDD doit continuer à être celui d'un acteur spécialisé qui construit le plaidoyer du développement durable et que ce dernier a le potentiel de donner l'impulsion aux autres directions de l'OIF, qui elles-mêmes devront faire preuve de leadership pour sa mise en œuvre. Selon un partenaire externe, l'IFDD « devrait vraiment être l'acteur clé pour » l'intégration du DD dans l'OIF, et que l'ensemble des enjeux de l'OIF « doivent être sous-tendus par le DD ». Un membre du personnel de l'OIF a mentionné quant à lui la nécessité pour l'IFDD de « donner l'impulsion [pour] la révision des programmes sous l'angle du DD » et de mener la réflexion sur « comment on voit les programmes de sécurité, droits humains, paix, entrepreneuriat numérique, etc. sous l'angle du DD ». Cependant, plusieurs parties prenantes sont d'avis que l'IFDD ne peut jouer ce rôle en l'absence d'une vision claire en ce sens de la part de la haute hiérarchie de l'OIF. Pour ce faire, la haute hiérarchie de l'OIF doit impérativement exercer un leadership à ce niveau afin de donner une légitimité à l'IFDD.

3.6.3. Articulation et partage des rôles en matière d'EFH

Les constats de la section 3.4.4 signalent un manque de clarté dans le partage des rôles entre l'IFDD et l'OIF pour l'intégration transversale de l'ÉFH au sein de l'OIF, et l'absence d'une approche stratégique pour l'ÉFH à l'IFDD. Le constat a été fait de la difficile déclinaison de la stratégie OIF dans les activités de l'IFDD, et des limites à la collecte de données permettant de suivre les résultats sur cet enjeu.

Les acteurs interrogés ont signalé que les évolutions à apporter à l'articulation, au partage des rôles, à la communication et la collaboration entre l'IFDD et les autres directions de programmes de l'OIF sur les aspects EFH doivent prendre en compte la nécessité :

- D'une meilleure prise de conscience des enjeux et des besoins de renforcement des capacités de l'équipe de l'IFDD en matière d'EFH et d'opérationnalisation de l'approche genre, moyennant un processus de participation de sensibilisation et de formation dédiées. Ceci permettra de développer une vision commune à tous les membres de l'équipe de l'IFDD des enjeux genre spécifiques à leurs activités propres, ainsi que des méthodologies d'opérationnalisation de l'approche genre les plus adaptées pour l'institut.
- D'une définition collaborative (en étroite coopération avec l'Unité EFH récemment constituée et sur la base de cette vision commune) d'une stratégie et d'un plan d'action propre à l'IFDD, qui prennent en compte ses spécificités thématiques et opérationnelles, et sont cohérents avec ses actions de coopération.
- De clarification des mandats, rôles et responsabilités respectives de l'IFDD et de l'Unité EFH ainsi que le modus operandi à retenir dans l'animation de la thématique EFH au sein de l'OIF à long terme.
- D'introduire dans les systèmes de suivi et de rapportage des données sexo-spécifiques et des indicateurs genrés de manière à pouvoir chiffrer les contributions à l'EFH et en améliorer la redevabilité et communication.

Dans une certaine mesure, l'IFDD est actuellement déjà impliqué dans la mise en application de la Stratégie EFH de l'OIF, notamment au niveau des Axes 2 (Assurer une éducation et une formation de qualité et libre de discrimination tout au long de la vie, et valoriser la participation des femmes à l'enseignement supérieur et à la recherche) et 4 (Promouvoir le « leadership », renforcer l'égal accès et la participation pleine et effective des femmes dans la prise de décision).

L'IFDD n'est toutefois pas très engagé sur les axes suivants qui présentent toutefois un potentiel thématique pour l'Institut :

- L'Axe 1 - Promouvoir les droits des femmes et des filles, et lutter contre toutes les formes de discriminations et de violences faites aux femmes et aux filles : en se focalisant sur la discrimination issue des impacts négatifs que les changements climatiques représentent pour les femmes et filles.
- L'Axe 3 - Favoriser l'autonomisation économique des femmes et des filles dans la perspective d'un développement durable et d'une croissance inclusive : en agissant sur le travail agricole féminin, soumis aux problèmes dérivés des changements climatiques, à la perte de biodiversité et pauvreté, et au niveau des chaînes de valeur; à l'instar des projets soutenus dans le cadre de l'intervention « Femmes et climat ».
- L'Axe 5 - Promouvoir et mettre en œuvre l'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le plan organisationnel : à travers la définition d'une directive interne à l'IFDD en la matière.

Conclusion - Question évaluative 6

Quel devrait être le positionnement de l'Institut au sein de l'OIF et quels devraient être l'articulation et le partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programme de l'OIF ?

Des constats identifiés ci-dessus découlent les conclusions suivantes :

L'étendue des résultats constatée dans le contexte de l'analyse de l'efficacité de l'Institut sur la période 2015-2019 et la satisfaction des bénéficiaires et des partenaires indiquent que l'autonomie dont jouit historiquement l'IFDD est favorable à l'atteinte de résultats. Celle-ci permet à l'IFDD de mobiliser une expertise de pointe et d'établir des partenariats de manière flexible. Limiter cette autonomie a, en contrepartie, créé des goulots d'étranglement.

Les UHS collaborent de manière efficace avec l'IFDD. Elles ont le potentiel d'apporter un appui significatif aux SP, mais ne disposent pas, en ce moment, des capacités techniques suffisantes pour le faire. Le cloisonnement est toutefois plus fort avec les autres directions de l'OIF. Même lorsque l'intention existait de générer des collaborations entre différentes directions, les exemples de collaboration demeurent anecdotiques.

Le cloisonnement avec le reste de l'OIF (et les enjeux liés à la mesure de la performance) limite la visibilité et la compréhension de l'OIF et de ses Directions de programmes sur la contribution de l'IFDD à la mission de l'OIF, limitant ainsi les possibilités de synergies. Le développement durable, et la mise en œuvre des ODD sont des enjeux prioritaires pour la majorité des pays membres de l'OIF, comme le reflètent les demandes des pays lors des Sommets de la Francophonie ou sur le terrain. Or, cette priorité semble circonscrite aux efforts de l'IFDD et le cloisonnement actuel ne permet pas de faire remonter ces enjeux à l'ensemble de l'OIF, malgré le fait que plusieurs directions travaillent de leur côté sur différents enjeux de développement durable. Le développement durable n'est pas présentement considéré comme un enjeu transversal au sein de l'OIF.

L'IFDD possède la capacité d'appuyer l'OIF dans l'intégration transversale des ODD, de la même manière qu'il le fait pour de nombreuses institutions dans les pays membres, mais il n'a reçu ni le mandat ni les ressources de la part de l'OIF pour remplir ce rôle. La nature transversale de son mandat (couvrant les ODD dans leur ensemble), et son expertise sur le sujet militent en faveur d'un rôle de leader au sein de l'OIF pour une intégration transversale et coordonnée des ODD dans les activités des autres directions.

Le manque de clarté des rôles et des responsabilités dans la mise en application des stratégies transversales (numérique, jeunesse, EFH) de l'OIF entre l'IFDD, la DFEN, l'UJSC, l'Unité EFH et les autres services opérant sur ces thématiques limite leur mise en application.

La mesure des progrès de l'IFDD en matière d'EFH, pourtant essentielle pour garantir leur qualité et leur durabilité, est à ce jour insuffisante.

Il existe un engagement des instances de l'IFDD (et plus généralement de l'OIF) pour intégrer l'EFH à la fois au niveau politique et stratégique. Grâce à sa capacité de mobilisation des gouvernements membres ainsi que des réseaux professionnels, et à sa capacité d'établir des alliances avec des partenaires stratégiques, l'IFDD dispose d'atouts importants pour promouvoir l'EFH.

3.7. Transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail

L'IFDD communique et engage son public cible à travers différents outils, notamment :

- Quatre sites internet : IFDD, Objectif 2030, Médiaterre et l'Académie virtuelle ;
- De nombreuses publications, certaines uniques (Atlas francophone de l'économie de l'environnement), certaines en série (LEF, guides des négociations, et autres collections) ;
- Participation et organisation d'événements ;
- Formations en ligne (CLOM, SEL) ou présentielle ;
- Présence sur les réseaux sociaux ;
- Existence d'une application pour accéder aux guides de négociations et une pour Médiaterre.

Certains bénéficiaires ont mentionné demeurer en contact par Whatsapp et d'autres disposent de groupes sur Facebook dans lesquels ils échangent.

Le développement et la gestion de ces outils sont présentement pris en charge en partie par un chargé de communications et une assistante (site internet de l'IFDD, réseaux sociaux, Médiaterre, rapport d'activités, une partie de LEF, la communication des SEL) et en partie par les Spécialistes de programmes eux-mêmes (Objectif 2030, Académie virtuelle, CLOM, SEL, guides des négociations).

3.7.1. Évolutions à apporter aux outils d'information et de travail

Les moyens par lesquels l'IFDD atteint ses publics cibles sont nombreux, mais gérés en silos.

L'IFDD dispose de fortes capacités pour les formations en ligne (SEL et CLOM). Les partenaires externes consultés considèrent remarquable la qualité des différents produits de communication, et tout particulièrement pour les CLOM et les SEL. Certains répondants considèrent que l'IFDD a développé une grande expertise dans ce domaine, et les rapports sur les CLOM les plus récents (2019) indiquent un taux de satisfaction élevé, puisque « 95,3% des sondés se déclarent ainsi globalement très ou complètement satisfaits de la formation » en droit et protection de l'environnement tenue en décembre 2019. Lors de cette formation, 54% des participants ont obtenu leur attestation de réussite. Ceux-ci connaissent par ailleurs un essor important, passant de 2600 apprenants en 2017 à 37 824 en 2019²⁴. Ils ont ainsi contribué à l'amélioration des connaissances d'un plus grand nombre d'acteurs.

²⁴ Rapports CLOM DD 2017 et CLOM Droit de l'environnement 2019

Le rapport d'évaluation d'Objectif Terre et Médiaterre (2018) identifiait des enjeux dans l'articulation des différents outils, mais également leur utilisation peu collective au sein de l'IFDD. La situation a évolué depuis, avec l'interruption de certains outils (Objectif Terre), **mais le constat demeure que chacun de ces outils est géré individuellement et uniquement en lien avec l'intervention à laquelle il est lié** – malgré quelques efforts de référencement croisé dans les différents sites. Les différentes plateformes possèdent chacune une identité visuelle différente et toutes ne sont pas directement ou facilement accessibles à partir du site de l'IFDD et vice et versa, bien que des améliorations ont été apportées à cet égard durant la conduite de cette évaluation avec la mise en ligne récente du nouveau site de l'IFDD. Un chantier est en développement pour renforcer l'unité visuelle des différents outils.

L'évaluation de 2018 comprenait une cartographie des différents outils de travail et de communications (hors SEL/CLOM et événements) en fonction de leurs objectifs (renforcement de compétences ou sensibilisation) et de leur angle d'approche (thématique ou généraliste). La plupart des outils se retrouvent dans la zone « renforcement de compétences - outil thématique » mais plusieurs outils, se retrouvent à cheval entre les deux types d'objectifs. Le site de l'IFDD, Objectif 2030 et la revue LEF se retrouvent dans cette situation, et constituent tous les trois des outils décrits comme généralistes.

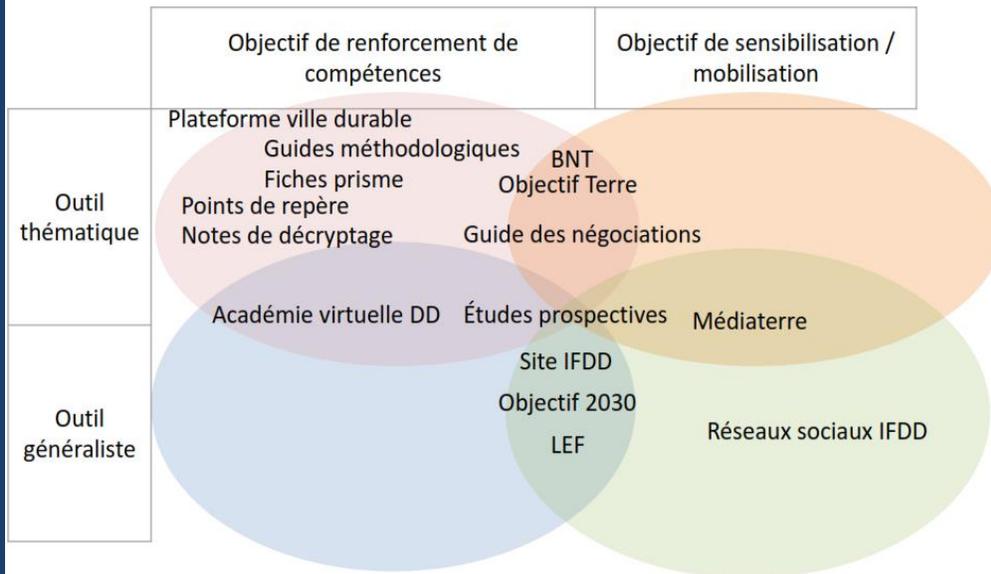


Figure 4. Cartographie des outils de communication et de travail de l'IFDD en fonction de leur approche et objectif

Source : Évaluation d'Objectif Terre et de Médiaterre (2018)

La revue LEF est développée avec de nombreux chercheurs, et aussi des gestionnaires et décideurs, mais vise un public assez informé de gestionnaires publics (cadres supérieurs et directeurs). Elle est accessible sur le site de l'IFDD et était, jusqu'à 2019, distribuée à 2000 abonnés en version papier. Malgré des efforts de vulgarisation, elle demeure très technique et peu attrayante pour un public non-averti. Elle a été décrite comme « dense » et comme existant « à des fins intellectuelles, pour ouvrir des perspectives » par des répondants. D'autres soulignent que pour élargir le public il faut en alléger le format et le contenu, mais que cette décision dépend du rôle que l'IFDD souhaite jouer par rapport au DD, comme organe de réflexion ou comme acteur de terrain. Bien qu'elle couvre principalement et historiquement les enjeux de l'énergie, elle a démontré être en mesure de couvrir efficacement d'autres thèmes d'actualité liés au développement durable. La pertinence de s'en tenir à l'énergie (ce que le titre

de la revue pourrait laisser croire) est remise en question par plusieurs répondants. Un répondant a questionné « pourquoi il y a « énergie » dans le titre ? [...] Il semble important de prendre un parti et de dire que tous les enjeux de la durabilité sont égaux ».

Objectif 2030, qui possède sa propre plateforme en ligne, comprenant des CLOM sur le développement durable et la gestion de l'environnement, ainsi qu'une plateforme de sociofinancement et de mentorat en ligne pour des micro-projets (environ 10 000 euros) visant les ODD. L'un des objectifs du volet « Actions » (comprenant le sociofinancement et le mentorat) est de permettre à de petites organisations non gouvernementales de développer leur capacité de formulation et de rédaction de projets de développement durable. Le volet « communication » de la plateforme inclut de courts reportages sur les projets réalisés et relaie certaines communications développées par d'autres initiatives de l'IFDD.

Suite à l'évaluation de Médiaterre en 2018²⁵, l'IFDD et l'OIF se sont questionnés sur la direction à donner à cette plateforme qui se veut collaborative. L'évaluation conclut que les besoins en matière d'information sur le développement durable en français sont toujours d'actualité. La plateforme est bien établie, atteint un lectorat « significatif sans être conséquent », et permet la diffusion de contenus variés « dont la fiabilité [...] est assurée par l'IFDD ». Médiaterre vise un public cible de professionnels dans une optique de sensibilisation. L'évaluation de 2018 identifie toutefois plusieurs enjeux tels que :

- L'absence de ligne éditoriale claire ;
- Le fait que Médiaterre ne soit inclus ni dans la stratégie de l'IFDD ni dans celle de l'OIF ;
- L'absence de cohésion avec les autres outils de l'IFDD et de l'OIF, générant un manque de lisibilité sur l'information francophone sur le développement durable ;
- La gestion lourde en raison du modèle basé sur des modérateurs externes ;
- La concurrence d'autres plateformes thématiques, des réseaux sociaux et même des médias classiques ;
- Un traitement inégal des enjeux ;
- Le fait que la plupart des dépêches soient maintenant produites par des modérateurs, menant à une utilisation passive et à l'absence de logique de réseau.

L'évaluation a conclu à la nécessité d'une refonte ou d'une annulation de Médiaterre. En 2019, l'IFDD et son partenaire, le CIRIDD, ont choisi l'option « refonte » avec la volonté de partager la gestion avec d'autres partenaires. Parmi les options proposées existe la possibilité d'en céder la gestion à d'autres partenaires.

3.7.2. Évolutions à apporter aux outils de communication

Les communications institutionnelles sont limitées. Au-delà du site internet et des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube), qui présentent l'ensemble des programmes et des publications et inclut des liens vers les autres plateformes, il n'existe aucun outil (tel un rapport annuel) permettant d'obtenir une réelle vue d'ensemble des réalisations de l'IFDD. Plusieurs membres du personnel de l'IFDD soulignent que les directives de visibilité de l'OIF limitent la capacité de l'IFDD de communiquer en son nom propre et limitent ainsi sa visibilité. La plupart des partenaires externes interrogés affirment ne

²⁵ Planète Publique, Évaluation externe des programmes et outils d'information en français pour le développement durable : Médiaterre et Objectif Terre, Avril 2018.

connaître de l'IFDD que l'initiative immédiate sur laquelle ils travaillent. La méconnaissance de l'IFDD s'étend à l'OIF également, plusieurs indices pointant vers une faible compréhension de la mission et la raison d'être de l'IFDD, de ses capacités techniques, de ses réussites et du développement durable en général. Des membres du personnel relatent que le personnel de l'OIF ne comprend pas forcément le concept de DD et n'est pas au courant des formations offertes par l'IFDD sur le sujet, bien que quelques membres du personnel de l'OIF aient suivi des CLOM. Certains membres du personnel de l'IFDD confient avoir de la difficulté à faire comprendre à leurs collègues de l'OIF ce sur quoi ils travaillent, ce qui est problématique quand des autorisations sont requises de l'OIF. Il semble que la haute direction de l'OIF ne soit pas systématiquement mise au courant des réussites majeures de l'IFDD. Un plan de communications est en préparation pour pallier certains de ces enjeux.

3.7.3. Possibilités offertes par le numérique

L'IFDD a déjà saisi certaines opportunités offertes par le numérique notamment dans le domaine de la formation (CLOM) et de l'offre de séminaires en ligne (SEL) qui jouissent d'une grande popularité et qui sont appréciées par les bénéficiaires.

L'ensemble des parties prenantes considère que le numérique présente, plus que jamais, des opportunités significatives pour accroître la pertinence des outils de communication, d'information et de travail utilisés et pour toucher un public de plus en plus large, notamment afin de permettre :

- De continuer les efforts actuels permettant un meilleur accès aux formations ;
- Des échanges plus dynamiques entre experts et entre les experts et les bénéficiaires ;
- Une réduction des coûts liés aux déplacements du personnel, des experts, et des participants aux formations, permettant de libérer des ressources pour élargir/approfondir les interventions ;
- Une meilleure diffusion et plus grande utilisation des outils développés.

Ils qualifient l'utilisation du numérique « d'essentiel » en particulier pour atteindre les jeunes et notent que « le gros du combat se fait maintenant sur les réseaux sociaux ». Certaines parties prenantes soulignent toutefois que les outils numériques ne sont pas tous adaptés à l'usage dans les pays en développement.

Le numérique présente également des possibilités pour la revue LEF. Une enquête de l'IFDD auprès des abonnés à la version papier indique que 60% des répondants (environ 120 personnes) sont favorables à l'abandon de la version papier. Les bibliothèques et certains décideurs seraient toutefois toujours preneurs de la version papier. La plupart des personnes interrogées soulignent que le format électronique actuel de la revue doit être amélioré, ce qui peut inclure :

- Liens directs vers les articles
- Accès facilité à l'historique des articles (classification)
- Liens vers des articles de fond
- Revoir la présentation pour la mettre au goût du jour et faciliter la lecture.

Conclusion - Question évaluative 7

Quelles sont les transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail pour permettre à l'IFDD d'offrir une contribution originale au service du développement durable et d'atteindre un public de plus en plus large ?

Des constats identifiés ci-dessus découlent les conclusions suivantes :

L'IFDD dispose d'un trop grand nombre de plateformes d'information par rapport à ses capacités, lesquelles fonctionnent indépendamment les unes des autres. Différents outils sont utilisés pour les besoins des différentes initiatives, mais ces contributions ne sont pas fortement mutualisées pour contribuer de manière efficiente à l'atteinte des résultats de l'IFDD. La gestion des plateformes est en fait, à bien des égards, le miroir de la gestion en silo des programmes de l'IFDD mentionnée plus tôt. La gestion de ces différents outils représente également une charge de travail importante pour les deux membres du personnel responsables des communications qui, de ce fait ne sont pas en mesure de prendre le recul nécessaire pour une réflexion plus stratégique sur les outils.

Les formations en ligne sont déjà un succès pour l'IFDD, et la pandémie de COVID-19 va probablement rendre l'appropriation de cet outil plus facile pour un plus grand public. Des opportunités pour créer des communautés d'apprentissage entre les bénéficiaires des différentes formations et des actions d'accompagnements existent. Comme cela a été fait pour les formations en ligne, le besoin existe pour l'IFDD d'explorer la façon de continuer à renforcer les liens entre la science et la pratique, en créant des canaux de communication numériques pour l'échange d'informations et d'expériences en optimisant l'utilisation des plateformes existantes.

Les communications institutionnelles sont faibles et se limitent au site internet (récemment renouvelé) et aux réseaux sociaux. Ainsi, il n'est pas possible d'obtenir une réelle vue d'ensemble des activités et des résultats de l'IFDD, limitant donc l'implication des différents publics cibles à des activités spécifiques, et laissant passer des opportunités de synergies.

4. RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées ci-dessous regroupent les propositions de recommandation présentées dans la matrice référentielle pour chacune des questions évaluatives. Elles prennent en compte les recommandations formulées lors de l'atelier de co-construction organisé avec le COPIL de l'évaluation et des représentants du personnel de l'IFDD et d'autres unités de l'OIF (DFEN, BRAO, BROI) le 16 juillet 2020. Les parties concernées par ces recommandations sont mentionnés pour chaque recommandation.

R1. Clarifier le positionnement de l'OIF relatif à la mission de l'IFDD concernant la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF (Responsable de l'action : IFDD et OIF)

Pour l'IFDD il s'agirait de :

- Développer et présenter à l'OIF une proposition de stratégie comportant des objectifs à court et moyen termes pour le renforcement des capacités de l'ensemble de l'OIF pour une meilleure prise en compte des ODD (et des synergies entre les ODD) dans sa programmation.
- Identifier les ressources qui seront nécessaires au déploiement de cette stratégie.

Pour l'OIF il s'agirait de :

- Dans un souci de cohérence, reconnaître le développement durable comme un enjeu transversal à l'OIF en considérant notamment l'intérêt de se positionner comme exemple et comme expert de l'intégration du développement durable.
- Sur la base des propositions formulées par l'IFDD, identifier les actions prioritaires, donner un mandat clair et octroyer les ressources nécessaires à l'IFDD pour une meilleure intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF.

R2. Optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires (Responsable de l'action : IFDD)

Dans le cadre de l'élaboration d'une programmation resserrée s'appuyant sur des projets-phares, optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires par :

- Le renforcement des opportunités de diffusion des connaissances et de bonnes pratiques des acteurs francophones à travers les différents outils/plateforme de communication de l'IFDD, y compris les coopérations bilatérales, à l'instar de ce qui est actuellement fait dans le cadre de sa revue LEF.
- La priorisation des partenariats avec les PTF susceptibles de faire passer à l'échelle les projets pilotes de l'IFDD, notamment les banques de régionales de développement.
- Le développement d'une stratégie de communication de l'IFDD auprès des PTF (incluant l'identification des cibles et de canaux de communication) s'inscrivant dans le contexte du développement de la stratégie de communication actuelle de l'IFDD.
- Une collaboration renforcée avec les UHS et les membres du CO pour une meilleure cartographie des acteurs et une mise en réseau avec les partenaires au niveau régional, national et local.

R3. Maintenir le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD mais clarifier le positionnement de l'Institut concernant l'utilisation du mode d'intervention « projets pilotes de démonstration » (Responsable de l'action: IFDD)

Ceci devrait être effectué dans le cadre de l'élaboration d'une programmation resserrée s'appuyant sur des projets phares. Considérant d'une part les ressources limitées à disposition de l'IFDD (humaines et financières) pour la mise en œuvre de projets sur le terrain et, d'autre part, la pertinence pour l'Institut de mieux rejoindre directement ou indirectement les bénéficiaires au sein des communautés locales, l'IFDD devrait :

- Identifier les meilleures pratiques de l'Institut concernant la répliquabilité des projets de démonstration et systématiser l'intégration des critères de conception et de sélection de projets (type de partenaire impliqué, implication/sensibilisation des partenaires en amont des projets, stratégie de communication des résultats, etc.) qui permettent effectivement à d'autres acteurs de capitaliser sur l'effet de démonstration ;
- Renforcer le transfert des connaissances générées par les projets à d'autres acteurs pour favoriser la reprise des « approches à succès » et promouvoir activement la mise en échelle des projets auprès d'autres partenaires financiers ayant un plus grand potentiel pour accompagner la transformation structurelle ;
- Cibler davantage le développement des capacités des organisations pouvant prendre le relais au niveau local;
- Développer une stratégie pour renforcer i) les capacités de l'IFDD à lever des financements externes pour la mise en œuvre des projets de terrain et ii) les interventions favorisant leur passage à l'échelle incluant des actions de renforcement des effectifs en termes de ressources humaines.

R4. Mettre en place un processus participatif permettant d'établir les besoins prioritaires à cibler par l'IFDD (Responsable de l'action: IFDD et CO)

- S'appuyant sur la démarche entreprise par l'IFDD regroupant ses interventions sous les thèmes *Diplomatie et Gouvernance*, *Académie du DD* et *Projets phares de terrain*, un processus participatif permettant d'établir les besoins prioritaires à cibler pourrait comporter les étapes suivantes :
 4. L'identification des défis majeurs à relever dans le domaine du développement durable, de l'environnement et de l'énergie par ses publics cibles (incluant les femmes et les jeunes) sur la base des travaux récemment entrepris par l'IFDD, des conclusions de cette évaluation, d'une collaboration accrue avec le CO et les UHS ;
 5. Formulation de propositions de besoins prioritaires à cibler ;
 6. La consultation des principales parties prenantes des interventions de l'Institut concernant besoins prioritaires à cibler.
- Considérer la manière dont les besoins vont évoluer en fonction de la crise sanitaire actuelle et de ses répercussions potentielles pour l'ensemble de ses interventions (veilles et diffusion des connaissances concernant les impacts potentiels et développement d'outils appropriés), et en particulier en ce qui concerne les actions liées à la réalisation des ODD ;
- En collaboration avec le CO, élaborer un outil d'aide à la décision qui intègre les critères transparents de sélection pour la priorisation des multiples demandes des parties prenantes en fonction des besoins prioritaires identifiés et de leur évolution.

R5. Sur la base des besoins prioritaires identifiés, développer une théorie du changement²⁶ pour l'IFDD et y aligner ses interventions et son système de suivi et évaluation (Responsable de l'action: IFDD)

Le défi pour l'IFDD consiste donc à clarifier sa logique d'intervention tout en demeurant agile et en conservant son caractère opportuniste et sa capacité de répondre aux demandes. Il doit également améliorer sa capacité à mesurer et à communiquer ses résultats. Cette restructuration permettra de renforcer la cohérence et les synergies entre les interventions, menant ainsi à une utilisation plus efficiente des ressources.

- Développer une "théorie du changement" illustrant les changements que l'IFDD cherche à générer, qui prendrait en compte son mandat, ses capacités et les besoins prioritaires ciblés (cf. R3) ;
- Cette théorie du changement devrait illustrer la manière dont l'IFDD contribue à ce changement, les hypothèses considérées, les risques et les facteurs de succès ;
- Formuler le cadre logique de l'IFDD sur cette base, réaligner les interventions en fonction de leur capacité de contribuer aux changements désirés ;
- Développer des documents de projet incluant une description de chacun des projets, les besoins auxquels il répond, les publics cibles et de quelle façon et dans quelle mesure ils contribuent aux changements recherchés. Chaque projet pourrait inclure plusieurs interventions et types d'appui ;
- Définir des indicateurs clairs, permettant de suivre les extrants mais également les effets des interventions, en cohérence avec le système de suivi et d'évaluation de l'OIF en cours de révision. Ces indicateurs devraient être sensibles au genre et à l'âge des bénéficiaires ;
- Renforcer les mécanismes pour renseigner, de manière régulière, les indicateurs et partager cette information au sein de l'IFDD, et avec l'OIF, (par exemple par des rapports semestriels ou des tableaux de bord de suivi) et leur évolution en fonction des modifications apportées à la programmation ;
- Élaborer et diffuser un rapport annuel rapportant de manière concise les résultats atteints et utilisant un langage accessible à un public large (personnel de l'OIF, partenaires potentiels, représentants des pays membres et grand public).

R6. Renforcer les ressources humaines de l'IFDD (Responsables de l'action: OIF et IFDD)

- Octroyer à l'IFDD une meilleure autonomie concernant la gestion des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de sa programmation. Cela permettra de :
 - Comblent les postes de spécialistes de programme présentement occupés par du personnel temporaire ;
 - Embaucher des attachés de programme pour renforcer les capacités techniques et de gestion de l'équipe. Ces spécialistes pourraient être basés dans les UHS afin de renforcer la présence sur le terrain ;
 - Embaucher au moins un responsable des communications additionnel qui pourrait être responsable des communications internes ;
- Revoir les descriptions des postes administratifs afin de mieux distribuer les tâches administratives et permettre un appui accru aux spécialistes de programme et à la Direction.

²⁶ Une théorie du changement est une méthodologie de planification stratégique qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis, grâce à une analyse des liens de cause à effet.

R7. Développer une stratégie EFH propre à l'IFDD et institutionnaliser la relation entre l'IFDD et l'Unité EFH. (Responsables de l'action: OIF et IFDD)

Pour l'IFDD :

- Développer une stratégie EFH propre à l'IFDD, en déclinant la stratégie EFH de l'OIF, en l'adaptant aux interventions de l'IFDD, et en s'assurant d'une bonne compréhension des besoins ;
- Communiquer avec l'unité EFH récemment créée à l'OIF pour établir les bases de la collaboration, afin de déterminer l'appui ou l'accompagnement que l'Unité EFH pourrait lui fournir ;
- Identifier comment mieux positionner la question de l'EFH au cœur des enjeux internationaux environnementaux ;

Pour l'OIF :

- Octroyer un mandat à l'unité EFH afin qu'elle offre des formations et de l'accompagnement au personnel de l'IFDD sur l'intégration de l'EFH dans sa programmation et favorise un partage de bonnes pratiques avec les autres Directions.

R8. Optimiser les outils de travail et renforcer les communications institutionnelles (Responsable de l'action: IFDD):

- S'assurer que les outils de travail soient traités comme un ensemble, répondant aux objectifs, aux axes d'intervention et au mandat de l'IFDD. Pour ce faire, l'IFDD doit:
 - S'assurer qu'ils contribuent efficacement et avec efficience aux résultats ciblés ;
 - Identifier de possibles duplications ou synergies entre les outils, et simplifier lorsque possible ;
 - Établir une cohérence visuelle entre les différents outils ;
 - Faciliter l'accès à travers le site internet de l'IFDD ;
 - Saisir les opportunités pour promouvoir les réussites de l'IFDD ou réutiliser des connaissances à travers plusieurs plateformes.
- Reconsidérer la contribution de chacun des outils et en diminuer le nombre afin d'en faciliter la gestion par une équipe très réduite. Envisager de les consolider en fonction de leur thématique. Céder la gestion de Médiaterre à une autre organisation est une priorité ;
- Mettre fin au format papier de la revue LEF, repenser son identité visuelle reflétant l'élargissement de son mandat à l'ensemble des ODD (et un changement de nom conséquent) ;
- Explorer les moyens de renforcer la mise en place des communautés d'apprentissage basées sur ses différentes activités pourrait renforcer la durabilité de ses acquis et de ses effets et faciliter le suivi de ses résultats ;
- Le plan de communications présentement en développement doit prévoir :
 - La préparation et la diffusion d'un rapport annuel (cf. R5) ;
 - Une stratégie pour la diffusion d'informations aux médias et à travers les médias sociaux. Il sera utile d'effectuer un suivi de la présence sur les médias sociaux et dans les médias traditionnels, tant internationaux que locaux ;
 - Une approche pour mieux communiquer les réussites au reste de l'OIF ;
 - Un calendrier pour communiquer sur les activités.

R9. Dans le contexte de la poursuite des réflexions concernant les projets phares de l'IFDD, notamment ceux sur les thématiques « Francophonie et résilience climatique » et « Accès aux services énergétiques durable », une attention particulière devrait être portée aux éléments suivants (Responsable de l'action: IFDD):

- Mettre l'accent sur les pays qui ont une double vulnérabilité (i) une vulnérabilité liée aux changements climatiques et (ii) une vulnérabilité économique caractérisée par un indice de vulnérabilité économique (IVE) ;
- Concernant les composantes « projets de terrain » :
 - Le potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs doit être davantage mis de l'avant ;
 - Une stratégie de renforcement des capacités de l'IFDD en termes de ressources humaines pour la recherche de financement et pour la gestion technique et financière des projets par l'IFDD, dimensionnée en fonction du nombre de pays couverts par le projet, est à développer ;
 - Les sources de financement potentiel sont à clarifier. Les financements FMU pourraient être utilisés pour les activités de renforcement des capacités et des fonds externes identifiés pour les projets terrain.
- Certain des besoins à combler, des objectifs spécifiques et des résultats attendus sont à clarifier et à préciser dans le contexte du développement du cadre logique des projets
- Préciser la contribution de ces projets en ce qui concerne l'atteinte des publics cibles de l'OIF ;
- Les opportunités de collaboration avec les UHS sont à préciser, en particulier concernant le renforcement des capacités de l'IFDD en termes de ressources humaines et l'identification des opportunités de financement ;
- La prise en considération des liens entre les CC et les autres enjeux environnementaux notamment la protection de la biodiversité (ex : la gestion durable des forêts) et la dégradation des terres (ex : urbanisation, industries et pratiques agricoles durables) et la prise en considération des opportunités de collaboration transversale entre les programmes de l'IFDD sont à préciser.

R10. Renforcer les interactions avec le CO (Responsables de l'action: IFDD et CO) (cf. R4)

- Développer une matrice de suivi des recommandations du CO et des réponses apportées par l'IFDD ;
- Améliorer la lisibilité des résultats de l'IFDD pour les membres du CO par des interactions plus fréquentes avec l'IFDD ;
- Encourager les membres du CO à soutenir les actions de l'Institut en contribuant à la capitalisation et la diffusion des connaissances et des résultats des interventions de l'IFDD ;
- Considérer les manières de renforcer l'intégration des perspectives stratégiques globales dans les discussions du CO.

ANNEXES

Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

I. Cahier des charges

PRESENTATION DE L'IFDD

Contexte

L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) a été créé en 1988 sous le nom de l'Institut de l'Énergie des Pays ayant en commun l'usage du Français (IEPF), peu après le 2^{ème} Sommet de la Francophonie, tenu à Québec en 1987. Sa création faisait suite aux crises énergétiques mondiales et à la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de conduire une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres.

En 1996, l'Institut inscrit les résolutions du Sommet de la Terre de Rio-1992 comme fil directeur de son action et devient l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie étant donné les recommandations de ce Sommet visant une meilleure gestion de la planète, les droits et les responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement.

Il devient ainsi particulièrement actif sur les trois conventions environnementales de Rio (Climat, biodiversité et désertification).

En 2013, à la suite de la Conférence de Rio+20, il prend la dénomination Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) et entérine ainsi son ambition d'être un acteur de premier plan dans la transition énergétique et le développement durable pour les pays francophones. Son rôle sur le climat prend plus d'ampleur suite à l'Accord de Paris et différentes résolutions des Sommets des chefs d'états questionnent ses attributions sur des thèmes variés comme le tourisme durable, l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes, l'accès à l'eau, l'économie bleue, etc.

Les statuts adoptés en 1999, modifiés lors de la 26^e session de la Conférence ministérielle de la Francophonie, tenue à Montreux le 21 octobre 2010, et à la 31^{ème} Conférence Ministérielle de la Francophonie d'Erevan (Arménie) des 10 et 11 octobre 2015, détaille les missions de l'Institut comme devant contribuer :

- a) produire et diffuser des connaissances et des outils reliés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable ;
- b) favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés ;
- c) stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement ;
- d) faciliter l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires ;
- e) contribuer à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une communication de ses actions.

L'année 2015 a vu l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 avec 17 objectifs de développement durable (ODD) comptant 169 cibles et 245 indicateurs. C'est aussi l'année de l'adoption de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine qui comprend 31 États membres et observateurs de la Francophonie. Enfin, en décembre de la même année, l'Accord de Paris sur le climat a été adopté. Tous ces accords et bien d'autres en matière d'environnement, ont un

lien direct avec les actions et les compétences de l'Institut. Ils visent à éliminer la pauvreté et les guerres, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

A ce jour, l'IFDD se positionne comme un instrument de coopération et de solidarité internationale de la Francophonie qui impulse le renforcement des capacités en développement durable des États et Gouvernements membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et qui outille ces derniers pour une mobilisation optimale des ressources. L'atteinte des objectifs de développement durable (ODD), la transition énergétique pour un accès à l'énergie durable, la lutte contre les changements climatiques et contre la pauvreté, la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement ainsi que la création d'emplois décents en faveur des femmes et des jeunes à travers l'économie verte deviennent ainsi des enjeux majeurs pour que l'IFDD ambitionne de devenir un instrument innovateur de mise en œuvre et de gestion de projets.

L'Institut se positionne ainsi comme l'Organe de référence de la Francophonie en matière du développement durable. Son plan stratégique adopté en 2018 se résume comme suit :

Vision d'impact de l'IFDD	Bâtir une Francophonie durable pour toutes et tous.
Vision organisationnelle de l'IFDD	Être l'organe de référence de la Francophonie en matière de développement durable.
Mission de l'IFDD	Développer la coopération au service de la transition énergétique et du développement durable.
Objectif stratégique	Contribuer à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 de développement durable et des Accords Multilatéraux sur l'Environnement.
Résultat final	Les États et gouvernements membres de la Francophonie ont mis en œuvre l'Agenda 2030 de développement durable et les Accords Multilatéraux sur l'Environnement.
Valeurs organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence - Performance et innovation - Transparence - Adaptabilité - Humilité et respect

RECONSTITUTION SYNTHETIQUE DU CADRE D'INTERVENTION

Statuts	
Dans le but de ...	<ul style="list-style-type: none"> • apporter une contribution concrète à l'émergence du développement durable • susciter la mise en marche d'actions de coopération concrètes dans le domaine de la transition énergétique, de la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement et du développement durable
...l'Institut de la francophonie pour le développement durable poursuit les missions suivantes :	<p>a) produire et diffuser des connaissances et des outils liés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable ;</p> <p>b) favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés ;</p> <p>c) stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités</p>

	<p>des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement ;</p> <p>d) faciliter l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires ;</p> <p>e) contribuer à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une communication de ses actions;</p> <p>d) développer des partenariats dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement et du développement durable.</p>		
<p>Mission D de la Programmation de l'OIF (2015-2022) : Contribuer à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable.</p>			
Résultat final 2015-2022	Les pays ciblés intègrent davantage les enjeux et Objectifs de développement durable (ODD) dans les politiques nationales et locales		
Programme 2019-2022	Programme 14	Programme 15	Programme 16a
Résultat intermédiaire 2019-2022	Les pays mettent en œuvre des politiques et stratégies intégrant les ODD et une transition vers l'économie verte aux niveaux national et local.	Les pays élaborent et mobilisent les financements, et mettent en œuvre des politiques et stratégies d'accès à des services énergétiques fiables, modernes et durables aux niveaux régional, national et local.	Les pays sont accompagnés dans leurs transformations structurelles, leur permettant de mettre en œuvre leurs engagements en faveur de l'environnement, du commerce et de l'investissement.
Ressources 2019-2022	3 207 000 €	3 384 000 €	4 205 000 €
	<p>10 796 000 € pour le quadriennium (2019-2022) ; 7 responsables de projets (Spécialistes de Programmes et Responsable communication); 6 secrétaires (assistantes administratives et de direction)</p>		
Modes d'intervention	<p>Mise à disposition d'expertise; Organisation d'activités de formation; Organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer; Production, partage et diffusion d'informations; Développement et diffusion d'outils; Aide à la représentation nationale; Aide à l'accès au financement; Mise en œuvre de projets pilotes de démonstration de bonnes pratiques en développement durable.</p>		
Publics-cible	<p>Tous les acteurs du développement durable de l'espace francophone</p> <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs des secteurs de l'énergie et de l'environnement des milieux gouvernementaux, scientifiques, industriels, privés ou de la société civile ; - les délégués et décideurs nationaux engagés dans les négociations internationales sur l'environnement et le développement durable ; - Les parlementaires et élus nationaux ; - les cadres et élus locaux d'une sélection de municipalités ; - les organisations de la société civile, les centres de recherche et le milieu universitaire ; les bureaux d'études et réseaux d'experts ; - Organisations internationales régionales (UEMOA, CEMAC, CEDEAO, CEEAC, CARICOM, COI) ; - Les Banques de développement (BOAD, BDEAC, etc.) ; - Réseaux spécialisés de l'espace francophone (RSDD, RFEDD, RNF, RFAPD, RMPCD, Club Er, RIAED, SIFÉE, etc.) ; - Municipalités francophones sélectionnées 		

Zone géographique	Tous les membres de l'OIF en particulier les PEID et PMA francophones
--------------------------	---

ORGANISATION DE L'INSTITUT

Gouvernance, pilotage et modalités de mise en œuvre

L'IFDD est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). À ce titre, il est chargé de la mise en œuvre de programmes particuliers et dispose d'une autonomie de gestion et financière.

Les actions de l'Institut répondent aux orientations arrêtées par les chefs d'État et de gouvernement et s'inscrivent dans la programmation quadriennale de la Francophonie.

Les organes de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable sont les suivants :

1. Le Conseil d'orientation est un organe consultatif chargé d'une mission d'orientation de la politique d'actions de l'Institut. Il est le garant de la qualité des actions mises en œuvre. Le Conseil d'orientation se réunit au moins une fois par an. Il est composé de 9 experts issus des zones géographiques suivantes : Afrique du Nord et Moyen Orient, Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale, Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Europe Centrale et Orientale, Océan Indien, Asie-Pacifique et Amérique Latine et Caraïbe.

Les fonctions du Conseil d'orientation de l'IFDD sont notamment les suivantes :

- identifier les enjeux émergents, les tendances et les priorités en fonction de la mission de l'Institut ;
- examiner les rapports d'activités et dégager des orientations dans le respect des décisions des Sommets et dans les limites des budgets disponibles ;
- proposer des stratégies et des outils de mise en œuvre de la programmation ;
- contribuer au suivi et à l'évaluation de l'exécution des programmes ;
- proposer toutes modifications que peuvent requérir le mandat et la structure de l'Institut.

2. La Direction de l'Institut est assurée par un Directeur. Il est assisté d'un Directeur Adjoint et d'une Conseillère Principale chargée de l'administration et des Finances, fonctionnaire mis à disposition par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) du Gouvernement du Québec.

- Le Directeur de l'Institut met en œuvre l'ensemble des orientations, des programmes et des contrats confiés à l'Institut, tels qu'approuvés par les instances concernées de l'OIF;
- Il dirige et gère les membres du personnel affectés à l'Institut dans le respect du Statut du personnel et de ses directives d'application ;
- Il est l'ordonnateur délégué des recettes et des dépenses pour lesquelles il reçoit une délégation de l'Administratrice de l'OIF. À ce titre, il dispose d'une autonomie pour la gestion des finances et des ressources humaines de l'Institut. Il présente chaque année un rapport annuel d'activités ;
- Il présente au Conseil d'orientation le programme d'activités ainsi que les prévisions budgétaires et les modalités propres à sa réalisation ;
- Il est chargé de mettre en œuvre et faire respecter la réglementation en vigueur.

Dispositif d'accompagnement et de suivi

- Mise à disposition d'expertise francophone pertinente aux États et parties prenantes ;
- Élaboration et mise à disposition d'outils d'accompagnement des États en matière de politiques et stratégies nationales pour le développement durable;
- Élaboration de programmes de formation et montage de sessions de renforcement de capacités en fonction des besoins exprimés par les pays francophones ;

- Évaluation de la pertinence et de l'impact de ces formations à travers des fiches d'évaluations renseignées par les participants à la fin de chaque session de formation;
- Élaboration de bilans internes trimestriels et annuels à partir de l'analyse des objectifs fixés et des résultats obtenus par chaque programme ;
- Élaboration de guides pour valoriser les bonnes pratiques ;
- Suivi des activités par un travail de veille assuré par des comités de pilotage ou des réseaux d'experts ;
- Évaluation de la qualité des contenus des documents publiés ou diffusés par des enquêtes auprès des lecteurs ou des utilisateurs des outils d'information et suivi du lectorat par des outils de mesure sur Internet.

Partenariat

Des partenariats techniques et/ou financiers sont développés avec :

- différents organismes ou structures gouvernementales, du secteur privé, de la société civile, des ONG, du monde de la recherche scientifique et universitaire ;
- les opérateurs de la Francophonie (Agence universitaire de la Francophonie, Université Senghor d'Alexandrie, Association internationale des maires francophones, TV5Monde), ainsi qu'avec l'Assemblée parlementaire de la Francophonie ;
- les organisations régionales ou internationales pour l'appui aux actions de renforcement des capacités (PNUE, Banque Mondiale, ADEME, BOAD, UEMOA, CEMAC, Union européenne, etc.).

Rôle des parties prenantes

Les parties prenantes aux activités de l'IFDD se composent des États membres et de 9 catégories d'acteurs de développement (public, privé, ONG, société civile, Élus locaux, parlementaires, scientifiques, femmes, jeunes). En fonction des actions identifiées par l'Institut, chaque catégorie d'acteur intervient selon sa vocation, ses moyens et disponibilités. À noter que les actions de l'IFDD sont menées généralement en collaboration avec les bénéficiaires.

La rédaction de la revue Liaison Énergie-Francophonie, par exemple, repose sur les contributions d'experts des ministères de l'énergie, des ministères du plan et/ou de l'économie et des finances, des ministères de l'environnement de l'espace francophone, de cadres des conseils ou commissions nationales de développement durable (CNDD), de membres de la société civile, de membres de la communauté scientifique, d'élus, de représentants du secteur privé, d'experts d'organisations internationales, etc.

Les membres de Médiaterre animent le portail ou contribuent à la diffusion d'informations sur le site.

Les différentes parties prenantes sont également sollicitées dans le cadre d'enquêtes auprès des lecteurs / utilisateurs des outils d'information de l'IFDD. De telles enquêtes sont également menées pour sonder les bénéficiaires des programmes de formation et de renforcement de capacités.

ACTIVITES ET MOYENS DE L'INSTITUT

Activités et réalisations

Le programme 14 « Accompagnement à la réalisation des ODD » est un programme structurant qui vient en appui à l'ensemble des programmes ayant vocation à accompagner les politiques publiques au sein des autres missions de l'OIF. Il entend veiller à l'intégration des ODD dans l'ensemble des cadres stratégiques de planification et répond aux priorités définies

par le Cadre stratégique de la Francophonie (2015-2022) et par la déclaration de Kinshasa (2012) qui réaffirme l'engagement de la Francophonie dans l'appropriation des ODD.

Les actions du programme ciblent le **renforcement des capacités en matière de planification stratégique, de budgétisation des programmes, et de mobilisation des financements**. Des partenariats stratégiques doivent être mis en place avec des banques de développement pour appuyer les projets de création d'entreprises au bénéfice des jeunes et des femmes. Les formations, en particulier en direction des décideurs de la fonction publique, sont dispensées dans le but de parvenir à des transformations structurelles des instances décisionnelles des pays ciblés. Enfin, le recours aux technologies de l'information et de la communication est privilégié afin de susciter des changements majeurs dans l'administration publique en vue d'une appropriation efficace des ODD.

Le programme 14 contribue de ce fait à l'atteinte des cibles n° 4.7, 5b, 8.3, 8.4, 8.9, 9c, 12.1, 12.2, 12.5, 12.7, 12.8, 12.b, 14.7, 17.8, 17.9, 17.13, 17.14, 17.15 des ODD.

Les réalisations significatives suivantes ont été enregistrées en 2019 :

- ✓ une cinquantaine de cadres centraux de la commission et du Parlement de la CEDEAO ainsi que de l'Union du Fleuve Mano, ont été formés en outils d'analyse systémique de la durabilité. Ceci a amené la Commission à s'engager à former ses 20 institutions rattachées et à élaborer son rapport National Volontaire au titre de la session 2019 du Forum Politique de Haut Niveau, une première pour une organisation sous-régionale d'intégration ;
- ✓ le soutien de la Principauté de Monaco a permis de lancer un Cours en Ligne Ouvert et Massif (CLOM ou MOOC) sur l'économie bleue en collaboration avec l'Université des Seychelles. Ce cours a été lancé à la CMF d'octobre 2019 et constitue une première sur ce concept ;
- ✓ la seconde édition du Rapport Développement durable de la Francophonie a été lancé et a vu la participation de 42 États et Gouvernements²⁷ ;
- ✓ le soutien à 14 pays francophone au processus d'élaboration de la Norme ISO TC/323 amorce le développement des actions d'économie circulaire dans l'espace francophone ;
- ✓ plusieurs partenaires (FAO, Woodroise, etc.) ont été identifiés pour le développement de l'initiative de la Francophonie sur l'utilisation du matériau bois dans le bâtiment.

Le Programme 15 « Accès à l'énergie durable » vise la réalisation d'une véritable transition énergétique au niveau des pays francophones ciblés, à travers :

- la stimulation du développement économique dans tous les secteurs: agriculture, industrie, transport, commerce, administration publique, etc. ;
- l'accélération du progrès social à travers l'amélioration des services suivants: santé, adduction d'eau, éducation, assainissement, environnement, allègement des tâches impactant le bien-être des femmes dans certains pays (recherche d'eau et de bois-énergie, cuisson des aliments avec des combustibles aux émanations nocives, etc.) ;
- la création d'emplois et l'accroissement des revenus principalement au niveau des femmes et des jeunes;
- la lutte contre des fléaux comme la déforestation, la désertification et les émissions de CO₂;
- l'intégration sous régionale.

En effet, une proportion importante des populations des pays francophones, principalement du Sud, n'a pas d'accès à des services énergétiques modernes, ce qui constitue un obstacle majeur à leur progrès économique et social, avec des conséquences notables sur les indicateurs du développement relatifs à la santé, à l'éducation, à la sécurité alimentaire, à l'égalité entre hommes et femmes, à la réduction de la pauvreté, etc. Cette situation a des conséquences sur la déforestation, la désertification, les émissions de CO₂.

²⁷ Cette édition fait le bilan de la participation des pays francophones aux sessions du Forum Politique de Haut Niveau ainsi que la contribution des institutions scientifiques francophones dans la mise en œuvre des ODD et du Programme 2030 des Nations Unies.

Aussi, les objectifs du Programme 15 visent-ils, à l'horizon 2022, à contribuer à l'atteinte des cibles de certains objectifs du développement durable (ODD) principalement les ODD7 (Énergie), ODD9 (Industrie, innovation et infrastructure), ODD11 (Ville durable) et ODD13 (Climat) par :

- l'amélioration de l'accès aux énergies durables dans l'espace francophone notamment à travers l'innovation;
- la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique;
- l'implantation de jeunes entreprises d'énergie durable dans les pays francophones et conséquemment, la contribution à la création d'emplois verts;
- la stimulation de partenariats dans le secteur de l'énergie.

Les réalisations significatives suivantes ont été enregistrées en 2019 :

- ✓ le succès des différents séminaires en ligne sur l'utilisation de l'énergie durable qui, dépendamment des thématiques abordées, voit la participation de 400 à 500 acteurs issus de pays de pratiquement tous les continents ;
- ✓ les activités de renforcement des capacités des 8 équipes nationales du Programme SIE-UEMOA et la mise en œuvre opérationnelle de la plateforme en ligne du SIE : <https://sie-uemoa.org> ;
- ✓ l'adoption par les 8 pays membres de l'UEMOA de directives instituant des normes d'efficacité énergétique dans les nouveaux bâtiments dans leur espace géographique ainsi que des normes d'étiquetage des appareils électroménagers respectant les critères d'efficacité énergétique. C'est une première dans les pays en développement qui n'ont pas d'obligation contraignante en matière d'atténuation de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- ✓ l'accompagnement à l'installation, l'équipement et la formation du personnel de 8 laboratoires régionaux de l'espace UEMOA pour appliquer les directives ci-dessus adoptées ;
- ✓ l'engouement des experts francophones pour des formations en présentiel de l'IFDD : de plus en plus de participants acceptent de financer intégralement leur participation à des sessions de formation que seul l'IFDD organise dans la langue française. Il s'agit en particulier de la formation sur la tarification de l'électricité dans un contexte d'introduction d'énergies vertes, co-organisée avec les Autorités ivoiriennes pour laquelle, l'IFDD ne paie que l'expertise.

Le Programme 16a « Appui aux négociations internationales et à la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement » concerne spécifiquement l'environnement et vise à accroître l'influence des pays francophones dans la prise de décisions internationales en la matière. Au même titre que les deux autres, ce programme s'inscrit dans les priorités de la Stratégie de la Francophonie numérique – Horizon 2020, de la Stratégie économique pour la Francophonie, de la Stratégie jeunesse de la Francophonie et de la Stratégie Égalité Femmes-Hommes. Il contribue par ailleurs à l'atteinte des ODD n° 5, 13, 14, 15 et 17.

Afin d'accompagner les pays dans leurs transformations structurelles concernant notamment l'environnement, le programme mène plusieurs actions :

- de renforcement des capacités de négociation des négociateurs et négociatrices francophones et de participation des pays francophones au sein d'espaces internationaux de délibération, de régulation et de décision, plus particulièrement de trois conventions internationales (Climat, Biodiversité et lutte contre la désertification);
- de concertation entre les États membres et de dialogue avec les acteurs non étatiques concernant la préparation, la participation, la mise en œuvre et le suivi des grandes négociations internationales sur l'environnement ;
- de conception d'outils de formations sur l'environnement pour favoriser la compréhension du concept des outils de gestion de l'environnement, en recourant de plus en plus à la dématérialisation et la numérisation de la connaissance et de l'information en français ;
- d'appui aux États et gouvernements membres pour accéder à la finance climatique ;
- de financement et de mise en œuvre de projets innovants sur le climat, la biodiversité, la lutte contre la dégradation des terres et l'accès équitable aux ressources naturelles notamment au profit des femmes et les jeunes.

Les réalisations significatives suivantes ont été enregistrées en 2019 :

- ✓ **près de 8000 apprenants** pour la 3e session du CLOM sur le développement durable et les outils de gestion de l'environnement ;

- ✓ un état des lieux unique sur la performance environnementale des 88 États et gouvernements de l'OIF a été publié : **l'Atlas francophone de l'économie de l'environnement** ;
- ✓ la Commission climat du bassin du Congo (Angola, **Burundi, Cameroun, Congo, RCA, RDC, Gabon, Guinée équatoriale, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Tchad**, Tanzanie, Zambie) a été accompagnée à travers le renforcement des capacités en matière de lutte contre les changements climatiques, de développement durable et de mobilisation des financements.

En outre, depuis 2015 l'Institut a réalisé diverses autres activités, notamment :

- ✓ des publications de qualité ont été éditées (Guides, Fiches techniques, ouvrages, LEF, notes de décryptage, bulletins francophones, etc.)
- ✓ des formations ont été dispensées (Développement durable, Énergie, Environnement) ; Écoles d'Été de formation sur les négociations ont été également organisées.
- ✓ des initiatives terrain ont été mises en œuvre (Objectif2030, TD&PEID, RSE & Mines, Femmes & Climat EVA, Villes Durables, EnR, etc.)
- ✓ des études diagnostiques ont été conduites
- ✓ des outils ont été développés (ASD, SIE, TIPEE, EES, EIES, etc.)
- ✓ des réseaux ont soutenus, pérennisés ou renforcés (RIAED, RNF, etc.)
- ✓ des partenariats ont été noués et/ou renouvelés (UEMOA, UNDESA, PNUD, PNUE, etc.)
- ✓ des événements ont été organisés (Ateliers francophones préparatoires, Concertations francophones, événements parallèles.....)

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Au travers de ses outils et de ses actions, l'IFDD a été un élément essentiel de l'action de l'OIF dans les domaines de l'énergie et de l'environnement et plus largement en faveur du développement durable. Le passage de l'OIF à une nouvelle programmation quadriennale en 2019 et le renouvellement de la haute hiérarchie cette même année appelle à une réflexion sur l'évolution de la nature, des missions et du rôle de l'Institut dans la mesure où le développement durable est appelé à rester une démarche transversale commune à toute l'Organisation.

Dans cette perspective, l'analyse des programmes mis en œuvre par l'IFDD devrait permettre de réviser ses modalités d'appuis (subventions, manifestations, formations, etc.) pour être plus efficace et de se recentrer autour de créneaux porteurs, tout en capitalisant sur ses acquis. En outre, elle devra proposer des pistes de recommandations opérationnelles, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'accompagnement des pays dans :

- l'intégration des ODD dans les actions stratégiques prioritaires des États et Gouvernements membres et différentes catégories d'acteurs francophones ;
- l'appui à la négociation et la mise en œuvre des accords multilatéraux en matière d'environnement, les grandes concertations et conférences internationales ;
- l'élaboration et mise en œuvre des politiques nationales en matière d'énergie durable ;
- la mobilisation des financements en faveur d'initiatives et de projets structurants en lien avec le développement durable, le mécénat, les partenariats public-privé, les parrainages),
- la communication externe,
- les actions d'infrastructure et de développement sur les grands sujets de l'actualité multilatérale (climat, biodiversité, désertification, eau, transition énergétique, etc.).

Dans ce contexte, l'évaluation devra répondre aux questions suivantes :

- Tirant les leçons de l'adéquation entre les champs d'action investis par l'IFDD, les attentes des États membres, et les enjeux internationaux en termes d'énergie, d'environnement et plus généralement de développement durable,

- quelle pourrait être l'évolution du mandat ?
- quels seraient les résultats significatifs à atteindre ?
- quels sont les champs d'intervention que devrait investir l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030, en complémentarité avec les autres acteurs du développement durable?
- Sur la base des enseignements tirés de la relation entre l'IFDD et le reste de l'OIF, et considérant la place croissante que le « développement durable » doit prendre en tant que thématique transversale, quelle devrait être l'articulation et le partage des rôles entre l'IFDD et les autres directions de programme de l'OIF, en particulier les Unités hors Siège, pour assurer la meilleure performance organisationnelle ?
- Afin de porter une contribution originale de la Francophonie en matière de développement durable, dans quelle mesure l'IFDD reste-t-il en bonne position pour produire et diffuser d'outils de communication, d'information et de travail au service du développement durable ? Comment ces outils peuvent-ils évoluer, se transformer et s'adapter au contexte et aux possibilités offertes par le numérique de manière à accroître leur pertinence et toucher un public de plus en plus large ?

Pour répondre à ces questions, l'évaluation **s'attachera, en priorité, à distinguer les domaines d'excellence de l'Institut, sa spécificité, sa valeur ajoutée, son avantage comparatif.**

Pour ce faire, elle utilisera les critères d'évaluation actuels du CAD : pertinence, efficacité, efficience, pérennité et impact, ou ceux en cours de redéfinition :

- Elle caractérisera l'adéquation entre l'expertise et les moyens de l'IFDD, ses objectifs et les résultats recherchés et/ou obtenus (cohérence interne, efficience et efficacité organisationnelle)
- Elle vérifiera que les orientations stratégiques des activités et programmes de l'IFDD répondent aux grands enjeux environnementaux, énergétiques et plus largement de modes de production et de consommation durables et de développement durable et aux besoins qui en découlent au niveau local, national et international (pertinence, cohérence externe)
- Elle proposera les actions que l'IFDD devrait privilégier en faveur du développement durable au sein de l'OIF et elle recommandera des ajustements institutionnels et organisationnels, ainsi que des inflexions à opérer dans les stratégies, les programmes et les modes d'action de l'IFDD dans le contexte mondial actuel pour répondre aux exigences d'appui aux différentes parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable.

En outre, l'étude évaluera l'impact que les modifications proposées en termes d'ajustements institutionnels et organisationnels, d'inflexions à opérer dans les stratégies, les programmes et les modes d'action occasionneront sur les public-cibles.

Enfin, l'étude identifiera un « projet francophone d'envergure sur le climat » ainsi que de potentiels partenariats et sources de financement externe et/ou privées.

CHAMPS DE L'ETUDE

Partie des programmes de l'IFDD concernée

L'évaluation s'intéressera à l'ensemble des activités de l'IFDD conduites entre 2015 et 2019. Une attention particulière sera donnée à la place accordée à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, à la jeunesse, à la coopération avec la société civile et à l'intégration du numérique.

Zone géographique

L'évaluation couvrira l'ensemble de zones géographiques concernées par l'IFDD. Aucune visite terrain ne sera conduite dans les pays cible.

Parties prenantes

Le prestataire devra s'intéresser, sans pour autant avoir à les rencontrer tous, aux différents acteurs ou groupes d'acteurs, institutionnels et non institutionnels, associés à la conception, au financement, à la mise en œuvre et à la supervision des actions de l'IFDD.

Le prestataire devra ainsi travailler en lien avec les membres du conseil d'orientation, le Directeur, le Directeur Adjoint, la Conseillère principale et les Spécialistes de programme de l'IFDD.

Il devra également associer la Direction de la Francophonie économique et numérique (DFEN) de l'OIF dont certains projets concourent aux mêmes résultats que l'IFDD dans la programmation de l'OIF, ainsi que les Unités hors Siège (UHS).

Le prestataire travaillera également en lien avec la Direction de la programmation et du développement stratégique (DPDS), chargée de la planification, du suivi et de l'évaluation.

Seront également associés les soutiens de l'OIF (principaux bailleurs, partenaires externes, experts externes sollicités) et les bénéficiaires des programmes de l'IFDD (institutions et organisations appuyées et/ou formées et autres publics cibles - experts, élus, ONG, acteurs du secteur privé, femmes, jeunes, etc.)

Cette liste, indicative, a vocation à être complétée.

PHASES DE L'ETUDE, LIVRABLES ATTENDUS ET CALENDRIER DE REALISATION

Phase de structuration et de documentation

Une première réunion sera organisée pour lancer l'évaluation. Elle réunira l'équipe de consultants retenus et les membres du comité de pilotage de l'évaluation, ainsi que toute personne dont la présence serait jugée utile par l'OIF.

Elle offrira l'occasion de :

- présenter les programmes de l'IFDD : conception et contexte ;
- rappeler les attentes du commanditaire et préciser le périmètre de l'évaluation ;
- souligner les problématiques sur lesquelles une attention particulière doit être portée ;
- discuter le référentiel de l'évaluation et les outils d'analyse proposés ;
- confirmer le planning de travail et de réalisation de la mission (livrables attendus) ;
- transmettre la documentation relative aux activités de l'IFDD ;
- établir la liste des personnes-ressources (internes et externes) à rencontrer lors des entretiens à conduire dès la première phase de structuration de l'évaluation.

Suivra la première phase de l'évaluation au cours de laquelle l'étude documentaire et quelques entretiens exploratoires devraient permettre aux consultants de :

- caractériser les projets de l'IFDD dans toute leur complexité
- développer une méthodologie d'évaluation

Livrable attendu n°1

Une note de caractérisation et de cadrage qui restituera de manière définitive :

- les concepts et le contexte du développement durable tout en situant l'IFDD dans ce panorama. La terminologie, les débats, les enjeux notamment après Rio+20 et l'adoption des ODD ainsi que le positionnement stratégique de l'IFDD seront explicités ;

- la logique d'intervention de l'IFDD avec ses missions et son programme en prenant en compte les évolutions et éventuelles réorientations. À cette fin, des outils de gestion axée sur les résultats seront utilisés (notamment arbre à problème, arbre à résultats, chaîne de résultats, cadre logique, etc.) ;
- l'identification des enjeux de l'évaluation et un premier état des lieux ;
- les sous-questions de l'évaluation ainsi que les critères d'appréciation et les indicateurs retenus pour chacune d'entre elles;
- les sources de données qui seront privilégiées ;
- les méthodes et outils de collecte et d'analyse qui seront utilisés pour répondre à chacune des questions;
- le programme des travaux phase par phase (collecte de données, analyse et rédaction du rapport) et l'organisation de la mission (répartition des tâches, nombre de jours, calendrier, etc.)

Cette note constituera le référentiel de l'évaluation. Une matrice sera développée pour synthétiser ce référentiel qui sera utilisé tout au long de l'évaluation (voir annexe 3). La phase de consolidation ne pourra commencer qu'une fois ce premier rapport validé.

15 pages maximum hors annexes

Phase « terrain » de collecte des données

Durant cette phase, sur la base des indicateurs formalisés et du référentiel de l'évaluation, l'équipe de consultants complètera la revue documentaire et conduira ses enquêtes au sein de l'IFDD (Québec), au siège de l'OIF (Paris), auprès d'autres acteurs internationaux du développement durable (ONU, ONG, etc.), auprès des partenaires et des bénéficiaires (une liste exhaustive sera communiquée dans le corpus documentaire à disposition des consultants, etc.). La collecte de données nécessitera des déplacements à l'IFDD et au siège de l'OIF.

Livrable attendu n°2

La phase de collecte de données, donnera lieu à une note compilant :

- une synthèse sur la collecte de donnée : avec un compte rendu du déroulement des différents exercices de collecte, les difficultés et les limites rencontrés ;
- la matrice référentielle de l'évaluation sera complétée pour indiquer, en regard des différents indicateurs retenus, les informations collectées, leurs sources et les méthodes de collecte utilisées. Sur la base des informations collectées des constats seront formulés ainsi que des premiers éléments de jugement.

15 pages maximum hors annexes

Phase d'analyse

Durant cette phase, il s'agira de croiser les données recueillies de manière à dégager les conclusions et pistes de refonte de la programmation de l'IFDD.

Livrable attendu n°3

Les conclusions seront présentées en regard des constats dans la matrice référentielle d'évaluation. Une analyse permettra d'identifier les données et les outils d'analyse qui mènent aux différentes conclusions. Le nombre de conclusions devra être limité à une dizaine.

20 pages maximum hors annexes

Un atelier de co-construction des recommandations opérationnelles se tiendra avec les parties prenantes.

Livrable attendu n° 4

Les recommandations seront présentées en regard des constats et conclusions dans la matrice référentielle d'évaluation. À chaque conclusion correspondra une recommandation qui précisera des modalités d'opérationnalisation. Le nombre de conclusions/recommandations devra être limité à une dizaine.

20 pages maximum hors annexes

Phase de rédaction

Il s'agira de :

- Tirer les enseignements de l'évaluation (notamment ses limites)
- Compléter la modélisation des programmes (logique d'intervention)
- Rédiger
- Sélectionner les illustrations pertinentes
- Mettre en forme et en page

Livrable attendu n° 5

Le rapport final répondra à chaque question validée dans le référentiel de l'évaluation, tout en intégrant un jugement de valeur sur les actions engagées par l'IFDD. Il devra :

- être rédigé en français,
- se conformer au cadre de référence (annexe 2)
- inclure un sommaire exécutif (2-3 pages maxi) et des annexes (TDR, documents d'étape et d'analyse, etc.) ;
- inclure tableaux, figures, schémas, etc. seront demandés pour illustrer les propos

La partie de l'évaluation consacrée à la présentation des conclusions et des pistes de refonte respectera les indications suivantes :

- Les conclusions et recommandations seront limitées à une dizaine et devront apporter des réponses aux questions de l'évaluation
- Chaque conclusion devra être introduite par une courte synthèse rappelant les points analysés (problèmes repérés par l'évaluation, points forts et points faibles). Les enjeux associés seront décrits (conséquences des problèmes sur les programmes, facteurs de succès et d'échecs, et raisons pour lesquelles il y a lieu d'intervenir),
- Les recommandations qui en découlent seront articulées explicitement en présentant les inflexions possibles à même de renforcer les points forts et de pallier aux points faibles, des pistes d'amélioration des programmes de l'IFDD, voire de réorientation du mandat de l'Institut. Des modalités d'opérationnalisation seront systématiquement proposées (dispositifs organisationnels et ressources humaines). Une recommandation qui ne serait articulée à aucune conclusion ou une conclusion qui ne serait associée à aucune recommandation ne serait pas recevable.

40 pages hors annexes

La version finale du rapport fera l'objet d'une présentation à un comité de pilotage élargi.

N.B.1 : Tout rapport rendu au cours de l'évaluation, y compris le rapport final devra être formulé de manière claire pour les décideurs et non spécialistes.

N.B.2 : L'expert ou l'équipe de consultants retenus devra obligatoirement transmettre au comité de pilotage de l'évaluation la totalité des informations brutes obtenues (compte-rendu des entretiens, études quantitatives...) au cours de l'exercice.

N.B.3 : L'expert ou l'équipe de consultants retenus devra prendre en compte les commentaires formulés par le comité de pilotage pour chacun des livrables qui lui seront soumis, jusqu'à validation du livrable.

N.B. 4 : Les faits devront être clairement distingués des opinions

Calendrier indicatif (fonction de la date de notification d'attribution du marché)

La durée des travaux d'évaluation doit s'échelonner sur une période n'excédant pas 3 mois suivant la signature du contrat avec le prestataire.

Phases	Etapas	Livrables attendus	Date de remise des livrables	Dates des comités de pilotage
Phase de structuration et de documentation (étude documentaire et entretiens exploratoires)	Réunion initiale de travail			17/04/2020
	Rédaction	1. Note de caractérisation et de cadrage	07/05/2020	
	Réunion de restitution			14/05/2020
Phase de terrain (collecte des données)	Rédaction	2. Note de synthèse et matrice référentielle complétée	8/06/2020	
	Réunion de restitution			15/06/2020
Phase finale d'analyse	Rédaction des conclusions et pistes de recommandations	3. Conclusions et pistes de refonte	19/06/2020	
	Atelier de co-construction des recommandations opérationnelles			25/06/2020
Phase de rédaction	Rédaction	4. Rapport final	2/07/2020	
		5. Rapport final version définitive et powerpoint de présentation	8/07/2020	

MODES OPERATOIRES ET PROCEDURES DE SOUMMISSION

Les rôles et responsabilités du commanditaire et du prestataire se répartissent comme indiqué ci-dessous.

Rôle de l'Organisation Internationale de la Francophonie

Le commanditaire

L'Organisation Internationale de la Francophonie est le commanditaire de l'évaluation externe des programmes de l'IFDD. En tant que maître d'ouvrage de cette évaluation, l'OIF constituera et présidera un Comité de pilotage afin de s'assurer, tout au long du processus, de la cohérence entre les dispositions et objectifs définis dans le présent cahier des charges et les travaux de l'équipe sélectionnée.

Le comité de pilotage de l'évaluation

Il est composé à minima :

- d'un représentant de l'Administratrice de l'OIF ;
- de deux représentants de l'IFDD ;
- d'un représentant de la Direction de la Programmation et du développement stratégique de l'OIF ;
- du Président du Conseil d'Orientation de l'IFDD.

Au-delà de son rôle de suivi, le Comité de pilotage devra :

- préciser des éléments du présent cahier des charges rédigé avec l'équipe retenue, notamment sur la validation des questions et sur la pertinence des critères de jugement ;
- mettre à disposition toute l'information disponible concernant l'IFDD ;
- faciliter le travail des experts/consultants lors de la phase terrain ;
- lire et commenter les documents à produire par l'équipe retenue, ainsi que les rapports à rendre ;
- transmettre aux experts/consultants les commentaires et suggestions portant sur la version préliminaire du rapport final;
- discuter, avec l'équipe retenue, des pistes de refonte découlant du travail d'évaluation, et se prononcer sur la qualité du rapport final ;
- organiser une réunion ad hoc pour la présentation des résultats de l'évaluation ;
- partager et diffuser les conclusions et pistes de refonte de l'équipe d'experts/consultants.

Le comité de pilotage se réunira au siège de l'OIF à Paris et/ou au siège de l'IFDD à Québec et/ou par visio-conférence.

Rôle du prestataire

Le bureau d'études ou l'équipe de consultants en charge de l'évaluation devra accomplir les tâches décrites ci-dessus par phase telles que précisées dans la proposition retenue et ajustée.

Compétences souhaitées du prestataire

Le soumissionnaire doit être une raison sociale possédant des compétences et des références dans les domaines suivants:

- connaissances spécifiques en matière d'évaluation de politiques publiques, notamment dans le domaine du développement et de la coopération internationale ;

- connaissance des questions liées au développement durable, plus spécifiquement aux questions ayant trait à l'environnement, l'énergie ainsi qu'à certaines questions d'importance majeure comme les changements climatiques, les modes de consommation et de production durables ou la responsabilité sociétale ainsi que la transition énergétique et l'intégration du développement durable dans les stratégies et politiques sectorielles ;
- connaissances des politiques nationales et/ou régionales de gestion des ressources naturelles, de l'énergie, de l'environnement et/ou de développement durable dans les PEID/PMA ;
- connaissance de l'organisation et du fonctionnement des institutions nationales et internationales travaillant sur les questions d'énergie, d'environnement et de développement durable ;
- connaissance des différents acteurs concernés par l'énergie, l'environnement et le développement durable dans les pays francophones ;
- bonne connaissance des zones géographiques d'intervention de l'IFDD (il serait apprécié que le bureau d'études ou l'équipe de consultants puisse comporter des experts de ces zones géographiques)

Budget/Niveau d'effort

Le niveau d'effort attendu pour cette évaluation est estimé entre 35 et 40 jours/homme (hors frais de déplacement pour les réunions du comité de pilotage). Les offres financières doivent impérativement être présentées sous le format indiqué à l'annexe 4 et supérieures à 40 000€HT seront systématiquement rejetées.

II. Annexes

Annexe 1 : Bilan partiel des sources documentaires disponibles sur l'IFDD

Annexe 2 : Critères d'analyse de planification

Annexe 3 : Cartographie

Annexe 4 : Fiche projet

Annexe 5 : Cadre de référence de présentation du rapport final

Annexe 6 : Format de matrice référentielle

Annexe 7 : Format de présentation de l'offre financière

Annexe 8 : Modèle de lettre d'engagement

Annexe 2 – Liste des documents consultés

Documents cadre

- Cadre stratégique de la Francophonie (2015-2022)
- Déclaration de Kinshasa (2012)
- Déclaration de Québec (2008)
- Stratégie de la Francophonie numérique – Horizon 2020
- Stratégie économique pour la Francophonie
- Stratégie jeunesse de la Francophonie
- Stratégie Égalité Femmes-Hommes
- Projet de Plan stratégique 2019-2030 de l'IFDD
- Résolution de la Francophonie sur le tourisme durable dans les petits États insulaires en développement, XV^e Sommet de la Francophonie, Dakar 2014
- Résolution de de la Francophonie « Eau, Paix, Sécurité », XVI^e Sommet de la Francophonie, Antananarivo 2016
- Résolution sur l'énergie propre et durable pour tous en Afrique, XVI^e Sommet de la Francophonie, Antananarivo 2016
- Résolution sur la bonne gouvernance dans les industries extractive et forestière, XIV^e Sommet de la Francophonie, Kinshasa 2012
- Résolution de la Francophonie sur l'économie bleue, du XVI^e Sommet de la Francophonie, Antananarivo 2016
- Déclaration d'Erevan, XVII^e Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement ayant le français en partage, Erevan (Arménie), 11-12 octobre 2018
- Statuts de l'IFDD

Évaluations récentes

- Évaluation externe des programmes de l'IFDD (2014)
- Évaluation externe de outils Mediaterrre et Objectif Terre (2018)
- Revue de programmes de l'OIF (2015-2018)

Documents de programmation

- Document de programmation 2019-2022
- Document de programmation 2015-2018
- Document de programmation 2015-2018_révision 2017

Cadre de suivi et rapport d'activités

- Fiches indicateurs de l'IFDD 2019-2022
- Cadres logiques des programmes 2019-2022
- Cadres de suivi des programmes 2019-2022

- Les comptes rendus d'exécution de la programmation de l'IFDD (2016,2017,2018 et juin 2019)
- Projet de Rapport d'activités 2018 de l'IFDD

Publications

- Revue Liaison Énergie-Francophonie
- Fiches techniques PRISME
- Guide des négociations
- Rapport Francophonie et développement durable 2019
- Atlas francophone de l'économie de l'environnement
- Cartographie de l'évaluation environnementale dans l'espace francophone

Compte-rendus

- Compte-rendu de la dernière réunion du comité scientifique de la revue LEF (2017)
- Compte-rendu des réunions du conseil d'Orientation de l'IFDD 2015-2020

Documents de Communication de l'IFDD

- Brochure « Développement durable » de l'OIF, 2018
- Signet de l'IFDD

Documents sur les interventions de l'IFDD

- Documents de projets (pour certains projets)
- Rapports de mission
- Rapports et évaluations d'atelier de formation
- Rapports de suivi et rapports finaux (pour certains projets)
- Extrants des interventions : Outils, guides, publications, etc.
- Plateforme et page Facebook objectif 2030

Fiches synthétiques de projet de L'IFDD (version mai 2020)

- Francophonie et Résilience Climatique
- Accès aux services énergétiques durables
- Opérationnalisation des ODD au niveau local par l'économie verte ou bleue (ou L'action de la Francophonie en économie circulaire et bleue).

Annexe 3 – Matrice référentielle complétée

Question évaluative 1 : Quelle a été la pertinence des interventions de l'IFDD au cours de la période 2015-2019 aux regards des enjeux de développement durable, environnementaux et énergétiques, des mandats qui lui sont assignés et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
La grande majorité (+ de 75 %) des interventions l'IFDD sont alignés avec les grands enjeux et priorités de développement durable, tels que définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030	Niveau d'alignement des interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les enjeux de développement durable tel que défini par le Programme de développement durable à l'horizon 2030	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD correspondent aux enjeux et priorités de développement durable, tels que définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030</p> <p><u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des activités et programmes correspondent</p>	<p>Une analyse matricielle de l'alignement des interventions de l'IFDD avec les ODD démontre que l'ensemble des interventions de l'IFDD étaient alignées avec l'un ou l'autre des ODD.</p> <p>Pour la période 2015-2018, l'ensemble des résultats immédiats attendus du programme 7.1.1 vise une contribution explicite à l'appropriation et l'atteinte des ODD par les parties prenantes bénéficiaires des programmes et le programme 7.1.2 permet une contribution à l'atteinte des ODD 12, 13, 14, 15 et 17.</p> <p>Pour la période 2018-2022, les programmes 14, 15 et 16 visent également une contribution explicite à l'atteinte des ODD 4,5,7, 8,9,11,12,13,14, 15 et 17 avec une emphase sur les ODD 7, 12, 13, 14, 15 et 17</p>	<p>L'ensemble des interventions de l'IFDD était aligné avec les grands enjeux et priorités de développement durable, tel que défini dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 contribuant spécifiquement aux ODD 4,5,7, 8,9,11,12,13,14, 15 et 17 dénotant un <u>très bon</u> alignement avec les grands enjeux du développement durable.</p> <p>La vaste majorité des répondants a indiqué qu'elle considérait que les interventions de l'IFDD étaient <u>très bien alignées</u> avec les grands enjeux et priorités de développement durable</p>
	Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, des partenaires internationaux et des membres du Conseil d'Orientations, sur le niveau d'alignement des orientations stratégiques de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les grands enjeux et priorités de développement durable	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD correspondent aux enjeux et priorités de développement durable</p> <p><u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des</p>	<p>La vaste majorité des répondants (96%) a indiqué qu'elle considérait que les interventions de l'IFDD étaient <u>bien alignées ou très bien alignées</u> avec les grands enjeux et priorités de développement durable notant entre autres que</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'IFDD était impliqué très en amont sur les questions du DD incluant dans la formulation des ODD sur la base des résolutions prises par le sommet de la francophonie à Kinshasa en 2012 • Les actions de l'IFDD sont « collées' au Programme des 	

		activités et programmes correspondent	<ul style="list-style-type: none"> • NU sur les ODD à l'horizon 2030 • L'adoption des ODD requerrait le développement d'outils, et IFDD a su se positionner • L'IFDD est impliqué dans l'accompagnement des pays vers l'atteinte des objectifs liés à l'Accord de Paris sur le climat et dans une moindre mesure ceux liés aux objectifs d'Aichi concernant la conservation de la diversité biologique et aux objectifs de neutralité en matière de dégradation des terres de la CNULCD. 	
La grande majorité (+ de 75 %) des activités et des programmes de l'IFDD au cours de la période 2015-2019 étaient alignés avec les statuts de l'IFDD	Niveau d'alignement des interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les statuts de l'IFDD	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD correspondent aux statuts de l'IFDD</p> <p><u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des activités et programmes correspondent</p>	<p>Missions assignées à l'IFDD par ses statuts :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. produire et diffuser des connaissances et des outils reliés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable; 2. favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés; 3. stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement; 4. faciliter l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires; 5. contribuer à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une 	<p>L'ensemble des interventions de l'IFDD étaient alignées avec l'une ou l'autre des missions qui lui sont assignées par ses statuts.</p> <p>L'ensemble des répondants a indiqué qu'elle considérait que les interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 étaient <u>très bien ou bien alignées</u> avec les statuts de l'IFDD.</p> <p>Cependant peu d'interventions étaient alignées aux missions concernant la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF. Cette mission n'était pas explicitement intégrée dans la programmation 2015-2018 et donc aucun résultat attendu n'as été formulé à cet égard pour cette période (contrairement aux thématiques transversales suivantes : Société civile de l'espace francophone, Egalité Femme-Homme et Intégration du numérique).</p>

communication de ses actions.

Une analyse matricielle de l'alignement des interventions de l'IFDD avec les statuts de l'IFDD démontre que l'ensemble des interventions de l'IFDD étaient alignées avec l'une ou l'autre des missions qui lui sont assignées par ses statuts et particulièrement avec les missions 1, 2 et 3.

Cependant peu d'interventions étaient alignées aux missions concernant la mission 4. la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF (Voir aussi l'indicateur *Évidence de l'effet catalytique de l'IFDD quant au concept de DD au sein des autres directions de programmes de l'OIF* sous la question évaluative 4). Cette mission n'était pas explicitement intégrée dans la programmation 2015-2018 et donc aucun résultat attendu n'as été formulé à cet égard pour cette période (contrairement aux thématiques transversales suivantes : Société civile de l'espace francophone, Egalité Femme-Homme et Intégration du numérique).

Afin de communiquer l'engagements de la Francophonie en matière de développement durable, l'IFDD a édité le rapport *Francophonie et développement durable : Innovations et bonnes pratiques en 2018 et en 2019*. Cette publication a été discontinuée par l'OIF en 2020 malgré l'intérêt de l'IFDD de poursuivre cette action. Certains produits de communications telles que la plateforme Médiaterre et la revue LEF ont également contribué à cette mission. On peut aussi noter que d'autres types d'intervention tels que les Pavillons de la Francophonie organisés par l'IFDD lors des CdP à la CCNUCC et la participation de l'Institut au Forum Politique de Haut Niveau des Nations Unies sur le Développement durable ont également contribué à cette

			mission.
	Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, et des membres du Conseil d'Orientation, sur le niveau d'alignement entre les interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les statuts de l'IFDD	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD correspondent aux statuts de l'IFDD</p> <p><u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des activités et programmes correspondent</p>	L'ensemble des répondants (100% - la question a été posée à seulement 10 répondants) a indiqué qu'elle considérerait que les interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 étaient <u>bien ou très bien ou bien alignées</u> avec les statuts de l'IFDD.
La grande majorité (+ de 75 %) des interventions de l'Institut au cours de la période 2015-2019 était alignée avec les besoins et les priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable	Niveau d'alignement des interventions de l'IFDD lors de la période 2015-2019 avec les priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD, correspondent aux les priorités parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable</p> <p><u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent</p> <p><u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des activités et programmes correspondent</p>	<p>Les priorités des pays membres sont entre autres identifiées sur la base des résolutions adoptées par les pays membres lors des sommets de la francophonie considérée comme des axes à traduire en actions et intégré dans la programmation de l'IFDD. À titre d'exemple, la résolution sur l'économie bleue - Antananarivo 2016 et la résolution sur la bonne gouvernance dans les industries extractive et forestière Kinshasa 2012 ont donné lieu à des initiatives concrètes sur ces thèmes durant la période 2015-2019.</p> <p>Par ailleurs des requêtes d'accompagnement sont formulées directement à l'IFDD par les pays membres en lien avec des appel à manifestation d'intérêt ou suite à la participation à certaines interventions ponctuelles et bon nombre d'interventions de l'IFDD sont entreprises en réponse directe à ces requêtes.</p>
	Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, des membres du Conseil d'Orientation et des	<p><u>Très bon alignement</u> : Plus de 75 % des activités et programmes de l'IFDD correspondent</p>	La majorité des parties prenantes interrogées (92%) était d'avis que les interventions de l'IFDD étaient <u>bien ou très bien alignées</u> avec les priorités parties
			La majorité des activités et les programmes de l'Institut au cours de la période 2015-2019 était alignée avec les besoins et les priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable
			La majorité des parties prenantes interrogées était d'avis que les interventions de l'IFDD étaient <u>bien ou très bien alignées</u> avec les priorités parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable.
			Certaines parties prenantes bénéficiaires ont noté qu'un accompagnement plus continu dans le temps pour le développement des capacités serait plus souhaitable et pourrait avoir plus d'impacts que les petits appuis ponctuels que peut offrir l'IFDD étant donnée la faiblesse des ressources à disposition.

<p>bénéficiaires sur le niveau d'alignement entre les activités et des programmes l'IFDD lors de sa programmation 2015-2019 avec priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable</p>	<p>aux priorités parties prenantes francophones en matière de promotion du développement durable <u>Bon alignement</u> : entre 50 et 74 % des activités et programmes correspondent <u>Alignement moyen</u> : entre 25 et 49 % des activités et programmes correspondent <u>Faible alignement</u> : Moins de 25 % des activités et programmes correspondent</p>	<p>prenantes francophones en matière de promotion du développement durable. Plusieurs parties prenantes ont noté que l'IFDD est particulièrement attentive à ce niveau et à une agilité remarquable pour adapter ses interventions en fonction des demandes formulées par les pays (en comparaison d'autres partenaires). Certaines parties prenantes bénéficiaires ont noté qu'un accompagnement plus continu dans le temps pour le développement des capacités serait plus souhaitable et pourrait avoir plus d'impacts que les petits appuis ponctuels que peut offrir l'IFDD étant donnée la faiblesse des ressources à disposition. Certaines parties prenantes ont noté que si les interventions étaient bien alignées avec les besoins des publics cibles de l'IFDD (gouvernements et professionnels en activité) elles l'étaient dans plusieurs cas de façon plus indirects avec les priorités des femmes, des jeunes et de la société civile.</p>
--	--	--

ANALYSE

L'équipe d'évaluation juge que les constats présentés ci-dessus reflètent le bon niveau d'alignement des interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 avec les enjeux de développement durable tel que défini par le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'équipe juge que ses interventions étaient bien alignées avec les missions et les objectifs assignés à l'IFDD tels que définis dans les statuts de l'IFDD modifiés en 2015 notant cependant une importante faiblesse au niveau de la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF.

Finalement, l'équipe juge que la majorité des interventions de l'Institut au cours de la période 2015-2019 étaient alignées avec les priorités des différentes parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable notant qu'un accompagnement plus continu dans le temps pour le développement des capacités serait plus souhaitable et pourrait avoir plus d'impacts que les petits appuis ponctuels que peut offrir l'IFDD étant donnée la faiblesse des ressources à disposition.

CONCLUSION 1

Les interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 étaient très bien alignées avec les enjeux de développement durable tel que défini par le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Ses interventions étaient bien alignées avec les missions et les objectifs assignés à l'IFDD tel que définis dans les statuts de l'IFDD modifiés en 2015 à l'exception d'une importante faiblesse au niveau de la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF. Cette mission n'était pas explicitement intégrée dans les programmations 2015-2018 ou 2019-2022 et donc aucun résultat attendu n'a été formulé à cet égard pour ces périodes (contrairement aux thématiques transversales suivantes : société civile de l'espace francophone, égalité entre les femmes et les hommes et intégration du numérique). En l'absence d'un mandat clair à ce niveau, l'intégration transversale du DD ne se fait pas de manière systématique au sein des programmes de l'OIF.

Finalement, les interventions de l'IFDD sur la période 2015-2019 étaient très bien alignées avec les priorités des parties prenantes des pays membres en matière de promotion du développement durable. Les priorités des parties prenantes qui n'auraient pas été suffisamment ciblées dans la

PISTE DE RECOMMANDATION 1

Clarifier le positionnement de l'OIF relatif à la mission de l'IFDD concernant la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF

Resserrer les cibles de l'IFDD (résultats à atteindre) afin de permettre à un accompagnement plus continu dans le temps auprès de ses publics cibles

Clarifier le positionnement de l'IFDD concernant la mise en œuvre de projets sur le terrain au bénéfice de la société civile et miser sur leurs effets catalytiques.

programmation concernent le besoin d'accompagnement en continu des bénéficiaires pour la consolidation des capacités développées et les besoins en termes d'accompagnement et de mise en œuvre de projets sur le terrain au bénéfice de la société civile. Il faut cependant considérer que, dans tous les cas, l'IFDD ne peut répondre à toutes les priorités des parties prenantes avec les ressources humaines et financières dont il dispose.

Question évaluative 2 : Dans quelle mesure les interventions de l'Institut au cours de la période 2015-2019 avaient-elles une valeur ajoutée et étaient-elles complémentaires à d'autres interventions mises en œuvre au niveau national et international ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
La majorité (plus de la moitié) des interventions de l'IFDD présentent des synergies et s'inscrivent dans la complémentarité et non la duplication des interventions de type projets/programme financées par d'autres partenaires internationaux et régionaux	Perception motivée par les gestionnaires de l'IFDD, les bénéficiaires directs, les partenaires internationaux et les membres du CO, sur le niveau de synergie et de complémentarité entre les interventions financées par l'IFDD et celles financées par d'autres partenaires internationaux	<u>Synergie et complémentarité élevées</u> : Une majorité des interventions appuyées par l'IFDD présentent des synergies et des complémentarités avec celles financées par d'autres partenaires internationaux <u>Synergie et complémentarité faibles</u> : Une minorité seulement des interventions appuyées par l'IFDD présentent des synergies et des complémentarités avec celles financées par d'autres partenaires internationaux	La majorité des parties prenantes interrogées (77%) était d'avis que les interventions de l'IFDD sont mises en œuvre en synergie et en complémentarité élevée avec les autres partenaires financiers internationaux - Les parties prenantes interrogées citent une variété de partenariats avec des PTF (voir ci-dessous). - Plusieurs parties prenantes mentionnant que l'ensemble des interventions de l'IFDD sont réalisées avec d'autres PTF.	L'IFDD travaille en synergie/complémentarité avec au moins un certain nombre de partenaires dans l'ensemble de ses interventions. La majorité des parties prenantes interrogées était d'avis que les interventions de l'IFDD sont mises en œuvre en synergie et en complémentarité élevée avec les autres partenaires financiers internationaux notant que les synergies sont plus fortes avec certains PTF et quasi inexistantes avec d'autres.
	Évidence de synergies et complémentarités entre les programmes de l'IFDD et dans ceux des autres partenaires internationaux	N/A	Une analyse matricielle des interventions et des partenariats de l'IFDD démontre que cette dernière travaille en synergie/complémentarité avec au moins un certain nombre de partenaires dans l'ensemble de ses interventions. À titre d'exemple, au niveau financier ces partenaires incluent notamment le PNUE, l'UEMOA, CEMAC, UE, la Fondation MAVA, les principautés de Monaco et d'Andorre, Des exemples de travail en synergies et complémentarité avec d'autres partenaires au niveau technique sont beaucoup plus nombreux et incluent notamment :	

-
- l'Université Senghor, l'UQAC et plusieurs autres universités et ENA.
 - le partenariat avec la GIZ pour des formations en ligne en environnement. N'ayant pas de ressources financières à apporter, l'OIF s'est positionné sur la mobilisation de l'expertise et la facilitation du travail des points focaux en collaboration avec la GIZ et l'AUF.
 - Le Fonds d'adaptation qui bénéficie du réseau de l'IFDD pour diffuser les connaissances reliées à l'accès à la finance climat en français.
 - les modes de collaboration utilisés pour les SEL, CLOM et le LEF ainsi que d'autres interventions permettent de mobiliser des ressources humaines au sein d'un vaste éventail de partenaires internationaux.

Certaines parties prenantes ont souligné que L'IFDD possédait la flexibilité nécessaire pour aligner ses interventions avec celles de ses partenaires (une qualité assez rare chez les PTF et particulièrement pertinente étant donné la petitesse relative de ses interventions).

Exemples d'interventions menées sans véritable synergie avec des acteurs clés et/ou redondantes entre l'IFDD et d'autres partenaires internationaux N/A

Quelques parties prenantes notent un certain manque de synergie avec des actions entreprises par des partenaires en dehors de la francophonie. Par exemple, les interventions dans le domaine de l'énergie en Afrique de l'Ouest ne seraient pas bien coordonnées avec les actions entreprises à l'échelle du continent, rendant des actions menées au niveau du continent parfois moins pertinentes pour les parties prenantes.

L'absence de véritable synergie et complémentarité avec les interventions

			<p>terrain des bailleurs de fonds de la francophonie a également été relevée. L'IFDD n'a pas beaucoup de lien sur le terrain avec les agences bilatérales de ces pays bailleurs de la francophonie.</p> <p>Quelques parties prenantes notent un manque de synergie/complémentarité avec les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux tels que le PNUD, la BM ou autres qui a ont des moyens beaucoup plus grands que l'IFDD. Même si des efforts ont été déployés par l'IFDD pour offrir des formations développées en partenariat avec les bureaux nationaux du PNUD, cette collaboration est difficile et certaines parties prenantes des pays bénéficiaires ont noté une duplication des processus d'élaboration de stratégie DD donnant lieu à un questionnement sur les outils à utiliser par les parties prenantes au niveau national et à l'avortement de certains processus initiés sur la base des outils déployer par l'IFDD.</p>
<p>L'IFDD et ses modes d'intervention présentent une valeur ajoutée significative en appui aux initiatives de développement durable, d'environnement et d'énergie dans les pays francophones</p>	<p>Perception motivée par les différents acteurs sur la valeur ajoutée des initiatives appuyées par l'IFDD</p>	<p>Valeur ajoutée significative : Une majorité des interventions appuyées par l'IFDD ont effectivement porté sur des aspects non couverts ou partiellement couverts par d'autres partenaires et ont permis d'atteindre des résultats complémentaires</p> <p>Valeur ajoutée marginale : Une minorité seulement des interventions appuyées par l'IFDD ont effectivement porté sur des aspects non couverts ou partiellement couverts</p>	<p>La majorité des parties prenantes interrogées (91%) était d'avis qu'une majorité des interventions appuyées par l'IFDD ont une valeur ajoutée significative.</p> <p>Certaines partie prenante ont noté que la valeur ajoutée de l'IFDD est particulièrement grande considérant les faibles moyens à disposition</p>
			<p>L'IFDD et ses modes d'intervention présentent une valeur ajoutée significative en appui aux initiatives de développement durable, d'environnement et d'énergie dans les pays francophones particulièrement considérant les faibles moyens à disposition</p>

	par d'autres partenaires et ont permis d'atteindre des résultats complémentaires		
Exemples de valeur ajoutée apportée par les initiatives appuyées par l'IFDD		<p>La Revue externe des programmes 2015-2018 conclue que la valeur ajoutée du programme 7.1.1 est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un programme qui répond à des besoins forts - Un programme qui a su anticiper les problématiques - Des outils reconnus et qui répondent effectivement au besoin - Un programme qui s'est saisi de « niches » sur lesquelles l'IFDD est susceptible de porter une véritable plus-value sur le long terme <p>La revue externe des programmes 2015-2018 conclue qu'au niveau du programme 7.1.2 souligne que « <i>le positionnement spécifique de l'Organisation ainsi que son expertise sur le sujet contribuent à la valeur ajoutée de son action notamment sur les phases de préparation aux processus et lors négociations elles-mêmes. Les retours positifs des bénéficiaires et les financements fléchés sur l'appui aux processus de négociations en sont des indicateurs</i> » cependant elle note une difficulté pour l'IFDD à accompagner des projets de terrain sur la phase de mise en œuvre et qu'une interrogation se pose quant au mandat de l'OIF d'accompagner des projets de terrain (pour lesquels l'OIF reçoit des demandes d'appui).</p> <p>Selon les parties prenantes interrogées et l'analyse de l'efficacité de ces interventions (voir question évaluative 3), la valeur ajoutée de l'IFDD concerne principalement :</p>	<p>Les parties prenantes interrogées estiment que les initiatives mises en œuvre par l'IFDD présentent une valeur significative principalement sur les aspects suivants:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement. 2. L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement où il y a peu d'expertise francophone. 3. La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones. 4. L'expertise technique reconnue dans le domaine de l'énergie et notamment sa contribution à l'adoption par des pays membres des dispositions relatives à la promotion de l'efficacité énergétique. 5. La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et le l'énergie. 6. Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts <p>Un autre élément considéré comme une grande valeur ajoutée par les parties prenantes concerne l'agilité de l'IFDD et sa capacité de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays comparativement à d'autres organisations.</p>

-
- La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement.
 - L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement où il y a peu d'expertise francophone.
 - La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.
 - L'expertise technique reconnue dans le domaine de l'énergie et notamment sa contribution à l'adoption par des pays membres des dispositions relatives à la promotion de l'efficacité énergétique.
 - La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et le l'énergie.
 - Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts

En ce qui concerne les actions sur le terrain, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite.

Plusieurs parties prenantes ont également souligné que L'IFDD offre un accompagnement « sur mesure », est agile et est capable de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays comparativement à d'autres organisations, dans la mesure de ses

moyens financiers et humains

Une minorité de parties prenantes a mentionné une certaine valeur ajoutée de l'IFDD en ce qui concerne ses actions sur le terrain. Par contre dans ce domaine, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite aux niches suivantes:

- Des petits projets pilotes très novateurs sans autres porteurs avec un potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité
 - Dans le domaine de l'énergie, du fait de son savoir-faire et sa grande expérience dans le domaine, il est un maître d'ouvrage compétent. L'IFDD à l'expertise (technique et gestion de projet) requise pour mettre en œuvre des projets d'envergure dans ce domaine.
-

ANALYSE

Les synergies/complémentarités de l'IFDD sont plus fortes avec certains PTF et modérées ou quasi inexistantes avec d'autres. Dans un petit nombre de cas, une synergie ou complémentarité limitée entre les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux tels que le PNUD qui a ont des moyens beaucoup plus grands que l'IFDD a réduit la pertinence et minimisé les effets attendus des interventions de cette dernière.

CONCLUSION 2

L'IFDD travaille en synergie/complémentarité avec au moins un certain nombre de partenaires dans l'ensemble de ses interventions. Ces synergies sont plus fortes avec certains PTF et modérées ou quasi inexistantes avec d'autres. Dans un petit nombre de cas, une synergie ou complémentarité limitée entre les outils développés et les interventions d'autres partenaires internationaux tels que le PNUD qui a ont des moyens beaucoup plus grands que l'IFDD a réduit la pertinence et minimisé les effets attendus des interventions de cette dernière.

L'IFDD peut être considéré comme ayant une valeur ajoutée particulièrement importante dans les domaines suivants :

- La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement.
- L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines où il y a peu d'expertise francophone en particulier dans le domaine de l'énergie mais également du DD et de l'environnement.
- La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.

PISTE DE RECOMMANDATION 2

Optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires :

Dans le cadre de l'élaboration d'une programmation resserrée s'appuyant sur des projets-phares, optimiser le potentiel de complémentarité et de synergie des interventions de l'Institut avec celles des autres partenaires par :

- Le renforcement des opportunités de diffusion des connaissances et de bonnes pratiques des acteurs francophones à travers les différents outils/plateforme de communication de l'IFDD y inclut les coopérations bilatérales à l'instar de ce qui est actuellement fait dans le cadre de sa revue LEF.
- Le développement d'une stratégie de communication de l'IFDD auprès des PTF (incluant l'identification des cibles et de canaux de communication) s'inscrivant dans le contexte du développement de la stratégie de communication actuelle de l'IFDD.
- Une collaboration renforcée avec les UHS et les membres du CO pour une meilleure cartographie des acteurs et une mise en réseau avec les partenaires au niveau régional, national et local.

Clarifier le positionnement de l'IFDD concernant la mise en œuvre de projets sur le terrain au bénéfice de la société civile et miser sur leurs effets catalytiques

- La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et le l'énergie.
- Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts tels que les points focaux nationaux en DD ou les coordinateurs SIE au sein de l'UEMOA.

L'agilité de l'IFDD et sa capacité de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays (dans la mesure de ses moyens) comparativement à d'autres organisations peuvent également être considérées comme une de ses valeurs ajoutées.

En ce qui concerne les projets sur le terrain, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite à des petits projets pilotes très novateurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs

Question évaluative 3 : Dans quelle mesure, les résultats et impacts qui étaient attendus des programmes mis en œuvre ont-ils été atteints ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats									
L'IFDD a atteint la grande majorité (au moins 75 %) des résultats immédiats attendus pour ses programmes 2015-2018	Niveau d'atteinte des 4 résultats immédiats attendus de son programme 7.1.1	<u>Très bonne efficacité</u> : l'ensemble des 4 résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 a été atteint <u>Bonne efficacité</u> : la majorité, 3 sur 4, des résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 ont été atteints <u>Faible efficacité</u> : La moitié ou une minorité, 0, 1 ou 2 sur 4, des résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 ont été atteints	Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des résultats immédiats attendus sous le programme 7.1.1, toutes les cibles à atteindre ont été atteintes et/ou dépassées.	Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des résultats immédiats attendus sous le programme 7.1.1, toutes les cibles à atteindre ont été atteintes et/ou dépassées. Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des résultats immédiats attendus sous le programme 7.1.2, 3 des 4 cibles ont été atteintes ou dépassées. Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des résultats intermédiaires attendus, les cibles fixées ont été atteintes. Plusieurs parties prenantes affirment qu'il est difficile d'avoir une vue d'ensemble concernant les résultats atteints et que les indicateurs utilisés actuellement ne sont pas particulièrement									
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Cible (fin 2018)</th> <th>Résultat (déc. 2018)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre d'outils adaptés aux nouvelles exigences de programmation, suivi et évaluation, dans la perspective de l'atteinte des ODD</td> <td>10</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Nombre de personnes ayant bénéficié d'un appui du programme pour l'appropriation des outils de suivi et de mise en œuvre des stratégies d'atteinte des ODD</td> <td>1000</td> <td>974</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)	Nombre d'outils adaptés aux nouvelles exigences de programmation, suivi et évaluation, dans la perspective de l'atteinte des ODD	10	44	Nombre de personnes ayant bénéficié d'un appui du programme pour l'appropriation des outils de suivi et de mise en œuvre des stratégies d'atteinte des ODD	1000	974	
Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)											
Nombre d'outils adaptés aux nouvelles exigences de programmation, suivi et évaluation, dans la perspective de l'atteinte des ODD	10	44											
Nombre de personnes ayant bénéficié d'un appui du programme pour l'appropriation des outils de suivi et de mise en œuvre des stratégies d'atteinte des ODD	1000	974											

		Nombre d'initiatives opérationnelles de développement durable mises en œuvre dans le cadre du programme	18	17	utiles pour comprendre les changements apportés et l'influence des interventions de l'IFDD. Les résultats de l'IFDD sont présentement principalement communiqués annuellement dans les CREXE de l'OIF. Les indicateurs utilisés reflètent mal les réalisations et sont difficiles à renseigner.
		Nombre d'initiatives francophones partagées, valorisées ou mutualisées dans le cadre du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015	10	16	
			Cependant, les indicateurs identifiés pour la période 2015-2018 et leur documentation sont inadéquats pour informer l'atteinte des résultats attendus.		Plusieurs facteurs facilitent l'atteinte de résultats intermédiaires, dont : <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation du français - La nature d'organisation internationale de l'IFDD - L'engagement de son personnel - Son positionnement rapide sur les ODD - Sa capacité de répondre aux demandes des parties prenantes, sa flexibilité et l'autonomie de son personnel - Ses réseaux d'experts Les facteurs contraignants sont au niveau des ressources humaines et financières limitées, de sa faible présence sur le terrain et du manque de clarté dans ses stratégies. De plus, les demandes des pays sont importantes et l'IFDD peine à y répondre.
Exemples concrets de réalisations, publications, productions, et performances diverses à l'actif de l'IFDD pour le programme 7.1.1	N/A		Les réalisations sont nombreuses et prennent des formes diverses. Selon le projet de rapport d'activités 2018, cette année seulement, l'IFDD a réalisé : 5 formations, 7 concertations et une publication. Les bénéficiaires ont été : 600 personnes (cadres de ministères et fonctionnaires) formées sur les outils en Analyse systémique De la durabilité (ASD); 4 collectivités accompagnées dans l'élaboration de leur plan local de développement durable ; 15 écoles nationales d'administration francophones formées sur l'introduction du développement durable dans les programmes de formation. Parmi les réalisations citées lors des entretiens, on mentionne : Grille d'analyse du développement durable, développée conjointement entre l'IFDD et l'université de Chicoutimi, les formations sous MOGED ainsi que les différentes études développées (prise en compte de la santé dans les évaluations environnementales)		
Niveau d'atteinte des 4 résultats immédiats de son programme 7.1.2	Très bonne efficacité : l'ensemble des 4 résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 a été atteint		Selon les indicateurs convenus pour mesurer l'atteinte des résultats immédiats attendus sous le programme 7.1.2, 3 des 4 ont été atteintes ou dépassées.		La très grande majorité des répondants considèrent la contribution à l'atteinte du résultat final D de l'OIF comme étant significative, citant des exemples spécifiques d'intégration accrue des ODD dans les politiques nationales ou locales possiblement attribuable dans une certaine mesure aux

	<p><u>Bonne efficacité</u> : la majorité, 3 sur 4, des résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 a été atteinte</p> <p><u>Faible efficacité</u> : La moitié ou une minorité, 0, 1 ou 2 sur 4, des résultats immédiats attendus pour ce programme 7.1.1 a été atteinte</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1155 217 1512 324">Indicateur</th> <th data-bbox="1512 217 1596 324">Cible (fin 2018)</th> <th data-bbox="1596 217 1680 324">Résultat (déc. 2018)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1155 324 1512 487">Nombre de personnes ayant renforcé leur maîtrise des connaissances et des outils en matière de négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable</td> <td data-bbox="1512 324 1596 487">1000</td> <td data-bbox="1596 324 1680 487">11829</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1155 487 1512 665">Nombre d'outils développés ou adaptés mis à la disposition des acteurs francophones (pour la mise en œuvre et le suivi des engagements en matière d'économie, d'environnement et de développement durable)</td> <td data-bbox="1512 487 1596 665">25</td> <td data-bbox="1596 487 1680 665">37</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1155 665 1512 763">Nombre d'activités de partage et d'échange de connaissances et d'accompagnement à la formulation de propositions francophones</td> <td data-bbox="1512 665 1596 763">40</td> <td data-bbox="1596 665 1680 763">151</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1155 763 1512 893">Nombre d'outils d'information, de sensibilisation et de communication mis à disposition des acteurs francophones (ventilé par type et catégorie d'acteurs)</td> <td data-bbox="1512 763 1596 893">200</td> <td data-bbox="1596 763 1680 893">38</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)	Nombre de personnes ayant renforcé leur maîtrise des connaissances et des outils en matière de négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable	1000	11829	Nombre d'outils développés ou adaptés mis à la disposition des acteurs francophones (pour la mise en œuvre et le suivi des engagements en matière d'économie, d'environnement et de développement durable)	25	37	Nombre d'activités de partage et d'échange de connaissances et d'accompagnement à la formulation de propositions francophones	40	151	Nombre d'outils d'information, de sensibilisation et de communication mis à disposition des acteurs francophones (ventilé par type et catégorie d'acteurs)	200	38	<p>interventions de l'IFDD. Toutefois, les évidences sont limitées et plusieurs parties prenantes considèrent ne pas disposer d'informations suffisantes à ce sujet. La majorité des parties prenantes interrogées considère que l'IFDD a un effet levier important et permet de mobiliser des financements complémentaires considérables. Au sein de l'OIF, l'IFDD est considérée comme très performante à ce niveau dépassant largement le niveau des ressources mobilisées par les autres directions de programme de l'OIF.</p>
Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)																
Nombre de personnes ayant renforcé leur maîtrise des connaissances et des outils en matière de négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable	1000	11829																
Nombre d'outils développés ou adaptés mis à la disposition des acteurs francophones (pour la mise en œuvre et le suivi des engagements en matière d'économie, d'environnement et de développement durable)	25	37																
Nombre d'activités de partage et d'échange de connaissances et d'accompagnement à la formulation de propositions francophones	40	151																
Nombre d'outils d'information, de sensibilisation et de communication mis à disposition des acteurs francophones (ventilé par type et catégorie d'acteurs)	200	38																
Exemples concrets de réalisations, publications, productions, et performances diverses à l'actif de l'IFDD pour le programme 7.1.2	N/A	<p>Les réalisations sont nombreuses et prennent des formes diverses.</p> <p>Guide des négociateurs, formations aux négociatrices et négociateurs, MOOCs sous Objectif 2030 et publications d'éditions de LEF sur la Désertification et sur la Biodiversité</p> <p>Le CREXE 2018 mentionne la participation de 305 acteurs aux sept concertations francophones et le renforcement des capacités de 420 jeunes sur des thèmes du DD. L'IFDD a publié plusieurs documents en lien avec les négociations (guides, résumés à l'intention des décideurs, bulletins, notes techniques). Sous objectif 2030, quatre projets locaux ont été appuyés et 4600 apprenants de 118 pays ont été formés. Médiaterre a diffusé 7305 dépêches en 2017-2018 et 47,5 m de pages ont été consultées. Le pavillon de la francophonie a organisé 40 événements à la CdP24 (décembre 2018)</p>																
L'IFDD a contribué	Perception motivée par	Significatif : l'efficacité de	Selon l'indicateur convenu pour mesurer l'atteinte de															

significativement à l'atteinte du 1^{er} résultat intermédiaire attendu pour la mission D de l'OIF, à savoir le résultat intermédiaire 7.1.1 : Les capacités des pays ciblés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies régionales, nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats, sont accrues aux niveaux régional, national et local

les différents acteurs sur le niveau de contribution de l'IFDD à l'atteinte du résultat intermédiaire 7.1.1 attendu pour la mission D de l'OIF

l'IFDD dans l'atteinte des 4 résultats immédiats attendus menant au résultat intermédiaire 7.1.1 (telle qu'analysé ci-dessus) a contribué à ce qu'une majorité des pays ciblés mettent en œuvre des stratégies régionales, nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats Marginal : l'efficacité de l'IFDD dans l'atteinte des 4 résultats immédiats attendus menant au résultat intermédiaire 7.1.1 (telle qu'analysé ci-dessus) n'a contribué qu'à ce qu'une minorité seulement des pays ciblés mettent en œuvre des stratégies régionales, nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats

ce résultat, la cible fixée a été atteinte.

Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)
Proportion de pays/collectivités locales ciblés qui se sont engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le développement durable	100	113

Le résultat mesuré se réfère au fait que 4 pays (Côte d'Ivoire, Comores, Mali, Togo) et 5 collectivités du Togo et du Burkina-Faso se sont engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le développement durable. Concrètement, celles-ci utilisent des outils comme la grille d'analyse des ODD pour la priorisation des interventions. Leur appropriation par les utilisateurs peut effectivement être considéré comme un résultat intermédiaire. Cependant, l'indicateur ne définit pas clairement ce qui constitue un pays/collectivité locale « ciblé », et ne reflète pas le résultat de l'ensemble des interventions sous 7.1.1.

Les parties prenantes ont noté :

- Il est difficile de mesurer les résultats au-delà des résultats immédiats
- Les résultats atteints à ce niveau ne sont pas attribuables uniquement aux efforts de l'IFDD. Les pays bénéficient d'accompagnement d'autres partenaires.

La quasi-totalité des parties prenantes ayant fourni une réponse a qualifié la contribution de l'IFDD à l'atteinte de ce résultat intermédiaire de « significative » (10/11). La plupart des répondants font partie du personnel de l'IFDD. Les membres du CO ne se sont pas prononcés.

Certaines parties prenantes ont observé des changements de comportement liés aux activités de l'IFDD :

- Les bénéficiaires des activités du MOGED mentionnent la contribution de l'intervention au développement d'un dialogue inclusif sur les évaluations environnementales dans certains pays.
- Les formations atteignent dans certains cas

- une masse critique favorisant un réel changement au sein des administrations (MOGED et formations aux ENA)
- Du matériel de formation et des manuels développés sous MOGED/Objectif 2030 est réutilisé par des universités et écoles d'administration publique.
 - Certains pays et organisations (UEMOA, etc.) ont amélioré leurs capacités à intégrer la comptabilisation des GES dans l'élaboration de politiques énergétiques grâce à la méthodologie développée par l'IFDD

Les bénéficiaires du programme SIE rapportent une capacité accrue pour la prise de décision et l'amélioration de certains outils de collecte de données.

L'IFDD a contribué significativement à l'atteinte du 2e résultat intermédiaire attendu pour la mission D de l'OIF, à savoir le résultat intermédiaire 7.1.2 : Les capacités des acteurs francophones sont renforcées en vue d'une participation active aux négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable, ainsi que leur mise en œuvre

Perception motivée par les différents acteurs sur le niveau de contribution de l'IFDD à l'atteinte du résultat intermédiaire 7.1.2 attendu pour la mission D de l'OIF

Significatif : l'efficacité de l'IFDD dans l'atteinte des 4 résultats immédiats attendus menant au résultat intermédiaire 7.1.2 (telle qu'analysé ci-dessus) a permis une participation active des acteurs francophones supportés aux négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable, et a contribué à la mise en œuvre de ces décisions par ces mêmes acteurs

Marginal : l'efficacité de l'IFDD dans l'atteinte des 4 résultats immédiats attendus menant au résultat intermédiaire 7.1.2 (telle qu'analysé ci-dessus) n'a mené qu'à la participation active d'une minorité des acteurs francophones supportés aux négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement

Selon l'indicateur convenu pour mesurer l'atteinte de ce résultat, la cible fixée a été atteinte.

Indicateur	Cible (fin 2018)	Résultat (déc. 2018)
Proportion de pays/collectivités locales ciblés qui se sont engagés dans la mise en œuvre de politiques, stratégies ou plans intégrant le développement durable	100	100

La façon de mesurer cet indicateur n'est pas claire.

De nombreux partenaires perçoivent et apprécient les contributions de l'IFDD à ce résultat intermédiaire. Le personnel de l'IFDD considère sa contribution à ce résultat intermédiaire comme étant « significative » (8/8). Les membres du CO ne se sont pas prononcés. Les résultats sont particulièrement visibles lors des COP. Les outils sont utilisés par des négociateurs du Sud et du Nord. Les formations aux négociateurs sont pertinentes pour préparer à la COP mais trop courtes.

	et le développement durable, ainsi qu'à la mise œuvre la de ces décisions par une minorité d'acteurs francophones supportés	
Facteurs ayant appuyé ou empêché l'Institut de contribuer à l'atteinte des résultats intermédiaires attendus	N/A	<p>Les facteurs contraignants identifiés par les parties prenantes incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des problèmes de politiques intérieures et les difficultés de mise en place d'un cadre institutionnel cohérent empêchent d'atteindre les résultats attendus des interventions de l'IFDD. - la faiblesse des appuis financiers de l'IFDD - les ressources humaines et financières limitées, notamment pour la communication, limitent le temps consacré à chaque dossier et la diffusion des résultats atteints. - La faible présence sur le terrain/ la distance géographique - Les engagements sont à la pièce/sur le court terme - Manque de clarté dans la stratégie et les résultats à atteindre - Difficulté à répondre à l'ensemble des demandes des pays. <p>Facteurs favorables identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation du français dans des secteurs qui évoluent surtout en anglais. La diffusion des outils en français favorise leur appropriation par les utilisateurs et est clairement une force que l'IFDD utilise à bon escient. - Sa nature d'organisation internationale, qui lui permet d'être perçu comme un acteur neutre, ajoutant à la crédibilité de l'information diffusée et renforçant sa capacité à créer des partenariats; - Engagement du personnel de l'IFDD - Positionnement rapide de l'IFDD sur les ODD / compréhension des enjeux - L'approche endogène : les demandes viennent des parties prenantes - La flexibilité et l'autonomie du personnel pour saisir des opportunités <p>Réseaux d'experts francophones, de points focaux, etc.</p>
L'IFDD a contribué	Perception motivée par <u>Significatif</u> :	le niveau de Plusieurs parties prenantes affirment qu'il est difficile

<p>significativement à l'atteinte du résultat final de la mission D de l'OIF, à savoir : Les pays ciblés intègrent davantage les enjeux et Objectifs de développement durable (ODD) dans les politiques nationales et locales</p>	<p>les différents acteurs sur le niveau de contribution de l'IFDD au résultat final fixé pour la mission D de l'OIF</p>	<p>contribution de l'IFDD à l'atteinte des 2 résultats intermédiaires fixés pour la mission D de l'OIF (voir analyse ci-dessus) lui permet de contribuer significativement à l'atteinte du résultat final fixé pour la mission D de l'OIF</p> <p><u>Marginal</u> : le niveau de contribution de l'IFDD à l'atteinte des 2 résultats intermédiaires fixés pour la mission D de l'OIF (voir analyse ci-dessus) lui permet de contribuer seulement à la marge à l'atteinte du résultat final fixé pour la mission D de l'OIF</p>	<p>d'avoir une vue d'ensemble concernant les résultats atteints et que les indicateurs utilisés actuellement ne sont pas particulièrement utiles pour comprendre les changements apportés et l'influence des interventions de l'IFDD.</p> <p>La quasi-totalité des parties prenantes ayant répondu considère que l'IFDD a contribué de manière « significative » à l'atteinte du résultat final de la mission D de l'OIF (9/10). Ces parties prenantes sont des membres du personnel de l'IFDD, de l'OIF ou des partenaires institutionnels.</p> <p>Les entretiens permettent d'identifier des exemples d'intégration accrue des ODD dans les politiques nationales ou locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de la politique de DD du Gabon avec l'appui de l'IFDD - La mise en place du Bureau national de l'évaluation environnementale (BNÉE) - Création d'une Commission du DD à l'Assemblée nationale des Comores <p>Dans chacun de ces exemples, l'IFDD a contribué de différentes manières, à travers des outils, des formations et de la sensibilisation.</p>
	<p>Autres facteurs ayant appuyé ou empêché l'atteinte de l'ensemble des résultats attendus</p>		<p>La formulation des résultats est basée sur plusieurs documents stratégiques, donnant lieu à une formulation très large, très globale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - documents sectoriels - déclaration des Gouvernements - Cadre stratégique de l'OIF sur 8 ans (objectifs de la Francophonie) <p>L'autonomie de gestion de l'IFDD contrariée avec des impacts importants sur les procédures de gestions des financements levés et le recrutement du personnel compromettant la mise en œuvre des programmes et l'atteinte des résultats.</p>
	<p>Perception motivée par les gestionnaires de l'IFDD, les bénéficiaires directs, les partenaires internationaux et les membres du CO, sur l'effet levier apportés par les interventions financées par l'IFDD</p>	<p><u>Effet levier important</u> : Une majorité des interventions appuyées par l'IFDD ont permis de mobiliser des financements complémentaires</p> <p><u>Effet levier marginal</u> : Une minorité seulement des interventions appuyées par l'IFDD ont permis de mobiliser des financements</p>	<p>La majorité (75%) des parties prenantes interrogées considère que l'IFDD à un effet levier important et permet de mobiliser considérablement de financement complémentaire. Au sein de l'OIF, l'IFDD est considérée comme très performante à ce niveau dépassant largement le niveau des ressources mobilisées par les autres directions de programme de l'OIF.</p> <p>Au sein de l'IFDD et des partenaires internationaux, l'effet levier est considéré comme significatif, mais</p>

	complémentaires	plusieurs ont soulevé que le potentiel à ce niveau demeure important. Les facteurs contraignants sont : <ul style="list-style-type: none"> - Le manque d'incitatif. L'OIF n'octroie pas les FMU en fonction d'un effet levier quelconque. - Les importantes contraintes actuelles en termes de ressources humaines pour faire le démarchage, mais aussi et peut-être surtout pour exécuter les fonds additionnels qui pourraient être reçus
Évidence de financements complémentaires mobilisés à travers les interventions appuyées par l'IFDD	N/A	<p>Une analyse matricielle des financements complémentaires mobilisés par les différentes interventions de l'IFDD démontre que près de la moitié des interventions appuyées par l'IFDD ont permis de mobiliser des financements complémentaires. En termes de volume, les initiatives pour lesquelles l'IFDD agit en tant que maître d'œuvre délégué des projets de l'UEMOA comptent pour plus de 80% (estimé sur la base des données reçues de l'IFDD) des financements complémentaires mobilisés.</p> <p>L'IFDD n'utilise pas une approche spécifique commune pour la comptabilisation des cofinancements. Par exemple, la prise en charge des participants pour la participation à certains ateliers ou formation ne sont pas systématiquement comptabilisés.</p>
Évidence concernant les outils à disposition pour évaluer le résultats atteints par l'IFDD		<p>Une analyse des outils disponibles pour évaluer l'atteinte de résultats combinée aux informations recueillies en entretien mène aux observations suivantes :</p> <p>Outils disponibles :</p> <p>Sur la période 2015-2018, des indicateurs ont été définis pour les résultats immédiats et intermédiaires, et mis à jour dans un rapport annuel, le « Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2015-2018 » développé à l'échelle de l'OIF.</p> <p>Pour chaque objectif stratégique, il rapporte les résultats atteints en vrac et alimente les indicateurs.</p> <p>Il n'existe pas de rapport annuel pour l'IFDD, bien qu'un projet de rapport ait été développé en 2018 mais non finalisé.</p> <p>(Pour la période 2018-2022, chaque programme dispose d'un cadre de suivi des résultats immédiats, non évalué).</p> <p>Adéquation des indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats attendus sont formulés de manière très large, et sont donc difficiles à

			<p>caractériser. Par exemple : Le 3^e résultat immédiat sous le programme 7.1.1 se lit : <i>Un accompagnement des acteurs dans la mise en pratique des outils et des connaissances acquise est assuré.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans une large mesure, la formulation des résultats est faite en termes d'extrants (outils, de publication et d'amélioration des connaissances) avec peu de détails sur les changements attendus ou visés dans les pratiques. - Les interventions sont nombreuses, et les indicateurs ne captent pas clairement leurs résultats. Les résultats intermédiaires et le résultat final ne sont pas représentatifs de toutes les interventions menées. <p>Adéquation des outils disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diffusion de ces résultats au sein du rapport de l'OIF ne permet pas de refléter efficacement les réalisations de l'IFDD - Le grand nombre d'interventions rend difficile la documentation au niveau des extrants et résultats immédiats. Les résultats intermédiaires sont difficiles à documenter, et sont peu/pas documentés. - Les données fournies ne sont pas vérifiées (véracité et méthodologies employées) faute de moyens de la faire <p>Plusieurs représentants des différentes parties prenantes, incluant le personnel de l'IFDD, de l'OIF et le CO, ont mentionné ne pas avoir de vision d'ensemble de l'atteinte de résultats. Les spécialistes de programme ont principalement une connaissance fine des résultats atteints par les interventions dont ils ont la responsabilité.</p>	
L'IFDD a contribué significativement à rejoindre le public cible prioritaire de l'OIF : les jeunes et les femmes	<p>Proportion de projets où les données relatives aux bénéficiaires sont ventilées par sexe et par tranche d'âge</p> <p>Proportions des bénéficiaires directes de l'IFDD qui sont des femmes</p> <p>Proportions des</p>	N/A	<p>La majorité des programmes de l'IFDD ne comportent pas de priorité spécifique sur les femmes et les jeunes et ne sont pas élaborés en fonction des besoins de ces cibles comme leurs cibles prioritaires sont avant tout les États et gouvernements et les professionnels en activités.</p> <p>Bien que les rapports des formations et des ateliers présentent presque toujours la proportion de femmes bénéficiaires (souvent faible), les données relatives aux bénéficiaires des projets IFDD ne sont pas ventilés par sexe ni par tranche d'âge de manière</p>	<p>Bien que les rapports des formations et des ateliers présentent presque toujours la proportion de femmes bénéficiaires (souvent faible), les données relatives aux bénéficiaires des projets IFDD ne sont pas ventilés par sexe ni par tranche d'âge de manière systématique et compilés de manière à connaître la proportion réelle des</p>

bénéficiaires directes de l'IFDD qui sont des jeunes		systématique et compilés de manière à connaître la proportion réelle des bénéficiaires directes de l'ensemble des interventions de l'IFDD qui sont des femmes ou des jeunes.	bénéficiaires directes de l'ensemble des interventions de l'IFDD qui sont des femmes ou des jeunes.
Perception motivée par les différents acteurs sur la capacité de l'IFDD à rejoindre le public cible prioritaire de l'OIF	<p>Proportions des bénéficiaires directes de l'IFDD qui sont des femmes (très bonne, adéquate, faible, très faible)</p> <p>Proportions des bénéficiaires directes de l'IFDD qui sont des jeunes (très bonne, adéquate, faible, très faible)</p>	<p>62% des répondants estiment que les interventions de l'IFDD arrivent à rejoindre les jeunes en tant que public cible prioritaire de l'OIF dans <u>une bonne et très bonne proportion</u>.</p> <p>Les acteurs consultés sont partagés par rapport à la mesure dans laquelle les interventions de l'IFDD arrivent à rejoindre les femmes en tant que public cible prioritaire de l'OIF : 37,5% estiment que c'est une <u>bonne proportion</u>, 19% une <u>proportion adéquate</u>, et 37,5% une <u>faible proportion</u>, ce qui reflète un éventail d'interprétations d'une atteinte « adéquate » de ce public cible.</p> <p>Les perceptions partagées des parties prenantes sur ces questions reflètent l'absence de cibles claires en ce qui concerne l'atteinte des jeunes et des femmes à travers les interventions de l'IFDD. Les parties prenantes jugent donc les proportions en fonction de sa perception (bien que certaines interventions de l'IFDD puissent fournir des données détaillées à cet égard) ou bien de ce qu'elles croient que devrait être cette proportion.</p> <p>Un certain nombre d'interventions de l'IFDD rejoint ces publics cibles prioritaires de manière ciblée :</p> <p>Jeunesse : Certaines interventions (formations en ligne, formation de jeunes entrepreneurs à l'économie verte, initiative « jeunes et climat », Objectif 2030) ciblent ou incluent comme bénéficiaires des étudiants ou des jeunes cadres. À titre d'exemple, l'IFDD, avec l'appui du gouvernement du Québec, a permis à une centaine de jeunes de prendre part à des réunions internationales ou régionales et à renforcer leurs capacités sur plusieurs thèmes (agroécologie, charbon vert), et à réaliser des projets locaux, dans le cadre de l'Initiative jeunesse de lutte contre les changements climatiques.</p> <p>Femmes : Des actions spécifiques ont été mise en place tels que l'Initiative Femmes et Climat (Projet Négociations internationales), le guide</p>	<p>62% des répondants estiment que les interventions de l'IFDD rejoignent les jeunes en tant que public cible prioritaire de l'OIF dans <u>une bonne et très bonne proportion</u>.</p> <p>En ce qui concerne les femmes comme public cible, 37,5% estiment que l'IFDD arrive à les rejoindre dans une <u>bonne proportion</u>, 19% une <u>proportion adéquate</u>, et 37,5% une <u>faible proportion</u>, ce qui reflète un éventail d'interprétations d'une atteinte « adéquate ».</p> <p>Ces perceptions partagées reflètent l'absence de visibilité et de compréhension commune du niveau d'atteint des cibles jeunes et femmes, qui est jugé en fonction de la perception personnelle de chaque acteur.</p> <p>En ce qui concerne la jeunesse, certaines interventions (formations en ligne, formation de jeunes entrepreneurs à l'économie verte, initiative « jeunes et climat », Objectif 2030) ciblent ou incluent comme bénéficiaires des étudiants ou des jeunes cadres.</p> <p>Pour ce qui est des initiatives adressées aux femmes, des actions spécifiques ont été mise en place tels que l'Initiative Femmes et Climat (Projet Négociations internationales), le guide méthodologique pour la prise en compte du genre dans l'évaluation environnementale</p>

méthodologique pour la prise en compte du genre dans l'évaluation environnementale (Projet MOGED) et l'animation d'un portail Genre dans Médiaterre.

Autres exemples d'interventions de l'IFDD ciblant spécifiquement les femmes ou l'EFH sont les suivants :

- Initiatives de renforcement des capacités des négociatrices sur le climat
- Lancement du réseau « genre et changement climatique » avec la collaboration du programme de l'OIF en charge de l'EFH
- Prise en compte du genre dans chaque numéro thématique de la revue Liaison Énergie Francophonie (LEF)
- Projet « Genre et gestion durable des forêts du bassin du Congo », récemment lancé.

De plus, des efforts sont réalisés pour soutenir la participation des femmes aux diverses activités, notamment comme bénéficiaires des formations, mais aussi comme expertes et partenaires. Cependant, les spécialistes de programme ou certains partenaires externes peuvent rencontrer des difficultés à les impliquer sur des actions d'un haut niveau de technicité, du fait qu'elles sont peu présentes sur ces domaines de spécialité en amont (comme dans le secteur énergie) ou de ne pas avoir les compétences minimales nécessaires (formations).

La recherche de synergies avec d'autres directions de l'OIF pour arriver à répondre simultanément aux gouvernements et à la société civile a été signalée comme pertinente. Par exemple, la « Consultation jeunesse francophone » ou la campagne « J'ai à cœur ma planète » ont été évoqués comme actions de l'OIF utiles pour approfondir comment joindre la jeunesse de manière à promouvoir leur engagement dans les processus du DD, sur lesquelles l'IFDD pourrait s'appuyer.

(Projet MOGED) et l'animation d'un portail Genre dans Médiaterre, entre autres.

Des efforts sont réalisés pour soutenir la participation des femmes, mais l'IFDD opère souvent dans des secteurs où les contraintes à leur participation active est de nature systémique et nécessiterait des actions transformatives de long terme dans les relations entre les genres en amont du champ d'action plus spécifique et circonscrit dans le temps de l'IFDD.

La recherche de synergies avec d'autres directions de l'OIF pour arriver à répondre simultanément à ces deux catégories de cibles (gouvernements et société civile) a été signalée comme pertinente. L'IFDD reçoit des consignes (Directive pour la planification 2020) pour mutualiser des efforts et moyens avec d'autres directions sur les actions en faveur de la jeunesse, mais les modalités pratiques pour le faire ne semblent pas bien établies ni officialisées pour le moment.

ANALYSE

L'équipe d'évaluation juge qu'il existe une compréhension inégale de la manière dont la jeunesse devrait ou pourrait être rejointe par l'action de l'IFDD. La plupart des projets qui rejoignent la jeunesse ont comme bénéficiaires ou participants des jeunes sans pourtant les cibler spécifiquement. Seulement quelques actions consacrées et adressées aux jeunes sont formulées sur la base de leurs besoins et intérêts. Les approches appliquées par l'IFDD sont à ce jour peu harmonisées et concertées par rapport à ces différents niveaux d'actions possibles. De plus l'IFDD ne semble pas avoir développé une vision commune des différentes faces de ce public cible et ses particularités en fonction de leur âge et profils (étudiant.e.s, jeunes diplômé.e.s, jeunes cadres, etc.).

Les actions de l'IFDD sur l'ÉFH reflètent l'engagement de l'institution en faveur d'une participation égalitaire des femmes et des hommes au développement ; cependant la logique d'intervention de l'institut ne repose pas sur des liens clairs entre les objectifs fixés, les résultats attendus et les actions entreprises. L'objectif de « soutenir les progrès sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, par la formation, l'accès aux services de base et le renforcement de leurs moyens de subsistance » n'est pas systématiquement traduit en actions concrètes dans les programmes.

Ainsi, les efforts de l'IFDD pour rejoindre les femmes en tant que public cible et intégrer l'approche genre dans ses projets demeurent peu concertés et les méthodes appliquées pour le faire peu structurées et systématisées.

CONCLUSION 3

Par rapport à l'atteinte des résultats

- Selon les indicateurs définis dans son cadre de mesure du rendement, l'IFDD a été très efficace dans l'atteinte de ses résultats immédiats et intermédiaires sur la période 2015-2018. L'IFDD a réalisé un grand nombre d'interventions, variées, et appréciées par les bénéficiaires. Certaines des cibles d'indicateurs établies ont même été très largement dépassées, démontrant la popularité de certaines interventions, comme les CLOM et les SEL. Des effets positifs ont été identifiés sur les capacités des bénéficiaires et des pays.
- Les données disponibles sont insuffisantes pour se prononcer sur l'ampleur réelle de la contribution effective à l'atteinte du résultat final correspondant à l'objectif stratégique D de l'OIF, bien que des exemples spécifiques de contributions probantes aient été identifiés, et que les parties prenantes (majoritairement membres du personnel de l'IFDD et du CO) considèrent cette contribution comme « significative ».

Effet levier

- L'IFDD a une forte capacité à mobiliser des financements complémentaires. En plus des co-financements mobilisés représentant presque une proportion de 0,5 :1 entre 2015 et 2019, de nombreux co-financements en nature ont été réalisés mais non comptabilisés. L'IFDD compte toutefois un potentiel inassouvi, partiellement attribuable aux limitations en termes de RH au sein de l'IFDD, et à la lourdeur des processus internes liés à la gestion des ressources financières à l'OIF.

Rejoindre les femmes et les jeunes

- L'IFDD opère souvent dans des secteurs où les contraintes à la participation active des femmes sont de nature systémique et nécessiteraient des actions transformatives de long terme dans les relations de genre en amont du champ d'action plus spécifique et circonscrit dans le temps de l'IFDD. Toutefois, la compréhension des manières dont les jeunes et les femmes devraient ou pourraient être rejoints par l'action de l'IFDD est inégale et les approches appliquées dans leurs actions les ciblant spécifiquement sont à ce jour peu harmonisées et concertées.
- La plupart des projets qui rejoignent la jeunesse ne les ciblent pas spécifiquement. Seules quelques actions consacrées et adressées aux jeunes sont formulées sur la base de leurs besoins et intérêts. Les approches appliquées par l'IFDD sont à ce jour peu harmonisées et concertées par rapport à ces différents niveaux d'actions possibles. De plus, l'IFDD ne semble pas avoir développé une vision commune des différentes facettes de ce public cible et de ses particularités en fonction de leurs âges et profils (étudiant.e.s, jeunes diplômé.e.s, jeunes cadres, etc.).
- Les actions de l'IFDD sur l'ÉFH reflètent l'engagement de l'Institut en faveur d'une participation égalitaire des femmes et des hommes au développement ; ceci n'est cependant pas reflété dans la logique d'intervention. Ainsi, les efforts de l'IFDD pour rejoindre les femmes en tant que public cible et intégrer l'approche genre dans ses projets demeurent peu concertés et les méthodes appliquées pour le faire peu structurées et systématisées.

Mesure des résultats

- L'évaluation note que les indicateurs définis dans le cadre de mesure du rendement ne sont que peu utilisés par l'Institut pour suivre et communiquer ses résultats, et

PISTE DE RECOMMANDATION 3

Le défi pour l'IFDD consiste donc à clarifier sa logique d'intervention tout en demeurant agile et en conservant son caractère opportuniste et sa capacité de répondre aux demandes. Il doit également améliorer sa capacité à mesurer et à communiquer ses résultats. Cette restructuration permettra de renforcer la cohérence et les synergies entre les interventions, menant ainsi à une utilisation plus efficace des ressources.

- Développer une "théorie du changement" illustrant les changements que l'IFDD cherche à générer, qui prendrait en compte son mandat, ses capacités et les besoins prioritaires ciblés (cf. R3) ;
- Cette théorie du changement devrait illustrer la manière dont l'IFDD contribue à ce changement, les hypothèses considérées, les risques et les facteurs de succès (« drivers ») ;
- Formuler le cadre logique de l'IFDD sur cette base, réaligner les interventions en fonction de leur capacité de contribuer aux changements désirés ;
- Le développement de documents de projet incluant une description de chacun des projets, les besoins auxquels il répond, les publics cibles et de quelle façon et dans quelle mesure ils contribuent aux changements recherchés. Chaque projet pourrait inclure plusieurs interventions et types d'appui ;
- La définition d'indicateurs clairs, permettant de suivre les extrants mais également les effets des interventions, en cohérence avec le système de suivi et d'évaluation de l'OIF en cours de révision. Ces indicateurs devraient être sensibles au genre et à l'âge des bénéficiaires ;
- Le renforcement des mécanismes pour renseigner, de manière régulière, les indicateurs et partager cette information au sein de l'IFDD, et avec l'OIF, (par exemple par des rapports semestriels ou des tableaux de bord de suivi) et leur évolution en fonction des modifications apportées dans la programmation ;
- L'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel rapportant de manière concise les résultats atteints et utilisant un langage accessible à un public large (personnel de l'OIF, partenaires potentiels, représentants des pays membres et grand public).

Développer une stratégie EFH propre à l'IFDD, en déclinant la stratégie EFH de l'OIF, en l'adaptant aux interventions de l'IFDD, et en s'assurant d'une bonne compréhension des besoins ;

reflètent de façon parfois trop étroite les résultats des interventions de l'IFDD. Les outils disponibles pour suivre et communiquer sur les résultats sont insuffisants et inadéquats. La faiblesse du mécanisme de suivi des résultats, et l'absence d'un rapport annuel limitent la visibilité de l'Institut, de l'OIF et de ses partenaires sur les résultats de l'IFDD, et limitent la prise de décision stratégique.

- Malgré le grand nombre et la diversité des interventions, la manière dont celles-ci contribuent à l'atteinte des résultats n'est pas toujours explicite. L'analyse de la logique d'intervention pour 2015-2018 indique que plusieurs interventions contribuent à un même résultat immédiat. La difficulté est que ces interventions sont de nature diverse et ne constituent pas nécessairement un ensemble cohérent menant à l'atteinte du résultat immédiat. La causalité entre les résultats immédiats, intermédiaire et finaux n'est pas toujours claire, d'autant plus si l'on considère que les interventions ont lieu dans différents pays à différents moments.
- La logique d'intervention globale pour la période 2015-2018 comporte donc des lacunes. Les résultats sont éparpillés et la façon dont ils se complètent mutuellement pour faire avancer les résultats n'est pas toujours claire. Il n'y a pas non plus de logique d'intervention explicite pour les publics cibles (jeunes et femmes) permettant la priorisation des actions et la mesure de l'étendue des résultats pour ces bénéficiaires.

Question évaluative 4 : Les moyens de l'IFDD et son dispositif institutionnel et organisationnel ont-ils permis la mise en œuvre efficiente de ses programmes ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
La structure organisationnelle et institutionnelle de l'IFDD lui a permis d'être significativement efficient dans la mise en œuvre de ses programmes	Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, sur l'efficacité de la structure organisationnelle de l'IFDD	Délais de prise de décision (très rapide, adéquat, lent, très lent) – pour quelles raisons ? Exemples de mécanismes de communication entre les différents services de l'IFDD (très fonctionnel, partiellement fonctionnel, non fonctionnel) – pour quelles raisons ? Exemples de Procédures de	La majorité des parties prenantes ayant répondu considère (8/15) que les délais de prise de décision de l'IFDD sont « adéquats » et une proportion significative (6/15) les considère même « Très rapides ». Les spécialistes de programme considèrent qu'ils jouissent généralement d'une bonne autonomie et peuvent prendre des décisions concernant leur portefeuille d'interventions. La consultation avec la direction se fait également de façon rapide et leur permet de saisir les opportunités qui se présentent. Plusieurs répondants ont toutefois souligné que les délais sont plus importants lorsque la décision implique l'OIF, c'est-à-dire pour ce qui concerne l'approbation des budgets, le recrutement du personnel et les engagements financiers au-dessus d'un certain montant. Les mécanismes de communication entre les différents services de l'IFDD sont majoritairement décrits comme « très fonctionnelles » (4/17) à « fonctionnelles » (10/17) par les parties prenantes internes (IFDD et OIF), qui soulignent également	La structure organisationnelle et institutionnelle de l'IFDD comporte des avantages et des facteurs limitants. La prise de décision est rapide au sein de l'IFDD, mais plus laborieuse lorsque l'OIF est impliqué. La structure permet entre autres une réaction rapide aux demandes des pays, une flexibilité et marge de manœuvre des SP pour répondre à ces demandes. L'autonomie de l'IFDD, telle que définie dans ses statuts, est présentement limitée, ce qui affecte son efficacité en limitant sa capacité d'embaucher du personnel et de passer certains contrats. Les communications internes sont généralement fonctionnelles. Cependant, à l'interne, les parties prenantes interrogées ont souligné que la structure actuelle présente le désavantage de mener à un travail en silos limitant les synergies entre les différentes interventions menées. De même, le rapportage technique et financier est « fonctionnel » à « partiellement fonctionnel » par les répondants avec des rapports largement narratifs et un système de gestion comportant d'importantes contraintes (SIG2G).

<p>gestion et de rapportage technique et financier (très fonctionnel, partiellement fonctionnel, non fonctionnel) – pour quelles raisons? Exemples</p>		<p>qu'il y a place à amélioration, notamment pour favoriser un travail plus transversal. Les communications entre l'IFDD et le siège de l'OIF sont toutefois décrites comme moins fluides et variables selon les directions, alors qu'elles sont décrites comme adéquates avec les UHS. Certains canaux de communications semblent davantage basés sur des relations interpersonnelles que sur des mécanismes de communication et d'échange formalisés.</p> <p>Les procédures de gestion et de rapportage technique sont majoritairement considérées comme « Fonctionnelles » (6/11) à « Partiellement fonctionnelles » (4/11). Il en est de même pour les procédures de gestion financière (respectivement 4/8 et 3/8). Ces procédures ont évolué pour s'éloigner des versions papier au cours des dernières années, cependant les systèmes informatiques restent à perfectionner. D'ailleurs plusieurs répondants ont souligné avec emphase les énormes contraintes liées à l'utilisation du SIG2G. Comme mentionné précédemment, la mise en œuvre de la GAR présente certaines lacunes au niveau du suivi des activités et des résultats. D'autre part, le système de gestion de l'OIF, utilisé par l'IFDD, tend à changer régulièrement (possiblement avec l'arrivée de chaque Secrétaire Général), ce qui cause des délais et des pertes d'informations.</p>	<p>Des outils de planification (document de projet) et de rapportage (rapports annuels) sont absents.</p> <p>Le statut d'organisation internationale et la relative autonomie légale de l'IFDD sont des avantages pour le développement de partenariats et pour sa niche. Cette autonomie est cependant limitée dans les faits, causant des retards au niveau du recrutement de personnel et de sa capacité de partenariats.</p>
<p>Exemples de caractères positifs et négatifs liés au dispositif organisationnel de l'IFDD</p>	<p>N/A</p>	<p>Positif :</p> <p>Les caractères positifs du dispositif organisationnel mentionnés le plus souvent par les répondants sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacité de réaction rapide aux demandes des pays, • Flexibilité et marge de manœuvre des SP pour répondre à ces demandes. • Un SP a ainsi mentionné n'avoir jamais manqué d'opportunité de réaliser une intervention pour des raisons de prise de décisions administratives. • Les partenaires apprécient l'efficacité des communications et la capacité de l'IFDD d'ajuster ses interventions pour mieux s'aligner aux besoins immédiats. <p>Parmi les forces mentionnées par les parties prenantes comme facilitant l'atteinte de résultats intermédiaires, on mentionne l'utilisation du français,</p>	

la nature d'organisation internationale de l'IFDD (lui permettant de se présenter comme un acteur neutre), De plus, l'autonomie que lui fournissent ses statuts lui permettent de signer des ententes et établir des partenariats de manière autonome.

Négatif :

Bien que les statuts reconnaissent l'autonomie de l'IFDD, celle-ci est fortement contrariée. D'une part, les statuts stipulent que :

« L'Institut de la Francophonie pour le développement durable est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie. À ce titre, il est chargé de la mise en œuvre d'un programme particulier et dispose d'une autonomie de gestion et financière. »

D'autre part, dans les faits, l'IFDD jouit d'une autonomie limitée.

- Le recrutement des ressources humaine se fait entièrement à partir de Paris et l'administration peut décider de lancer ou pas un processus de recrutement même lorsqu'il s'agit de postes qualifiés de « statutaires ».
- Le plafond d'autonomie financière pour la contractualisation a diminué.

Au mois de mai 2020 l'IFDD n'aurait pas encore pu mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités prévues en partenariat avec la RNF. Les activités ont débuté en janvier et l'organisation utilise ses liquidités pour la mise en œuvre des activités.

Afin de pouvoir utiliser les ressources levées auprès de partenaires financiers l'IFDD dépend de Paris pour entrer les lignes budgétaires dans les systèmes informatiques.

Les processus de recrutement ou de remplacement pour certains postes est présentement bloqué. UN SP n'a pu être remplacé.

Ceci affecte le rythme d'exécution des projets et le recrutement du personnel.

D'autre part, et comme discuté précédemment, l'IFDD reçoit un grand nombre de demandes des pays, et n'a pas la capacité de répondre à toutes. Comme mentionné précédemment, l'absence de rapport annuel de l'IFDD et d'un système efficace de suivi des résultats sont notables. De plus, les parties

prenantes notent :

- L'absence de document de projet pour chaque intervention permettant de définir la raison d'être de chaque intervention, les attentes et d'en faire le suivi ;
- L'absence de discussion et de coordination sur les interventions et la stratégie ;
- Les rapports fournis sont largement narratifs ;
- Les procédures de rapportage financier sont à la fois décrites comme lourdes et peu utiles au suivi ;

À l'interne, les parties prenantes interrogées ont soulevé que la structure actuelle présente le désavantage de mener à un travail en silos et cause un manque de visibilité du personnel, des membres du CO et des partenaires sur l'ensemble des activités. Cela se reflète dans la mise en œuvre de certaines interventions qui ne saisissent pas l'opportunité de générer des synergies. C'est le cas par exemple d'Objectif 2030 qui est mis en œuvre en parallèle du programme des ODD, et du magazine LEF qui ne collabore pas avec les activités liées à l'énergie dans l'IFDD. Cette réalité s'étend aux partenaires externes qui ne sont généralement familiers qu'avec les interventions sur lesquelles ils sont impliqués, ce qui représente un manque à gagner en visibilité et en potentiel de synergies.

Les partenaires externes rencontrés semblent satisfaits du rapportage de l'IFDD et apprécient leur réactivité et leur flexibilité dans le développement et la mise en œuvre des activités. Les pays apprécient également la capacité de réaction rapide de l'IFDD à leurs demandes, la flexibilité et la marge de manœuvre des spécialistes de programme pour répondre à ces demandes.

<p>Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, sur le positionnement de l'IFDD vis-à-vis des autres directions de programmes de l'OIF</p>	<p>Niveau de clarté des rôles et de la mission de l'IFDD vis-à-vis des autres directions de programmes</p>	<p>Les rôles et la mission de l'IFDD vis-à-vis de l'OIF sont décrits par une majorité de parties prenantes comme étant « assez clairs » (5/8). Plusieurs répondants mentionnent toutefois le fort cloisonnement et une méconnaissance mutuelle entre l'IFDD et le reste de l'OIF. Un partenaire externe a souligné avoir dû insister auprès de l'OIF</p>	<p>Les rôles et la mission de l'IFDD vis-à-vis de l'OIF sont décrits par une majorité de parties prenantes comme étant assez clairs. <u>Les rôles et la mission de l'IFDD vis-à-vis de l'OIF sont décrits par une majorité de parties prenantes comme étant assez clairs.</u> Cependant, le rôle de l'IFDD dans l'intégration</p>
---	--	---	---

<p>de l'OIF (très clair, assez clair, pas très clair, nébuleux) – pour quelles raisons? Exemples</p>	<p>pour mettre de l'avant les réussites de l'IFDD lors d'un évènement organisé conjointement.</p>	<p>transversale des ODD dans la programmation de l'OIF ne semble pas très bien compris. La moitié des parties prenantes interrogées considère en effet que le rôle de l'IFDD concernant l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires n'est « pas très clair » (35%) ou « nébuleux » (14%), alors que l'autre moitié le considère comme « très clair » (7%) ou « assez clair » (42%). Dans l'ensemble, les répondants voient la manière dont l'IFDD peut contribuer à ce processus. Cependant, ils ont des doutes par rapport à la manière dont ceci est ou peut être achevé, notant les difficultés pour l'IFDD intervenir sur les activités du reste de l'OIF, et l'absence d'outils et de stratégie pour ce faire.</p>
<p>Niveau de clarté du rôle de l'IFDD concernant l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires (très clair, assez clair, pas très clair, nébuleux) – pour quelles raisons? Exemples</p>	<p>Le rôle de l'IFDD dans l'intégration transversale des ODD dans la programmation de l'OIF ne semble pas très bien compris. Sur 14 répondants, un considère ce rôle « très clair », 6 le considèrent « assez clair », 5 le considèrent « pas très clair » et deux le considèrent « nébuleux ».</p> <p>Ces réponses divergentes s'expliquent par le fait que plusieurs considèrent clair le rôle que l'IFDD doit jouer transversalement dans l'OIF, mais que ce rôle n'est pas opérationnalisé.</p> <p>Il semble que l'IFDD ne soit pas présentement en mesure d'exercer un leadership dans cette intégration transversale. L'OIF n'a pas pour l'instant une vision claire à ce niveau et mis à part la requête de participer activement au développement d'un plan vert pour l'OIF (qui concerne davantage la responsabilité sociétale de l'organisation que l'intégration des considérations de DD dans l'ensemble de la programmation), l'IFDD ne reçoit pas non plus de directives spécifiques ou de demande d'accompagnement des unités des programmes à cet égard. Au-delà de l'objectif stratégique D de l'OIF, les enjeux de DD, énergie et en environnement ne sont pas reflétés dans les stratégies de l'OIF.</p>	<p>Il semble que l'IFDD n'exerce présentement pas un leadership dans cette intégration transversale. Ni l'IFDD, ni l'OIF n'ont d'objectifs clairs à ce niveau et mis à part la requête de participer activement au développement d'un plan vert pour l'OIF (qui concerne davantage la responsabilité sociétale de l'organisation que l'intégration des considérations de DD dans l'ensemble de la programmation), l'IFDD ne reçoit pas non plus de directives spécifiques ou de demande d'accompagnement des unités des programmes à cet égard.</p>
<p>Niveau de clarté du rôle de l'IFDD concernant l'intégration de l'égalité femme-homme dans sa programmation et ses</p>	<p>La majorité des répondants (60%) estiment que le niveau de clarté du rôle de l'IFDD concernant l'intégration de l'EFH est entre <u>pas très clair</u> et <u>nébuleux</u>.</p> <p>Les raisons évoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La nouvelle Unité EFH ayant été créée récemment et toujours en voie de consolidation, les relations et le travail conjoint avec l'IFDD restent encore à définir et institutionnaliser. Les précédentes interactions dans le cadre de 	<p>La majorité des répondants (60%) estiment que le niveau de clarté du rôle de l'IFDD concernant l'intégration de l'EFH est entre <u>pas très clair</u> et <u>nébuleux</u>.</p> <p>Les contraintes rencontrées pour une institutionnalisation claire du rôle de l'IFDD dans la promotion de l'EFH vis-à-vis d'autres directions de l'OIF sont principalement liées à la circonscription de mandats, de définition de rôles et de responsabilités entre l'IFDD et</p>

<p>interventions vis-à-vis d'autres directions de l'OIF (très clair, assez clair, pas très clair, nébuleux) – pour quelles raisons ? Exemples</p>	<p>différentes initiatives entre l'IFDD et la DPDS ou autres directions de l'OIF agissant pour la promotion de l'EFH ou du ODD5 ont été aussi relativement difficiles en vue du manque de clarté des responsabilités de chacun et l'organisation du travail en silos propre à l'institution.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions mises en place en faveur de la promotion de l'EFH reposent de manière significative sur une démarche de volontariat des individus sensibles à la question et non sur la base d'une stratégie statuéée spécifique à l'IFDD en lien avec les problématiques environnementales, d'énergie et de développement durable, mise en application systématiquement par tous les spécialistes de programme. - La déclinaison de la stratégie EFH globale de l'OIF est jugée difficile car elle n'apporte pas des réponses concrètes et opérationnelles aux enjeux majeurs sur lesquels l'IFDD travaille. Certains répondants ont noté que l'absence d'une stratégie EFH propre à l'IFDD pourrait rendre difficiles certains partenariats de mise en œuvre (comme avec le FVC, qui l'exige à tous ses partenaires). Aussi, l'absence d'un cadre de mesure du rendement spécifique aux actions EFH, sur la base d'indicateurs genre quantitatifs et qualitatifs, limite la visibilité de l'action EFH de l'IFDD aussi bien en interne que vis-à-vis de l'extérieur. - La rotation de personnel que l'institution a connu lors des dernières années a compromis dans une certaine mesure la pérennisation des actions d'institutionnalisation du genre initiées avant 2015 (entre autres, un diagnostic genre de l'IFDD en 2009, plusieurs formations et sensibilisations internes en 2010 et 2015, sur différents axes : genre et climat, intégration du genre dans l'évaluation environnementale, etc.). Ceci a fait que les capacités techniques et outils opérationnels disponibles pour intégrer l'approche genre notamment au niveau des programmes (actions transversales) sont actuellement limités et nécessiteraient d'être renforcés et développés, de manière à ce que l'IFDD saisisse et s'approprie des enjeux de l'EFH du DD pour la promouvoir activement. 	<p>l'Unité EFH ; aussi, les actions mises en place en faveur de la promotion de l'EFH reposent de manière significative sur une démarche de volontariat des individus sensibles à la question et non sur la base d'une stratégie statuéée spécifique à l'IFDD ; la déclinaison de la stratégie EFH globale de l'OIF est jugée difficile car elle n'est pas adaptée à la spécificité de l'IFDD. En fin, les capacités techniques et outils opérationnels disponibles pour l'intégration de l'approche genre dans l'activité spécifique de l'IFDD sont limités à ce jour et nécessiteraient d'être renforcés et développés, de manière à ce que l'IFDD saisisse et s'approprie des enjeux de l'EFH du DD pour la promouvoir activement.</p> <p>Le système de reporting actuel de l'IFDD ne s'appuie pas sur des données sexo-spécifiques (au-delà des taux de participation des bénéficiaires) ni sur un cadre de mesure du rendement spécifique aux actions EFH, avec d'indicateurs genre quantitatifs et qualitatifs, facteurs qui rendent difficile la connaissance et la visibilité des résultats de l'IFDD dans la matière.</p>
---	---	--

Évidence de l'effet catalytique de l'IFDD quant au concept de DD au sein des autres directions de programmes de l'OIF	N/A	<p>Les parties prenantes interrogées ont identifié un petit nombre d'exemples de collaboration avec d'autres directions de programmes ayant vraisemblablement un effet catalytique sur la programmation d'autres unités/directions de programmes de l'OIF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration de l'IFDD avec la DFEN dans le cadre de la formation des jeunes entrepreneurs – L'IFDD permet l'ajout de formation complémentaire sur des thématiques liées à l'économie verte. • La mise en œuvre de certaines activités de l'IFDD à travers le USH contribue au renforcement des capacités de ces dernières dans le domaine du DD qui deviennent graduellement plus à même d'accompagner les pays sur cette thématique.
Perception motivée des gestionnaires de l'OIF et de l'IFDD, et des membres du CO, sur les rôles du Conseil d'orientation	<p>Niveau de clarté des rôles (très clair, assez clair, pas très clair, nébuleux) – pour quelles raisons? Exemples</p>	<p>La majorité des parties prenantes interrogées considère niveau de clarté du rôle du CO « Assez clair » (4/10) à « clair » (5/10). Ces parties prenantes sont des membres du personnel de l'IFDD et du CO.</p> <p>Le rôle du CO est clarifié dans les statuts et a été discuté lors des rencontres annuelles du CO.</p>
	<p>Pertinence/valeur ajoutée de ces rôles au plan institutionnel (très significative, moyenne, limitée, nulle) – pour quelles raisons? Exemples</p>	<p>Les parties prenantes interrogées sont divisées concernant la pertinence et la valeur ajoutée du CO certains la jugeant parfois très significative et d'autres fois limitée.</p> <p>Forces rapportées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diversité des profils et l'expertise des membres sont soulignées comme un atout, - L'expertise des membres permet de valider et d'appuyer la prise de décision stratégique sur les enjeux émergents. - La représentation géographique permet s'assurer de la présence de l'IFDD dans l'ensemble des régions <p>Limites rapportées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CO semble sous-utilisé au niveau

régional, malgré une influence ponctuelle dans certains pays.

- Les membres n'ont pas une connaissance approfondie de l'IFDD au niveau stratégique ni opérationnel.
- Son influence est limitée sur la programmation et sur la stratégie de l'IFDD. L'expertise des membres n'est pas fortement reflétée dans les recommandations du CO.

Le CO ne dispose pas d'une expertise suffisante de l'architecture internationale autour des ODD et des conventions de Rio pour appuyer les orientations de l'IFDD sur ces sujets.

Les moyens mis à disposition de l'IFDD lui ont permis d'être significativement efficient dans la mise en œuvre de ses programmes

Évolution dans le temps du niveau des moyens mis à disposition (ressources humaines et financières)

2015
2016
2017
2018
2019

Moyens mis à disposition et taux d'exécution pour la période 2015-2019

Année	Budget total	taux d'exécution
2015	4 870 258	73%
2016	5 673 769	68%
2017	5 258 094	67%
2018	5 343 683	69%
2019	4 603 877	71%

La majorité des parties prenantes interrogées considère que les moyens de l'IFDD sont limités et ne lui permettent pas d'être significativement efficient dans la mise en œuvre de ses programmes en particulier considérant l'ampleur des résultats attendus.

Année	Budget total (excluant la contribution de l'UEMOA)	taux d'exécution
2015	4 109 843	77%
2016	4 743 500	93%
2017	3 801 849	92%
2018	4 220 319	91%
2019	2 941 663	85%

Perception motivée sur le niveau d'alignement des moyens mis à disposition de l'IFDD avec les résultats immédiats attendus pour ses programmes et les résultats intermédiaires attendus

Moyens alloués satisfaisants : Les moyens alloués à l'IFDD sont bien proportionnés avec les

La majorité des parties prenantes interrogées considère que les moyens de l'IFDD sont limités. Cela limite la capacité de l'IFDD de réaliser des projets de plus grande envergure ou de permettre un accompagnement en continu comme peuvent le faire d'autres partenaires qui ont davantage de moyens. Plusieurs des parties prenantes interrogées ont noté qu'au cours des dernières années le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD se

<p>pour la mission D de l'OIF</p> <p>résultats immédiats attendus pour ses programmes et les résultats intermédiaires attendus pour la mission D de l'OIF</p> <p><u>Moyens alloués</u> : Les moyens alloués à l'IFDD ne sont pas suffisants au regard des résultats immédiats attendus pour ses programmes et les résultats intermédiaires attendus pour la mission D de l'OIF</p>	<p>sont considérablement étendus, mais que les ressources n'ont pas suivi. Les parties prenantes ont entre autres noté que « l'IFDD n'a pas les moyens de ses ambitions », « Le problème de fonds c'est la surestimation des capacités de l'IFDD »</p> <p>La question des ressources humaines est également à l'avant-plan. Les préoccupations suivantes ont été soulevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre limité de personnels avec des compétences techniques (la très petite équipe de spécialiste, la suppression de postes d'attaché de programme et les postes vacants de spécialistes de programme sont entre autres mentionnés). • Du point de vue de plusieurs partenaires externes, les limites de l'IFDD en ce qui concerne les RH spécialisée constitue une réelle faiblesse et cause des délais dans la mise en œuvre des activités planifiées et limite la capacité de bien suivre toutes les initiatives en cour et de saisir des opportunités d'avoir un impact plus. • La plupart des opérations de l'IFDD se passent en Afrique, Caraïbes, Asie et l'IFDD est au Canada. En l'absence d'une équipe conséquente présente sur le terrain, les voyages sur le terrain sont nécessaires avec des ressources limitées. • La nécessité de renforcer les capacités au sein des bureaux régionaux se fait encore plus criante dans un contexte où les déplacements internationaux sont complexifiés par la crise sanitaire. • En ce qui concerne le personnel avec des fonctions administratives, quelques parties prenantes ont souligné qu'une réorganisation interne s'imposait afin de mieux utiliser cette ressource qui serait sous-utilisée dans certaines fonctions et manquante dans d'autres.
--	---

ANALYSE

CONCLUSION 4

L'IFDD est une institution agile dans sa prise de décision et dans ses communications internes, ce qui lui permet de mettre en œuvre un

PISTE DE RECOMMANDATION 4

- Octroyer à l'IFDD une meilleure autonomie concernant la gestion des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de sa programmation. Cela permettra de :

grand nombre d'interventions avec beaucoup de partenaires, sans délai administratif. Elle compte pour cela sur l'autonomie des spécialistes de programmes, qui sont en mesure d'identifier des opportunités et de les mener à bien à la satisfaction de tous. L'Institut peine toutefois à travailler en cohésion et à générer une vision d'ensemble de ses résultats et de son progrès vers ses objectifs.

Les relations avec le Siège de l'OIF sont plus laborieuses, avec des communications peu fluides et une prise de décision parfois lente. La remise en question de l'autonomie de l'IFDD établie dans ses statuts concernant la gestion des finances et des ressources humaines de l'Institut affecte le rythme d'exécution des projets (en raison de la lourdeur du système de gestion financière de l'OIF) et le recrutement du personnel. La difficulté de l'IFDD à communiquer efficacement sur sa programmation et sur ses résultats se voit reflétée dans la mauvaise connaissance de l'IFDD et des enjeux du DD de la part du personnel de l'OIF.

Cela étant dit, les rôles et la mission de l'IFDD au sein de l'OIF semblent généralement assez clairs pour les parties prenantes. La mission D et les statuts de l'IFDD servent de cadre à ce rôle. L'IFDD semble tout désigné pour appuyer l'intégration transversale des ODD dans la programmation de l'OIF, cependant il ne jouit pas d'un mandat clair à ce sujet. En l'absence d'un leadership clair sur la question, l'IFDD n'a pas la légitimité pour remplir ce rôle.

Les moyens financiers (et par conséquent humains) limités de l'Institut sont un enjeu majeur identifié par l'ensemble des parties prenantes. Malgré l'élargissement du mandat, les ressources attribuées à l'IFDD tendent à diminuer, rendant l'Institut de plus en plus dépendant de financements externes. La contribution de l'UEMOA représentait ainsi 16% du budget total de l'IFDD en 2015, et 36% en 2019.

La structure institutionnelle qui permet à l'IFDD d'atteindre ses nombreux résultats manque de profondeur. L'ensemble des interventions sont portées par quelques SP, ce qui pose un risque significatif en cas de départ pour la continuité des activités. Ce risque est par ailleurs accru du fait que la moitié des postes de SP, sont vacants et occupés par des employés sous contrat temporaire. Les SP font face à une charge de travail excessive, qui limite leur capacité à planifier de manière stratégique ou à contribuer techniquement aux interventions dans la mesure de leurs capacités. L'absence de capacités techniques dans la plupart des UHS pose également un défi puisque les SP doivent en plus se déplacer fréquemment, ce qui a un coût d'opportunité important.

Le CO contribue à s'assurer que les interventions de l'IFDD couvrent l'ensemble des régions où se trouvent les pays membres, et à fournir une perspective indépendante sur les orientations et décisions de l'IFDD. Cependant, concrètement, ses décisions ont

- Comblent les postes de spécialistes de programme présentement occupés par du personnel temporaire ;
 - Embaucher des attachés de programme pour renforcer les capacités techniques et de gestion de l'équipe. Ces spécialistes pourraient être basés dans les UHS afin de renforcer la présence sur le terrain ;
 - Embaucher au moins un responsable des communications additionnel qui pourrait être responsable des communications internes ;
 - Revoir les descriptions des postes administratifs afin de mieux distribuer les tâches administratives et permettre un appui accru aux spécialistes de programme et à la Direction.
 - En collaboration avec le CO, élaborer un outil d'aide à la décision qui intègre les critères transparents de sélection pour la priorisation des multiples demandes des parties prenantes en fonction des besoins prioritaires identifiés et de leur évolution.
- Renforcer la visibilité des réalisations du CO :
- Développer une matrice de suivi des recommandations du CO et des réponses apportées par l'IFDD
 - Améliorer la lisibilité des résultats de l'IFDD pour les membres du CO par des interactions plus fréquentes avec l'IFDD
 - Encourager les membres du CO à soutenir les actions de l'Institut en contribuant à la capitalisation et la diffusion des connaissances et des résultats des interventions de l'IFDD
 - Considérer les manières de renforcer l'intégration des perspectives stratégique globale dans les discussions du CO

peu d'effets visibles de l'extérieur sur la stratégie, et certains de ses membres ont une compréhension limitée de l'Institut et de ses résultats, en raison du morcellement de ses interventions et de son rapportage au niveau stratégique et institutionnel. Les contributions du CO sont très régionales, mais manquent de perspectives globales permettant d'aider l'IFDD à mieux se positionner parmi les acteurs mondiaux du DD et de l'environnement.

L'absence de directives claires pour opérationnaliser l'approche genre et harmoniser les actions de l'IFDD, aussi bien que de l'institutionnalisation de la relation entre l'IFDD et l'Unité EFH (en cours de définition) affaiblissent la cohérence et durabilité des interventions de l'IFDD en matière d'EFH.

Question évaluative 5 : À la lumière de la valeur ajoutée identifiée pour l'Institut et tirant les leçons de l'adéquation entre les champs d'action investis par l'IFDD, les attentes des États membres, les enjeux internationaux en matière d'énergie, d'environnement et de développement durable et les publics cibles prioritaires, comment l'Institut doit-il évoluer ?

Sous-question	Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
5.1					
Quelle pourrait être l'évolution du mandat et les champs d'intervention que devrait investir l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030 ?	Le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD évoluent avec les grands enjeux et priorités de développement durable en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD et des attentes des États membres	Appréciation motivée et évidences sur les évolutions à apporter au mandat et aux champs d'intervention de l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030 et en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD Appréciation motivée sur les évolutions à apporter au mandat et aux champs d'intervention de l'IFDD vis-à-vis du contexte actuel des négociations internationales dans le cadre des 3 conventions de Rio en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD Appréciation motivée sur les évolutions à apporter au mandat et aux champs d'intervention de l'IFDD dans le domaine de l'énergie en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD	N/A	À titre de rappel, le mandat de L'IFDD tel que défini par les missions qui lui sont assignées dans ces statuts est le suivant : a) produire et diffuser des connaissances et des outils reliés aux thématiques innovantes émergentes et assurer la veille relative à l'évolution des enjeux et priorités internationaux de développement durable ; b) favoriser et organiser la concertation au sein et entre les pays membres et faciliter une plus grande implication des parties prenantes, notamment de la société civile, du secteur privé, des universités et instituts de recherche, des élus, des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés ; c) stimuler la coopération et appuyer l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des pays membres en ce qui a trait à l'intégration transversale des principes du développement durable, notamment de la transition énergétique, et de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement ; d) faciliter l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF et de ses partenaires ; e) contribuer à une plus grande visibilité et lisibilité des engagements de la Francophonie en matière de développement durable par une communication de ses actions. <i>*Les évolutions à apporter aux mandats d) et e) sont traitées sous les questions évaluatives 6 et 7 ci-dessous.</i>	Le mandat (tel que défini par ses statuts) et les champs d'intervention actuels de l'IFDD sont bien alignés avec sa valeur ajoutée tout en considérant que la valeur ajoutée de l'IFDD en ce qui concerne l'appui à la mise en œuvre de projets sur le terrain est circonscrite. Les domaines et les modes d'intervention de l'IFDD sont également bien alignés avec les attentes des pays membres de la francophonie telles que formulées dans les déclarations d'Antananarivo (2016) et d'Erevan (2018) concernant les champs d'intervention à investir par l'OIF dans les domaines du DD, de l'environnement, des conventions de Rio et de l'énergie La grande majorité des parties prenantes interrogées considèrent que le mandat de l'IFDD et ses champs d'intervention (domaine et mode d'intervention) demeurent pertinents et propose une continuité à ce niveau plutôt qu'une évolution soulignant cependant l'importance de ne pas élargir ces derniers à ce stade. Les parties prenantes interrogées ont noté qu'au cours des dernières années le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD se sont considérablement étendus, mais que les ressources n'ont pas suivi et que l'IFDD devait prendre les mesures nécessaires pour prioriser

Les domaines d'intervention de l'IFDD projetés pour la période 2019-2030 incluent:

- Le développement durable ;
- La transition énergétique ;
- L'environnement (biodiversité, climat, dégradation des terres et les accords multilatéraux) ;
- La gestion durable des ressources naturelles (économie verte et bleu)

Les principaux modes d'interventions de l'IFDD incluent :

- Mise à disposition d'expertise ;
- Organisation d'activités de formation ;
- Organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer ;
- Production, partage et diffusion d'informations ;
- Développement et diffusion d'outils ;
- Aide à la représentation nationale;
- Aide à l'accès au financement ;
- Mise en œuvre de projets pilotes de démonstration de bonnes pratiques en développement durable.

À titre de rappel, la valeur ajoutée de l'IFDD telle qu'identifiée à la question évaluative 2 concerne les aspects suivants :

- La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement.
 - L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement où il y a peu d'expertise francophone.
 - La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.
 - L'expertise technique reconnue dans le domaine de l'énergie et notamment sa contribution à l'adoption par des pays membres des dispositions relatives à la promotion de l'efficacité énergétique.
-

ses interventions autour de cibles plus précises (résultats à atteindre sur une période donnée) et ainsi s'assurer d'un impact plus conséquent pour chacune d'elle.

-
- La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et le l'énergie.
 - Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux de point focaux nationaux en DD.
 - L'IFDD offre un accompagnement « sur mesure », est agile et est capable de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays comparativement à d'autres organisations, dans la mesure de ses moyens financiers et humains.

Les domaines et les modes d'intervention de l'IFDD sont donc dans l'ensemble bien alignés avec sa valeur ajoutée. Il faut cependant souligner que la valeur ajoutée de l'IFDD en ce qui concerne l'appui à la mise en œuvre de projets sur le terrain est plus circonscrite et qu'à ce niveau la valeur ajoutée se situait essentiellement aux niveaux :

- Des petits projets pilotes très novateurs sans autres porteurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité.
- Dans le domaine de l'énergie l'IFDD à l'expertise (technique et gestion de projet) requise pour mettre en œuvre des projets d'une certaine envergure, mais des moyens financiers et humains limités.

Les domaines et les modes d'intervention de l'IFDD sont également bien alignés avec les attentes des pays membres de la francophonie telles que formulées dans les déclarations d'Antananarivo (2016) et d'Erevan (2018) concernant les champs d'intervention à investir par l'OIF dans les domaines du DD, de l'environnement, des conventions de Rio et de l'énergie.

La grande majorité des parties prenantes interrogées considèrent que le mandat de l'IFDD et

ses champs d'intervention (domaines et modes d'intervention) demeurent pertinents et propose une continuité à ce niveau plutôt qu'une évolution soulignant cependant l'importance de ne pas élargir ces derniers à ce stade.

Les champs d'intervention à conserver les plus souvent cités par les parties prenantes incluent :

- Le développement d'outils et la formation dans le domaine de l'aide à la décision aux niveaux national et local concernant l'intégration et la priorisation des objectifs de développement durable
- L'appui aux négociations internationales
- Le renforcement des capacités pour l'accès à l'énergie durable dans les communautés locales
- Le renforcement des capacités pour faire face aux défis liés aux changements climatiques et à la perte de la biodiversité.

Cependant plusieurs des parties prenantes interrogées ont noté qu'au cours des dernières années le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD se sont considérablement étendus (à raison), mais que les ressources n'ont pas suivi. Les parties prenantes ont entre autres mentionné que

- *« l'IFDD n'a pas les moyens de ses ambitions »*
- *« le problème de fonds c'est la surestimation des capacités de l'IFDD »*
- *« bon nombre interventions bien que pertinentes en elle-même constituent un saupoudrage des ressources »*
- *« Ils font beaucoup de petites choses. Il faut recentrer les programmes, recentrer les cibles »*
- *« l'IFDD ne peut pas continuer à vouloir tout faire »*
- *« Nous en sommes à limiter nos champs d'action pas à l'élargir. Nous devons nous doter d'une mission plus restreinte »*

Certaines parties prenantes interrogées ont souligné avec emphase la nécessité de procéder à un resserrement des cibles pour chacun des champs d'intervention de l'IFDD afin de permettre à l'IFDD

de bien capitaliser sur sa valeur ajoutée et d'avoir un impact plus grand pour les États membres.

ANALYSE

À la lumière des de la valeur ajoutée de l'IFDD tel qu'identifié précédemment et des attentes des États membres tel que formulées dans les déclarations d'Antananarivo (2016) et d'Erevan (2018), le mandat de l'IFDD tel que décrit dans ses statuts est à conserver ainsi que les domaines et les principaux modes d'intervention. Étant donné la largesse du mandat et des champs d'intervention et les ressources limitées à disposition, la nécessité de procéder à un resserrement des interventions de l'IFDD en définissant des priorités et des cibles à atteindre plus précises pour les domaines d'interventions de l'IFDD ressort clairement.

CONCLUSION 5

Le mandat de l'IFDD tel que décrit dans ses statuts est à conserver ainsi que les domaines et les principaux modes d'intervention. Cependant, la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets terrain est considérée comme particulièrement étroite dans un contexte de ressources limitées, un positionnement clair concernant l'utilisation de ce mode d'intervention par l'IFDD serait souhaitable.

Étant donné que ce mandat et ses champs d'intervention ont été élargis au cours des dernières années et que les ressources à disposition n'ont pas été augmentées, les résultats à atteindre sur une période donnée dans chacun des domaines d'intervention doivent être plus ciblés.

RECOMMANDATION 5

Maintenir le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD mais clarifier le positionnement de l'Institut concernant l'utilisation du mode d'intervention « projets pilotes de démonstration »

Dans le cadre de l'élaboration d'une programmation resserrée s'appuyant sur des projets-phares, le mandat et les champs d'intervention de l'IFDD devrait être maintenus mais le positionnement de l'Institut concernant l'utilisation du mode d'intervention « projet de démonstration » doit être clarifier. Considérant d'une part les faibles ressources à disposition de l'IFDD (humaines et financières) pour la mise en œuvre de projets sur le terrain et d'autre pas la pertinence pour l'Institut de mieux rejoindre directement ou indirectement les bénéficiaires au sein des communautés locales, l'IFDD devrait :

- Identifier les meilleures pratiques de l'Institut concernant la répliquabilité des projets de démonstration et codifier et systématiser les critères de conception et de sélection de projets (type de partenaire impliqué, stratégie de communication des résultats, etc.) qui permette effectivement à d'autres acteurs de capitaliser sur l'effet de démonstration.
- Cibler davantage le développement des capacités et le transfert des connaissances vers des organisations pouvant prendre le relais au niveau local.
- Développer une stratégie pour renforcer les capacités de l'IFDD à lever des financements externes pour la mise en œuvre des projets de terrain incluant des actions de renforcement des effectifs termes de ressources humaine pour la gestion de ces projets.

Sous-question 5.2	Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
Quels pourraient être les futurs résultats significatifs à atteindre pour l'IFDD ?	Les résultats à atteindre par l'IFDD évoluent en fonction des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles des ODD, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des 3 conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD et des attentes des États membres	Appréciation motivée Appréciation motivée et évidences de l'évolution à apporter aux résultats à atteindre de l'IFDD dans la perspective de l'atteinte des ODD en 2030 et en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD et évidences de l'évolution à apporter aux résultats à atteindre de l'IFDD vis-à-vis du contexte actuel des négociations internationales dans le cadre des 3 conventions de Rio en fonction de la valeur	N/A	À titre de rappel la conclusion de la QE3 : L'enjeu pour l'IFDD se situe au niveau de l'identification de résultat à atteindre plus précis comportant des cibles plus claires. La formulation des résultats à atteindre basée sur plusieurs documents stratégiques (documents sectoriels, déclaration des Gouvernements, Cadre stratégique de l'OIF sur 8 ans (objectifs de la Francophonie) et sur l'anticipation des demandes qui seront formulées par les bénéficiaires donne lieu à une formulation très englobante. Les parties prenantes interrogées considèrent que l'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles des ODD, les différents enjeux environnementaux, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des 3 conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique.	Les parties prenantes interrogées considèrent que l'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles des ODD, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des 3 conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique. Les cibles prioritaires de l'IFDD identifié pour tous ses domaines d'intervention doivent évoluer de façon à tenir compte de la crise sanitaire actuelle et ses répercussions potentielles (veilles des impacts potentiels et développement d'outils appropriés). À ce niveau, l'évolution est amorcée à l'IFDD. Dans le domaine du développement durable, l'IFDD est bien positionné pour renforcer les connaissances concernant les interactions et interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-

ajoutée de l'IFDD

Appréciation motivée et évidences de l'évolution à apporter aux résultats à atteindre de l'IFDD dans le domaine énergétique au regard des analyses faites par d'autres partenaires techniques et financiers clés dans le domaine de l'énergie en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD

En termes d'identification des résultats à atteindre par l'IFDD dans le domaine de développement durable, les parties prenantes ont entre autres souligné que la crise sanitaire risque de forcer au moins une certaine évolution au sens ou la formulation des ODD ne prend pas en compte cette dernière. Des outils et des formations devront être développés et déployés assez rapidement pour aider les pays à y faire face. À ce niveau, l'évolution est amorcée à l'IFDD. À titre d'exemples :

- Les effets la COVID 19 sur les ODD est discutée en collaboration avec les points focaux DD de la francophonie afin d'anticiper besoins et demande avenir.
- Un séminaire en ligne sur l'environnement concernant la santé Humaine et la Biodiversité (liens et perspectives post-Covid) sera conduit en juillet 2020.

Le Rapport de l'ONU sur les ODD 2020 présente une analyse des impacts potentiels de la crise sur les ODD et des actions prioritaires à entreprendre pour mitiger ces impacts qui pourrait être considérés par l'IFDD pour l'identification de résultats à atteindre dans ce domaine.

Les parties prenantes ont aussi souligné que

- maintenant que les ODD sont adoptés et en cours d'implémentation, l'IFDD a une opportunité pour préciser sa niche dans ce domaine d'intervention.
- l'IFDD a le potentiel d'être une plateforme pour assurer le lien entre la sphère internationale et le niveau local et de s'aligner avec les besoins spécifiques d'implémentation et suivi des ODD.
- L'IFDD pourrait se concentrer davantage sur interactions et interdépendances entre les ODD.

Le rapport de l'ONU sur les ODD 2019 souligne que *« les problèmes sont interdépendants et les solutions à la pauvreté, aux inégalités, aux changements climatiques et aux autres problèmes mondiaux sont également dépendantes les unes des autres. L'examen des interdépendances entre les objectifs de développement durable permettrait*

industries durables) comme piste de solution pour accélérer les progrès liés à leurs mises en œuvre aux niveaux local et national

Dans le domaine de l'environnement et des négociations internationales dans le cadre des 3 conventions de Rio l'IFDD est bien positionné pour soutenir le renforcement des capacités dans le domaine de la finance climat en priorisant les initiatives contribuant à faciliter son accès direct à l'échelon local et de travailler à renforcer les liens entre les trois conventions en amont des négociations et pour leur mise en œuvre.

Dans le domaine de l'énergie, l'IFDD est bien positionné pour mettre en place des interventions ayant une forte synergie avec les problématiques liées aux CC en priorisant le soutien du déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ciblant de manière explicite les femmes et les jeunes et en poursuivant le renforcement des capacités et l'accompagnement pour la réalisation des actions en matière d'ÉE.

L'IFDD est bien positionné pour contribuer ou bien à déjà amorcer des interventions contribuant à l'atteinte des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles des ODD, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des 3 conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique.

d'envisager sérieusement d'accélérer les progrès ».

La déclaration d'Erevan (2018) souligne:

L'engagement de la francophonie à mettre en œuvre les ODD et sa détermination à promouvoir une économie, qui place l'accès à un emploi décent et durable, notamment pour les jeunes et les femmes, la réduction des inégalités ainsi que l'établissement de modes de consommation et de production durables parmi nos priorités. La coopération entre les États et gouvernements membres pourrait être renforcée par un dialogue approfondi à travers les plateformes de la Francophonie visant l'échange d'expériences et de bonnes pratiques liées à la réalisation des ODD aux niveaux local, régional et national, notamment les plateformes mises en place par l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), et demandons à l'OIF de poursuivre ses activités dans ce domaine et à soutenir la participation des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des ODD.

En termes d'évolution du mandat et des champs d'intervention investis par l'IFDD dans le domaine l'Environnement et des négociations internationales dans le cadre des 3 conventions de Rio les parties prenantes ont entre autres souligné :

- le besoin de maintenir ou renforcer les formations et fournir un accompagnement notamment dans les domaines des négociations internationales, de l'évaluation environnementale, de l'économie verte et du droit de l'environnement.
- Le besoin de renforcer les capacités dans le domaine de la finance climat
- le besoin de travailler à renforcer les liens entre les trois conventions en amont des négociations.

Les rapports sur les ODD 2019 soulignent que :

- Le domaine d'action prioritaire pour l'atteinte des ODD concerne les changements climatiques eut que cette lutte contre les changements climatiques nécessite de recourir à une énergie
-

propre, d'enrayer la perte de zones forestières et de modifier nos modes de production et de consommation.

la déclaration d'Erevan (2018) souligne l'importance :

- de réaliser les contributions déterminées au niveau national et de rechercher les moyens de relever l'ambition de ces dernières
- d'approfondir les initiatives visant à faciliter l'accès direct à l'échelon local à la finance climat
- de renforcer les actions de lutte contre les changements climatiques tant en matière d'atténuation que d'adaptation des PMA et des PEID

En termes d'identification des résultats à atteindre par l'IFDD l'IFDD dans le domaine de l'énergie les parties prenantes estiment que l'IFDD devrait poursuivre ces interventions actuelles dans le en mettant l'emphase sur les points suivants:

- La nécessité de cibler les interventions dans le domaine de l'énergie ayant une forte synergie avec les problématiques liées aux CC, à la biodiversité et à la dégradation des terres, notant qu'en focalisant sur l'énergie de manière isolée, d'autres aspects du DD peuvent être impactés de manière négative.
 - La trajectoire actuelle concernant les émissions de CO2 ne respectant pas les cibles fixées et le taux d'accès à l'énergie en Afrique subsaharienne, un accent doit impérativement être mis sur l'accélération du déploiement des énergies renouvelables.
 - La priorité devrait être accordée au soutien du déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ciblant de manière explicite les femmes et les jeunes.
 - L'IFDD doit poursuivre le renforcement des capacités et l'accompagnement pour la réalisation des actions concertées et agressives en matière d'ÉE.
-

Les rapports de l'ONU sur les ODD 2019 soulignent que :

- L'efficacité énergétique continue de s'améliorer, mais des actions plus concertées et plus agressives sont requises pour atteindre la cible des objectifs de développement durable.

La déclaration d'Antananarivo (2016) :

Reconnaissant l'impact des services énergétiques sur les changements climatiques et estimant que l'accès à l'énergie bénéficiera particulièrement aux femmes, demande à l'Organisation internationale de la Francophonie, notamment à travers l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), d'aider les pays d'Afrique francophone à en bénéficier et de favoriser l'émergence de solutions pour l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales

L'IFDD est bien positionné pour contribuer ou bien a déjà amorcé des interventions contribuant à l'atteinte des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles des ODD, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des 3 conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique.

ANALYSE

Pour arriver au resserrement souhaité des cibles pour chacun des champs d'intervention de l'IFDD, ces résultats stratégiques doivent être déclinés en résultats attendus précis sur une période donnée et insérés dans une logique d'intervention de programme explicite permettant une compréhension optimale des synergies potentielles entre les interventions.

Les critères d'inclusion ou d'exclusion des demandes formulées par les pays dans la programmation de l'IFDD pourraient être plus clairs.

CONCLUSION 6

L'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant l'atteinte des cibles L'IFDD assure une veille efficace au niveau des dernières priorités concernant la réalisation des ODD, les différents enjeux environnementaux, l'issue des négociations internationales récentes dans le cadre des trois conventions de Rio et l'évolution de la situation énergétique. L'IFDD est bien positionné pour contribuer et a déjà amorcé des interventions contribuant aux dernières priorités dans ces domaines. L'IFDD pourrait prioriser l'atteinte des résultats suivants visant à renforcer:

- l'intégration des ODD dans les politiques nationales et au niveau des collectivités territoriales;
- les capacités des acteurs au niveau national et local d'accéder au financement d'initiatives dans le domaine des économies bleue et verte ;
- les connaissances concernant les interactions et interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-industries durables) comme piste de solution pour accélérer les progrès liés à leurs mises en œuvre aux niveaux local

PISTES DE RECOMMANDATION 6

S'appuyant sur la démarche entreprise par l'IFDD regroupant ses interventions sous les thèmes 1. Diplomatie et Gouvernance 2. Académie du DD et 3. Projets phares de terrain, un processus permettant d'établir les besoins prioritaires à cibler pourrait comporter les étapes suivantes :

1. L'identification des défis majeurs à relever dans le domaine du développement durable, de l'environnement et de l'énergie sur la base des travaux récemment entrepris par l'IFDD, des conclusions de cette évaluation, d'une collaboration accrue avec les UHS et le CO, et de ses publics-cible (incluant les femmes et les jeunes) ;
2. Formulation de propositions de besoins prioritaires à cibler ;
3. La consultation des principales parties prenantes des interventions de l'Institut concernant les cibles prioritaires de l'IFDD .

Considérer la manière dont les besoins vont évoluer en fonction de la crise sanitaire actuelle et de ses répercussions potentielles pour l'ensemble de ses interventions et en particulier en ce qui concerne les actions liées à la réalisation des ODD ;

Élaborer un outil d'aide à la décision qui intègre les critères transparents de sélection pour la

- et national ;
- les capacités des pays dans le domaine de la finance climat en priorisant les interventions contribuant à faciliter son accès direct à l'échelon local dans les PMA et les PEID ;
- les connaissances concernant la gestion et les interactions entre les différents enjeux environnementaux liés aux changements climatiques, à la dégradation des terres et la biodiversité dans le contexte des négociations internationales et pour la mise en œuvre des conventions ;
- les cadres institutionnels et les capacités favorisant le déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ;
- les capacités et l'accompagnement pour la mise en place de politiques régionales et nationales dans le domaine de l'efficacité énergétique.

En effet, tout en gardant une flexibilité pour répondre aux demandes des parties prenantes francophones, L'IFDD aurait avantage à se doter de critères transparents de priorisation de ces demandes en fonctions des ressources disponibles tout en lui permettant de garder une marge de manœuvre à cet égard

priorisation des multiples demandes des parties prenantes en fonction des cibles prioritaires identifiées et de leur évolution.

Sous-question	Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
5.3 Quelle forme pourrait prendre un projet d'envergure sur le climat mené par l'IFDD ?	Un projet d'envergure sur le climat pour mise en œuvre par l'IFDD est identifié en fonction des dernières priorités concernant la problématique des changements climatiques dans la francophonie, des partenariats techniques et financiers potentiels, de la visibilité qu'un tel projet pourrait apporter à l'Institut et en fonction de la valeur ajoutée de l'IFDD	Appréciation motivée et évidences sur la pertinence de projets d'envergure sur le climat en fonction des futurs champs d'intervention/résultats significatifs auxquels pourrait contribuer l'IFDD en fonction de sa valeur ajoutée	N/A	<p>Les éléments indiqués ci-dessous sont structurés de manière à faire transparaître les caractéristiques désirables du projet d'envergure sur le climat.</p> <p>Cadrage des enjeux prioritaires pour le projet :</p> <p>Les différentes parties prenantes interrogées dans le contexte de cette évaluation ont considéré que l'élaboration d'un tel projet devrait entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • répondre à un besoin clair et envisager de faire une différence tangible et mesurable. Les besoins des pays de la Francophonie concernant un meilleur accès à la finance climat et aux énergies renouvelables décentralisées, et l'amélioration de la résilience aux CC des acteurs dépendants des secteurs clés de développement (agriculture, élevage, pêche) ont notamment été cités. • être axé sur le renforcement des capacités des différents acteurs (gouvernementaux aux niveaux national et local, ONG et société civile). • avoir une composante « terrain » afin de rejoindre de façon directe les bénéficiaires (en particulier les femmes et les jeunes). • comprendre, outre le FMU, une mobilisation importante de ressources financières externes en particulier pour permettre la mise en œuvre de la composante « terrain ». • tenir compte des liens entre les CC et les autres enjeux environnementaux (notamment la protection de la biodiversité et la dégradation des terres) et capitaliser sur les liens entre les 	<p>Le projet d'envergure sur le climat devrait entre autres prendre en considération les éléments suivants ::</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux prioritaires identifiés dans le domaine du CC par la francophonie et dans le contexte de l'atteinte des ODD tel que défini pas les sommets de la francophonie et les rapports de l'ONU sur les ODD - La valeur ajoutée que peut apporter l'IFDD - Les opportunités existantes de partenariat - La nécessité des formuler des résultats attendus spécifiques et atteignables contribuant à une programmation stratégique resserrée de l'IFDD - Contribution claire en

différents programmes de l'IFDD concernant cette thématique (environnement/énergies durables/mode de production et consommation responsable/atteinte des ODD), plutôt que d'être mis en œuvre sous un de ces programmes en particulier.

Priorités concernant la problématique des changements climatiques dans la francophonie, la déclaration d'Erevan souligne l'importance :

- de réaliser les contributions déterminées au niveau national et de rechercher les moyens de relever l'ambition de ces dernières
- d'approfondir les initiatives visant à faciliter l'accès direct à l'échelon local à la finance climat
- de renforcer les actions de lutte contre les changements climatiques tant en matière d'atténuation que d'adaptation des PMA et des PEID.

la déclaration d'Antananarivo (2016):

- Reconnaisant l'impact des services énergétiques sur les changements climatiques et estimant que l'accès à l'énergie bénéficiera particulièrement aux femmes, demande à l'Organisation internationale de la Francophonie, notamment à travers l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), d'aider les pays d'Afrique francophone à en bénéficier et de favoriser l'émergence de solutions pour l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales

Priorités concernant la problématique des changements climatiques pour l'atteinte des ODD : le Rapport sur les ODD 2019 souligne:

- L'amélioration de l'efficacité énergétique, tout en rendant l'énergie plus accessible et abordable, est essentielle si on veut réaliser l'objectif mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- bien que les pays aient adopté des mesures positives en établissant des contributions déterminées au niveau national et en augmentant les financements destinés à lutter contre les changements climatiques, il est nécessaire de mettre en place des plans

ce qui concerne les publics cibles de l'OIF incluant des résultats attendus spécifiques

- Les évolutions que doit apporter l'IFDD à sa structure organisationnelle
- Une utilisation optimale du numérique

L'ensemble de ces éléments indique entre autres que l'IFDD pourrait envisager des projets en efficacité énergétique, dans le domaine de l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales ou du renforcement des capacités en ce qui concerne l'accès à la finance climat, au niveau national dans des PMA ou des PEID francophones en partenariat avec l'UEMOA, FVC, le fond d'adaptation et/ou les banques régionales de développement.

plus ambitieux et de modifier de manière inédite tous les aspects de la société. L'accès au financement et le renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation doivent être appliqués à un rythme bien plus rapide, en particulier dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement.

Cadrage en fonction de de la valeur ajoutée de l'IFDD

- La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement.
 - L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement où il y a peu d'expertise francophone.
 - La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.
 - L'expertise technique reconnue dans le domaine de l'énergie et notamment sa contribution à l'adoption par des pays membres des dispositions relatives à la promotion de l'efficacité énergétique.
 - La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et de l'énergie.
 - Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux de point focaux nationaux en DD.
 - L'IFDD offre un accompagnement « sur mesure », est agile et est capable de répondre rapidement aux demandes formulées par les pays comparativement à d'autres organisations, dans la mesure de ses moyens financiers et humains.
 - Des petits projets pilotes très novateurs sans autres porteurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de
-

réplicabilité.

- Dans le domaine de l'énergie, du fait de son savoir-faire et sa grande expérience dans le domaine, il est un maître d'ouvrage compétent. L'IFDD à l'expertise (technique et gestion de projet) requise pour mettre en œuvre des projets d'envergure dans ce domaine.

Cadrage sur la base de résultats attendus spécifiques et atteignables contribuant à une programmation stratégique resserrée de l'IFDD

- Les résultats attendus sont suffisamment précis
- La contribution du projet en ce qui concerne les publics cibles de l'OIF est spécifiée et inclut des résultats attendus précis à ce niveau (misant entre autre sur capacité de l'IFDD à faire remonter les priorités des jeunes et des femmes au niveau des gvt)

Cadrage sur la base des opportunités existantes

Présentement, des fenêtres d'opportunité sont ouvertes sur les thèmes suivants :

- Opérationnalisation aux niveaux des pays dans le domaine de l'efficacité énergétique en partenariat avec UEMOA - L'UEMOA affiche ouvertement son intention de poursuivre son partenariat avec l'IFDD dans le domaine de l'énergie.
- Plusieurs des parties prenantes consultées évoquent la nécessité pour l'IFDD de contribuer à faciliter l'accès aux ressources du FVC pour les pays de la francophonie
- Fonds d'adaptation : Les représentants du fonds confirment profiter du réseau de l'IFDD pour diffuser les connaissances.
- Des collaborations avec les banques régionales de développement sont envisageables étant donné les partenariats précédant avec ces dernières (BAD – BDEAC-BOAD)

Cadrage en considérant les évolutions à apporter à la structure organisationnelle de l'IFDD

- Les opportunités de collaboration avec les USH sont à préciser
 - S'assurer d'une utilisation optimale du numérique
-

ANALYSE

Une analyse matricielle des versions préliminaires des fiches de projet élaboré par l'IFDD sur les thèmes *Francophonie et résilience climatique* et *Accès aux services énergétiques durable* démontre que les projets proposés par l'IFDD sont généralement bien alignés avec ces critères de cadrage. Les point de vigilance concerne :

- Les PMA et les PEID pourraient être priorisés de manière plus explicite
- Une certaine ambiguïté concernant la source de financement et les maîtres d'ouvrage pour la mise en œuvre des projets sur le terrain est à clarifier
- Concernant les petits projets terrain, leur potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité doit être explicité davantage.
- Les objectifs spécifiques et les résultats attendus sont à clarifier et préciser
- La contribution de ces projets en ce qui concerne l'atteinte des publics cibles de l'OIF
- Les opportunités de collaboration avec les USH sont à préciser

CONCLUSION 7

Les enjeux prioritaires identifiés dans le domaine des CC par la francophonie et dans le contexte de l'atteinte des ODD tel que défini pas les sommets de la francophonie et les récents rapports de l'ONU sur les ODD, la valeur ajoutée de l'IFDD et les opportunités des partenariats existants, indiquent que l'IFDD pourrait envisager des projets en efficacité énergétique, dans le domaine de l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales ou du renforcement des capacités en ce qui concerne l'accès à la finance climat, au niveau national dans des PMA ou des PEID francophones en partenariat avec l'UEMOA, FVC, le fond d'adaptation et/ou les banques régionales de développement.

Un projet d'envergure sur le climat de devrait prendre en considération :

- Les enjeux prioritaires identifiés dans le domaine du CC par la francophonie et dans le contexte de l'atteinte des ODD tel que défini pas les sommets de la francophonie et les rapports de l'ONU sur les ODD
- La valeur ajoutée que peut apporter l'IFDD
- Les opportunités existantes de partenariat
- La nécessité des formuler des résultats attendus spécifiques et atteignables contribuant à une programmation stratégique resserrée de l'IFDD
- Contribution claire en ce qui concerne les publics cibles de l'OIF incluant des résultats attendus spécifiques
- Les évolutions que doit apporter l'IFDD à sa structure organisationnelle
- Une utilisation optimale du numérique

Dans le contexte de l'élaboration de projets phares de l'IFDD sur les thèmes *Francophonie et résilience climatique* et *Accès aux services énergétiques durable* les points de vigilance à considérer concernent :

- Les PMA et les PEID pourraient être priorisés de manière plus explicite
- Une certaine ambiguïté concernant la source de financement et les maîtres d'ouvrage pour la mise en œuvre des projets sur le terrain est à clarifier
- Concernant les petits projets terrain, leur potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité doit être explicité davantage.
- Les objectifs spécifiques et les résultats attendus sont à clarifier et préciser
- La contribution de ces projets en ce qui concerne l'atteinte des publics cibles de l'OIF
- Les opportunités de collaboration avec les USH sont à préciser

PISTES DE RECOMMANDATION

Mettre l'accent sur les pays qui ont une double vulnérabilité (i) une vulnérabilité liée aux changements climatiques et (ii) une vulnérabilité économique caractérisée par un indice de vulnérabilité économique (IVE). Les PMA et les PEID pourraient être priorisés de manière plus explicite

Concernant les composantes « projets de terrain » :

- Le potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs doit être davantage mis de l'avant ;
- Une stratégie de renforcement des capacités de l'IFDD en termes de ressources humaines pour la recherche de financement et pour la gestion technique et financière des projets par l'IFDD dimensionnée en fonction du nombre de pays couverts par le projet est à développer ;
- Une certaine ambiguïté concernant les sources de financement potentiel est à clarifier. Les financements FMU pourraient être utilisés pour les activités de renforcement des capacités et des fonds externes identifiés pour les projets terrain.

Certain des besoins à combler, des objectifs spécifiques et des résultats attendus sont à clarifier et à préciser dans le contexte du développement du cadre logique des projets

La contribution de ces projets en ce qui concerne l'atteinte des publics cibles de l'OIF est à préciser

Les opportunités de collaboration avec les UHS sont à préciser en particulier concernant le renforcement des capacités de l'IFDD en termes de ressources humaines et l'identification des opportunités de financement

La prise en considération des liens entre les CC et les autres enjeux environnementaux (notamment la protection de la biodiversité et la dégradation des terres) et la prise en considération des opportunités de collaboration transversale entre les programmes de l'IFDD sont à préciser.

Sous-question	Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats	
5.4	Quel pourraient	Les modifications proposées permettent	Appréciation motivée et évidences sur la	N/A	À titre de rappel, les évolutions à apporter tel que suggéré par les conclusions aux questions évaluatives	Les évolutions à apporter suggérées permettent à l'IFDD

<p>être les impacts des modifications proposées sur les publics cibles prioritaires de l'OIF (les jeunes et les femmes) ?</p>	<p>à l'IFDD d'identifier et formuler de nouvelles initiatives ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes sur la base des besoins identifiés et à la lumière des enjeux prioritaires actuels</p> <p>pertinence d'initiatives ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes sur la base des besoins identifiés et à la lumière des enjeux prioritaires actuels</p>	<p>5.1 et 5.2 sont les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conservation du mandat de l'IFDD tel que décrit dans ses statuts ainsi que des domaines et modes d'intervention, mais en notant que la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets terrain est particulièrement étroite, et concerne principalement la mise en place de petits projets pilotes très novateurs sans autres porteurs ayant un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs et des projets d'une plus grande envergure dans le domaine de l'énergie en lien avec le CC. 2. Le resserrement souhaité des cibles pour chacun des champs d'intervention de l'IFDD doit passer par l'identification de résultats attendus précis sur une période donnée et insérés dans une logique d'intervention de programme explicite permettant de tirer avantage des synergies entre les interventions menées et de mieux prioriser l'utilisation de ses ressources financières et humaines limitées. 3. L'IFDD est bien positionnée pour contribuer dans les domaines prioritaires suivants: <ol style="list-style-type: none"> a) Le renforcement des connaissances concernant les interactions et interdépendances entre les ODD (en particulier concernant l'axe énergie-décarbonisation-industries durables) comme piste de solution pour accélérer les progrès liés à leurs mises en œuvre b) Le renforcement des capacités dans le domaine de la finance climat en priorisant les initiatives contribuant à faciliter son accès au niveau national et dans une certaine mesure renforcer les capacités pour son accès à l'échelon local c) Le renforcement des cadres institutionnels et des capacités favorisant le déploiement des énergies renouvelables au niveau des communautés locales ciblant de manière explicite les femmes et les jeunes d) Poursuivre le renforcement des capacités et l'accompagnement pour la mise en place de politiques régionales et nationales dans le domaine de l'ÉE e) Les résultats à atteindre doivent évoluer de façon à tenir compte de la crise sanitaire actuelle et ses répercussions potentielles 	<p>d'identifier et formuler des initiatives ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes. En l'occurrence, parmi les domaines prioritaires potentiels suggérés, les domaines b) et c) permettent de cibler les femmes et les jeunes de manière directe dans le contexte des interventions au niveau des communautés locales et également de formuler des résultats attendus propres à ces publics cibles. De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD est bien placée pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales locales et nationales à travers le renforcement des capacités de la société civile dans les pays. En ce qui concerne le domaine prioritaire potentiel a), la conception d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODDs concernés par les interventions de l'IFDD peuvent avoir de la valeur ajoutée.</p> <p>La priorisation des actions à mener par l'IFDD auprès des publics cibles peut et doit s'insérer dans le processus de resserrement des cibles pour chacun des champs d'intervention de l'IFDD par l'identification de résultats attendus précis sur une période donnée. Une connaissance plus approfondie des thématiques ayant plus d'intérêt pour les jeunes, les moyens ou les outils</p>
---	---	--	---

Les conclusions de la question évaluative 3 ont fait ressortir l'absence de logique d'intervention claire pour les publics cibles (jeunes et femmes) permettant la priorisation des actions et la mesure des résultats. Ainsi, cette priorisation des actions à mener par l'IFDD auprès des publics cibles peut et doit s'insérer dans le processus de resserrement des cibles pour chacun des champs d'intervention de l'IFDD par l'identification de résultats attendus précis sur une période donnée. Une connaissance plus approfondie des thématiques ayant plus d'intérêt pour les jeunes, les moyens ou les outils d'engagement les plus appropriés à utiliser pour attirer, les médias sociaux et de communication le plus pertinents et avec impact, permettrait de définir une approche stratégique proactive et une action concertée au sein de l'institut. Un diagnostic genré des besoins de renforcement de connaissances, formation ou d'autonomisation au niveau décisionnel des publics cibles (jeunes et femmes), de manière à y répondre plus pertinemment, permettrait de contribuer à compenser leur absence ou présence limitée dans les secteurs d'activité de l'IFDD.

d'engagement les plus appropriés à utiliser pour les attirer, les médias sociaux et de communication le plus pertinents et avec impact, permettrait de définir une approche stratégique proactive et une action concertée au sein de l'institut. Un diagnostic genré des besoins de renforcement de connaissances, formation ou d'autonomisation au niveau décisionnel des publics cibles (jeunes et femmes), de manière à y répondre plus pertinemment, permettrait de contribuer à compenser leur absence ou présence limitée dans les secteurs d'activité de l'IFDD.

Les évolutions à apporter suggérées permettent à l'IFDD d'identifier et formuler des initiatives ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes. En l'occurrence, parmi les domaines prioritaires potentiels suggérés, les domaines b) et c) permettent de cibler les femmes et les jeunes de manière directe dans le contexte des interventions au niveau des communautés locales et également de formuler des résultats attendus propres à ces publics cibles. De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD est bien placée pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales locales et nationales à travers le renforcement des capacités de la société civile dans les pays. En ce qui concerne le domaine prioritaire potentiel a), la conception d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODDs concernés par les interventions de l'IFDD peuvent avoir de la valeur ajoutée.

Le respect de la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets de terrain pourrait avoir un impact positif concret pour les publics cibles de l'OIF. Un appui à des projets terrain ciblant de manière explicite l'amélioration des connaissances et/ou sa réplication par d'autres acteurs a le potentiel de multiplier les impacts obtenus au niveau du projet lui-même. Étant donné les ressources très limitées de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets sur le terrain c'est cet effet catalytique qui doit être visé. L'identification ex-ante et l'implication en amont des acteurs ayant le potentiel de prendre le relai est un élément clé.

Les modifications proposées permettent à L'IFDD de rejoindre	Type d'impact des modifications proposées sur les publics cibles	Impact positif Impact neutre Impact négatif	Le respect de la niche de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets de terrain pourrait avoir un impact positif concret pour les publics cibles de l'OIF. Un
--	--	---	--

tout autant ou prioritaires (les jeunes et davantage les publics les femmes) de l'OIF cibles prioritaires (les jeunes et les femmes) de l'OIF.

appui à des projets terrain ciblant de manière explicite l'amélioration des connaissances et/ou sa réplication par d'autres acteurs a le potentiel de multiplier les impacts obtenus au niveau du projet lui-même. Étant donné les ressources très limitées de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets sur le terrain c'est cet effet catalytique qui doit être visé. L'identification ex-ante et l'implication en amont des acteurs ayant le potentiel de prendre le relai est un élément clé.

ANALYSE

CONCLUSION 8

Les évolutions à apporter suggérées permettent à l'IFDD de poursuivre l'identification et la mise en œuvre d'initiatives ou des composantes de projets ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes.

Étant données les ressources limitées de l'IFDD pour la mise en œuvre de projets sur le terrain bénéficiant aux femmes et aux jeunes, c'est leur effet catalytique qui doit être visé. L'identification ex-ante et l'implication en amont des acteurs ayant le potentiel de prendre le relai est un élément clé. Le projet d'envergure sur le climat présentement proposé pourrait en être un exemple.

La conception, en concertation avec l'UEFH, d'interventions visant le renforcement de la compréhension des liens entre l'ODD5 et le reste des ODD concernés par les interventions de l'IFDD pourrait avoir de la valeur ajoutée.

De manière plus indirecte, pour tous les domaines prioritaires identifiés, l'IFDD est bien placé pour faire remonter les priorités des femmes et des jeunes auprès des instances gouvernementales nationales et régionales en ciblant le renforcement des capacités de ces instances pour une meilleure intégration des besoins de ces publics.

PISTES DE RECOMMANDATION 8

Identifier des défis majeurs à relever dans le domaine du développement durable, de l'environnement et de l'énergie par les publics-cible (incluant les femmes et les jeunes)

Développer des d'indicateurs clairs sensibles au genre et à l'âge des bénéficiaires permettant de suivre les extrants mais également les effets des interventions

Renforcer le transfert des connaissances générées par les projet terrain s à d'autres acteurs pour favoriser la reprise des « approches à succès » et promouvoir activement la mise en échelle des projets auprès d'autres partenaires financiers ayant un plus grand potentiel pour accompagner la transformation structurelle ;

Cibler davantage le développement des capacités des organisations pouvant prendre le relais au niveau local;

Développer une stratégie pour renforcer i) les capacités de l'IFDD à lever des financements externes pour la mise en œuvre des projets de terrain et ii) les interventions favorisant leur passage à l'échelle incluant des actions de renforcement des effectifs en termes de ressources humaines.

Question évaluative 6 : Sur la base des enseignements tirés de la relation entre l'IFDD et le reste de l'OIF, quelle devrait être le positionnement de l'Institut au sein de l'OIF et quels devraient être l'articulation et le partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programme de l'OIF, incluant les Unités hors Siège, pour assurer la meilleure performance organisationnelle (en particulier en ce qui concerne les questions transversales de développement durable et d'égalité entre les hommes et les femmes) ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
La structure organisationnelle de l'IFDD évolue pour assurer la meilleure performance organisationnelle	Conclusions des questions évaluatives rétrospectives	N/A	L L'IFDD est une institution agile dans sa prise de décision et dans ses communications internes, qui lui permet de mettre en œuvre un grand nombre d'interventions avec beaucoup de partenaires, sans délai administratif. Elle compte pour cela sur l'autonomie des spécialistes de programmes qui sont en mesure d'identifier des opportunités et de les mener à bien à la satisfaction de tous. L'Institut peine toutefois à travailler en cohésion et à générer une vision d'ensemble de ses résultats et de son progrès vers ses objectifs. Ceci résulte de déficiences au niveau de la planification (absence fréquente de documents de projet), du rapportage technique (principalement narratif), des outils de	Les communications et prises de décisions sont fluides au sein de l'IFDD, mais sont plus difficiles lorsqu'elles impliquent l'OIF. Cette rapidité de prise de décision est l'un des atouts de l'IFDD pour l'établissement de partenariats. Par ailleurs, les limites à l'autonomie de l'IFDD affectent son efficacité, en limitant sa capacité d'embaucher du personnel et de passer certains contrats. Le statut d'organe subsidiaire fait partie des forces de l'Institut, lui permettant d'établir certains partenariats qui ne seraient pas accessibles aux autres unités administratives des directions/unités qui n'ont pas le statut d'organe subsidiairesubsidiaire (par exemple, le statut

			<p>suiwi programmatiques (au-delà des rapports de mission et de formation), et de l'absence d'une stratégie pour communiquer ses résultats (tel qu'un rapport annuel).</p> <p>Les relations avec le siège de l'OIF sont plus laborieuses, avec des communications peu fluides et une prise de décision parfois lente. L'autonomie de l'IFDD établie dans ses statuts semble être remise en question, affectant le rythme d'exécution des projets et le recrutement du personnel.</p>	d'observateur au FVC),
	Évidence de modifications à apporter à la structure organisationnelle de l'IFDD	N/A		
L'articulation et le partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programmes de l'OIF évoluent pour renforcer le rôle catalyseur de l'IFDD sur les aspects transversaux de DD	Conclusions des questions évaluatives rétrospectives	N/A		Bien que l'IFDD soit nommé chef de file dans la programmation de l'OIF pour les deux programmes 7.1.1 et 7.1.2, en collaboration avec d'autres directions (DFEN, DPDS, DLFCO) et les UHS, la revue externe des programmes réalisée en 2018 note que, pour le programme 7.1.2, cela n'a pas contribué au décloisonnement. Seules quelques initiatives de l'IFDD ont le potentiel d'avoir un effet catalyseur sur la programmation des autres directions/unités de programme de l'OIF.
	Perception motivée des gestionnaires de l'IFDD et de l'OIF sur les évolutions à apporter à l'articulation, le partage des rôles, la communication et la collaboration entre l'Institut et les autres directions de programmes de l'OIF sur les aspects transversaux de DD	N/A	<p>. La revue externe des programmes réalisée en 2018 a recommandé de tenir une réflexion afin de définir une logique organisationnelle plus cohérente en ce qui concerne le rôle catalyseur de l'IFDD sur les aspects transversaux de DD en particulier en ce qui concerne l'accélération du positionnement de l'IFDD comme centre de référence des ODD en interne en lui donnant les moyens humains et financiers de collaborer avec l'ensemble des directions.</p> <p>Les entretiens réalisés indiquent que les parties prenantes sont d'avis que le rôle de l'IFDD doit continuer à être celui d'un acteur spécialisé qui construit le plaidoyer du développement durable et que cette dernière a le potentiel de donner l'impulsion aux autres directions de l'OIF pour le mettre en œuvre, et de contribuer à la révision des programmes de l'OIF pour assurer son intégration</p>	<p>Les UHS reçoivent depuis peu une proportion du budget de l'IFDD pour la mise en œuvre d'initiatives. Elles ne disposent présentement pas des capacités techniques ou des ressources humaines suffisantes pour appuyer l'IFDD de manière significative (par exemple, développer des partenariats ou fournir de l'appui technique). L'appui des UHS est essentiellement logistique et seulement sur certaines interventions. Plusieurs répondants ont signifié leur appui à un rôle accru des UHS, tant qu'il s'accompagne des compétences techniques nécessaires. La faible présence sur le terrain est identifiée comme une faiblesse pour les activités de l'IFDD</p> <p>L'IFDD possède la capacité d'appuyer l'OIF dans l'intégration transversale des ODD, de la même manière qu'il le fait pour de nombreuses institutions dans les pays membres, mais il n'en a reçu ni le mandat, ni les ressources de la part de l'OIF pour remplir ce rôle.</p>
L'articulation et le	Conclusions des	N/A		

partage des rôles entre l'Institut et les autres directions de programmes de l'OIF évoluent pour renforcer le rôle catalyseur d'autres directions de l'OIF sur les aspects transversaux de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes

questions évaluatives rétrospectives

Perception motivée des gestionnaires de l'IFDD et de l'OIF sur les évolutions à apporter à l'articulation, le partage des rôles, la communication et la collaboration entre l'Institut et les autres directions de programmes de l'OIF sur les aspects transversaux de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes

N/A

Les acteurs interrogés ont signalé que les évolutions à apporter à l'articulation, le partage des rôles, la communication et la collaboration entre l'IFDD et les autres directions de programmes de l'OIF sur les aspects EFH doivent être définis en étroite coopération avec l'Unité EFH, récemment constituée. Cette unité a comme mission centrale l'opérationnalisation de la stratégie EFH, processus qui sera mené de manière progressive en collaboration avec toutes les divisions et services de l'OIF.

Les acteurs consultés ont également souligné que les évolutions à apporter à l'articulation, le partage des rôles, la communication et la collaboration entre l'IFDD et les autres directions de programmes de l'OIF sur les aspects EFH doivent passer par :

- Une meilleure prise de conscience sur les enjeux et le renforcement des capacités de l'équipe humaine de l'IFDD en matière d'égalité FH et d'opérationnalisation de l'approche genre, via des actions de sensibilisation et formation dédiées.
- La définition d'une stratégie et d'un plan d'action propre à l'IFDD, qui prennent en compte ses spécificités thématiques et opérationnelles.
- L'institutionnalisation des liens et la clarification des mandats et responsabilités respectives de l'IFDD et de l'Unité EFH dans l'animation de la thématique EFH au sein de l'OIF.
- L'évolution des systèmes de suivi et de rapportage sur la base de données sexo-spécifiques et indicateurs genre de manière à pouvoir chiffrer les contributions à l'égalité FH et en améliorer la redevabilité.

L'IFDD est actuellement déjà impliqué dans la mise en application de la Stratégie EFH de l'OIF, notamment au niveau des Axes 2 (*Assurer une éducation et une formation de qualité et libre de discrimination tout au long de la vie, et valoriser la participation des femmes à l'enseignement supérieur et à la recherche*) et 4 (*Promouvoir le « leadership », renforcer l'égal accès et la participation pleine et effective des femmes dans la prise de décision*).

L'IFDD pourra également travailler davantage sur :

- L'Axe 3 (*Favoriser l'autonomisation économique des femmes et des filles dans la perspective d'un développement durable et d'une croissance inclusive*): à ce niveau, l'IFDD a un potentiel particulier pour contribuer à faire une différence au niveau rural, agissant sur le travail agricole féminin, soumis aux problèmes dérivés des changements climatiques, perte de biodiversité et pauvreté, et au niveau des chaînes de valeur.
- L'Axe 5 (*Promouvoir et mettre en œuvre l'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le plan organisationnel*), à travers la définition d'une directive interne à l'IFDD en la matière.

L'articulation et le partage des rôles avec l'Unité EFH qui restent à définir doivent passer par :

- La définition d'une vision commune à tous les membres de l'équipe humaine de l'IFDD des enjeux genre spécifiques à leurs activités propres, dans le cadre d'un processus de participation, sensibilisation et renforcement

- des capacités en matière d'égalité FH et des méthodologies d'opérationnalisation de l'approche genre existantes. Ce travail en équipe pourrait également être basé sur un benchmark des stratégies EFH d'autres institutions et bailleurs de fonds similaires à l'IFDD ou agissant sur les mêmes domaines.
- Sur la base de cette vision commune, la définition collaborative (avec l'appui et conseil de l'Unité EFH) d'une stratégie et d'un plan d'action propre à l'IFDD, qui prennent en compte ses spécificités thématiques et opérationnelles, et cohérente avec ses actions de coopération.
 - La définition collaborative d'une boîte à outils opérationnels pour la mise en application de ladite stratégie au niveau des programmes et d'autres actions de coopération.
 - La clarification des rôles et responsabilités respectives de l'IFDD et de l'Unité EFH ainsi que le modus operandi à retenir dans l'animation de la thématique EFH au sein de l'OIF à long terme.
 - L'évolution des systèmes de suivi et de rapportage sur la base de données sexo-spécifiques et indicateurs genre de manière à pouvoir chiffrer les contributions à l'égalité FH et en améliorer la redevabilité et communication.
 - La mise en place de mesures pour budgétiser les actions genre et faciliter les programmations futures en matière d'EFH.

ANALYSE

CONCLUSION 9

L'étendue des résultats constatée dans le contexte de l'analyse de l'efficacité de l'Institut sur la période 2015-2019 et la satisfaction des bénéficiaires et des partenaires indiquent que l'autonomie dont jouit historiquement l'IFDD est favorable à l'atteinte de résultats. Celle-ci permet à l'IFDD de mobiliser une expertise de pointe et d'établir des partenariats de manière flexible. Limiter cette autonomie a, en contrepartie, créé des goulots d'étranglement.

Les UHS collaborent de manière efficace avec l'IFDD. Elles ont le potentiel d'apporter un appui significatif aux SP, mais ne disposent pas, en ce moment, des capacités techniques suffisantes pour le faire. Le cloisonnement est toutefois plus fort avec les autres directions de l'OIF. Même lorsque l'intention existait de générer des collaborations entre différentes directions, les exemples de collaboration demeurent anecdotiques.

Le cloisonnement avec le reste de l'OIF (et les enjeux liés à la mesure de la performance) limite la visibilité et la compréhension de l'OIF et de ses Directions de programmes sur la contribution de l'IFDD à la mission de l'OIF, limitant ainsi les possibilités de synergies. Le développement durable,

PISTES DE RECOMMANDATIONS 9

Clarifier le positionnement de l'OIF relatif à la mission de l'IFDD concernant la facilitation de l'intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF (Responsable de l'action : IFDD et OIF)

Pour l'IFDD il s'agirait de :

- Développer et présenter à l'OIF et ses opérateurs une proposition de stratégie comportant des objectifs à court et moyen termes pour le renforcement des capacités de l'ensemble de l'OIF pour une meilleure prise en compte des ODD (et des synergies entre les ODD) dans leurs programmations respectives.
- Identifier les ressources qui seront nécessaires au déploiement des diverses interventions possibles

Pour l'OIF il s'agirait de :

- Dans un souci de cohérence, reconnaître le développement durable comme un

et la mise en œuvre des ODD sont des enjeux prioritaires pour la majorité des pays membres de l'OIF, comme le reflètent les demandes des pays lors des Sommets de la Francophonie ou sur le terrain. Or, cette priorité semble circonscrite aux efforts de l'IFDD et le cloisonnement actuel ne permet pas de faire remonter ces enjeux à l'ensemble de l'OIF, malgré le fait que plusieurs directions travaillent de leur côté sur différents enjeux de développement durable. Le développement durable n'est pas présentement considéré comme un enjeu transversal au sein de l'OIF.

L'IFDD possède la capacité d'appuyer l'OIF dans l'intégration transversale des ODD, de la même manière qu'il le fait pour de nombreuses institutions dans les pays membres, mais il n'a reçu ni le mandat ni les ressources de la part de l'OIF pour remplir ce rôle. La nature transversale de son mandat (couvrant les ODD dans leur ensemble), et son expertise sur le sujet militent en faveur d'un rôle de leader au sein de l'OIF pour une intégration transversale et coordonnée des ODD dans les activités des autres directions.

Le manque de clarté des rôles et des responsabilités dans la mise en application des stratégies transversales (numérique, jeunesse, EFH) de l'OIF entre l'IFDD, la DFEN, l'UJSC, l'Unité EFH et les autres services opérant sur ces thématiques limite leur mise en application.

La mesure des progrès de l'IFDD en matière d'EFH, pourtant essentielle pour garantir leur qualité et leur durabilité, est à ce jour insuffisante, tout comme la coordination avec l'Unité EFH.

Il existe un engagement des instances de l'IFDD (et plus généralement de l'OIF) pour intégrer l'EFH à la fois au niveau politique et stratégique. Grâce à sa capacité de mobilisation des gouvernements membres ainsi que des réseaux professionnels, et à sa capacité d'établir des alliances avec des partenaires stratégiques, l'IFDD dispose d'atouts importants pour promouvoir l'EFH.

enjeu transversal à l'OIF en considérant notamment l'intérêt de se positionner comme exemple et comme expert de l'intégration du développement durable.

- Sur la base des propositions formulées par l'IFDD, identifier les actions prioritaires, donner un mandat clair et octroyer les ressources nécessaires à l'IFDD pour une meilleure intégration transversale du développement durable dans la programmation et les interventions de l'OIF.

En lien avec l'institutionnalisation de la relation entre l'IFDD et l'Unité EFH :

- Pour l'IFDD : Communiquer avec l'unité EFH récemment créée à l'OIF pour établir les bases de la collaboration, afin de déterminer l'appui ou l'accompagnement que l'Unité EFH pourrait lui fournir ;
- Pour l'OIF : Octroyer un mandat à l'unité EFH afin qu'elle offre des formations et de l'accompagnement au personnel de l'IFDD sur l'intégration de l'EFH dans sa programmation et favorise un partage de bonnes pratiques avec les autres Directions.

Question évaluative 7. Quelles sont les transformations à apporter aux outils de communication, d'information et de travail pour permettre à l'IFDD d'offrir une contribution originale au service du développement durable et d'atteindre un public de plus en plus large (en particulier en ce qui concerne les possibilités offertes par le numérique) ?

Éléments d'appréciation	Indicateurs	Benchmarks	Indicateurs renseignés	Constats
Les outils de communication, d'information et de travail utilisés par l'IFDD évoluent, se transforment et s'adaptent au contexte de manière à accroître leur pertinence et toucher un public de plus en plus large	Conclusions des questions évaluatives rétrospectives	N/A	Renseignement des indicateurs et constats en développement (sur la base des conclusions de la question 4)	Les moyens par lesquels l'IFDD atteint ses publics cibles sont nombreux, mais gérés en silos. L'IFDD dispose de fortes capacités pour les formations en ligne (SEL et CLOM). L'ensemble des parties prenantes consulté considère que les possibilités offertes par le numérique pour accroître la pertinence des outils de communication, d'information et de travail utilisés et de toucher un public de plus en plus large sont nombreuses notamment afin de permettre :
	Appréciation des parties prenantes sur les évolutions à apporter aux outils de communication, d'information et de travail pour les rendre plus pertinents et toucher un public plus large	N/A	L'IFDD communique et engage son public cible à travers différents médias. On compte notamment : - Plusieurs sites internet : IFDD, Objectif 2030, Médiaterre (et l'Académie virtuelle) - De nombreuses publications, certaines uniques (Atlas francophone de l'économie de l'environnement), certaines en série (LEF, guides des négociations, et autres collections). - La participation et l'organisation	- De continuer les efforts actuels permettant un meilleur accès aux formations - Des échanges plus dynamiques entre experts et entre les experts et les bénéficiaires - Une réduction des coûts liés aux déplacements du personnel, des experts, et des participants aux

- d'événements
- Les formations en ligne (CLOM, SEL) ou présentielle
- Présence sur les réseaux sociaux
- Existence d'une application pour accéder aux guides de négociations et une pour Médiaterre

Certains bénéficiaires ont mentionné rester en contact par Whatsapp et d'autres disposent de groupes sur Facebook dans lesquels ils échangent. Les partenaires externes consultés considèrent remarquable la qualité des différents produits de communications, et tout particulièrement pour les CLOM et le SEL. Certains répondants considèrent que l'IFDD a développé une grande expertise dans ce domaine, et les rapports sur les CLOM les plus récents (2019) indiquent un taux de satisfaction élevé avec une proportion élevée d'apprenants complétant la formation. Ceux-ci connaissent par ailleurs un essor important, passant de 2600 apprenants en 2017 à 7670 en 2019 (rapports CLOM 2017 et 2019). Ils ont ainsi contribué aux connaissances d'un plus grand nombre d'acteurs.

Le rapport d'évaluation d'Objectif Terre et Médiaterre (2018) identifiait des enjeux dans l'articulation des différents outils, mais également leur utilisation peu collective au sein de l'IFDD. La situation a évolué depuis, avec l'interruption de certains outils (Objectif Terre, Bulletin des Négociations de la Terre), mais le constat demeure que chacun de ces outils est géré individuellement et uniquement en lien avec l'intervention à laquelle il est lié – malgré quelques efforts de référencement croisé dans les différents sites. La revue LEF semble évoluer en parallèle à l'ensemble des interventions plutôt qu'en appui à ces interventions.

Dans son ensemble, ceci reflète les enjeux identifiés préalablement où l'IFDD a de nombreuses réalisations qui sont peu mutualisées.

Au-delà du site internet, qui présente l'ensemble des programmes et des publications et inclut des liens vers les autres plateformes, il n'existe aucun outil permettant d'obtenir une réelle vue d'ensemble des réalisations de l'IFDD. La plupart des partenaires externes interrogés affirment ne connaître de l'IFDD que l'initiative immédiate sur laquelle ils travaillent.

formations permettant de libérer des ressources pour élargir/approfondir les interventions

- Une plus grande diffusion et meilleure utilisation des outils développés

Les communications institutionnelles sont limitées (constituées essentiellement du site internet de l'IFDD) ce qui ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble des réalisations de l'IFDD et de promouvoir ses résultats.

Certains outils visent clairement les décideurs (haut niveau), d'autres le personnel de gouvernements des pays membres, alors que d'autres visent des chercheurs. Les outils actuels ne visent pas particulièrement les jeunes ou les femmes.

La revue LEF est développée par des chercheurs, mais vise un public assez informé de gestionnaires publics (cadres supérieurs et directeurs). Malgré des efforts de vulgarisation, elle demeure très technique et dense, peu attrayante pour le public général. Bien qu'elle couvre principalement et historiquement les enjeux de l'énergie, elle a démontré être en mesure de couvrir efficacement d'autres thèmes d'actualité liés au développement durable. La pertinence de s'en tenir à l'énergie est remise en question par plusieurs répondants.

Suite à l'évaluation de 2018, l'IFDD et l'OIF se questionnent sur la direction à donner à cette plateforme qui se veut collaborative. Bien qu'elle réponde à un besoin, l'opérationnalisation de son mandat pose des difficultés. Plusieurs répondants ont signifié un manque de ressources en communications pour travailler sur la visibilité, mais aussi pour améliorer/ repositionner les outils actuels.

<p>Les possibilités offertes par le numérique sont identifiées et exploitées par l'IFDD de manière à accroître la pertinence des outils de communication, d'information et de travail utilisé et de toucher un public de plus en plus large</p>	<p>Appréciation des parties prenantes sur les possibilités offertes par le numérique de manière à accroître la pertinence des outils de communication, d'information et de travail de l'IFDD et de toucher un public de plus en plus large</p>	<p>N/A</p>	<p>L'IFDD a déjà saisi certaines opportunités offertes par le numérique notamment dans le domaine de la formation (CLOM) et de l'offre de séminaires en ligne (SEL) qui jouissent d'une grande popularité et qui sont appréciées par les bénéficiaires.</p> <p>L'ensemble des parties prenantes considère que le numérique présente plus que jamais des opportunités significatives, notamment :</p> <p>en termes d'accès aux formations et séminaires offerts : l'offre de CLOM et les SEL qui permettent déjà de fournir plus de formations à plus de bénéficiaires en même temps est à poursuivre bonifier ;</p> <p>en termes d'opportunités d'échanges de connaissances plus dynamiques: plusieurs des parties prenantes interrogées ont souligné qu'il serait hautement pertinent pour l'IFDD de développer des plateformes collaboratives dynamiques entre experts du DD, de l'énergie et de l'environnement impliqués dans les interventions de l'IFDD. Plusieurs outils développés par d'autres partenaires à cette fin ont été cités à titre</p>
---	--	------------	---

d'exemple ;
 en termes de réduction des coûts liés aux déplacements : les sessions de travail réalisées par vidéoconférence permettent une interaction plus fréquente et moins coûteuse avec les experts, partenaires et les bénéficiaires sur le terrain et avec les membres du CO sont à privilégier ;
 Le numérique peut permettre à l'IFDD de se positionner plus rapidement sur les thématiques nouvelles, telles que les enjeux liés à la COVID-19 ;
 Le numérique peut également permettre de créer des espaces de concertation ou des plateformes d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques.
 Des membres du personnel ont souligné que certains outils développés pourraient bénéficier d'être diffusés via une plateforme numérique, par exemple les outils ASD. Certains outils développés dans le cadre des interventions de l'IFDD ne sont pas accessibles sur des plateformes permettant leur utilisation de manière autonome. La mise en ligne de ces outils et le développement de manuel pour les utilisateurs potentiel augmenteraient leur portée.
 Finalement, peu de parties prenantes voient un réel intérêt à continuer la publication papier de la revue LEF, certains soulignant que cela va à l'encontre des principes du développement durable. Une enquête de l'IFDD auprès des abonnés à la version papier indique que 60% d'entre eux sont favorables à l'abandon de la version papier. Les bibliothèques et certains décideurs seraient toutefois toujours preneurs de la version papier. La plupart des personnes interrogées soulignent que le format électronique actuel de la revue doit être amélioré, ce qui peut inclure :

- Liens directs vers les articles
- Accès facilité à l'historique des articles (classification)
- Liens vers des articles de fond
- Revoir la présentation pour la mettre au goût du jour et faciliter la lecture.

ANALYSE

CONCLUSION 10

L'IFDD dispose d'un trop grand nombre de plateformes d'information par rapport à ses capacités, lesquelles fonctionnent indépendamment les unes des autres. Différents outils sont utilisés pour les besoins des différentes initiatives, mais ces contributions ne sont pas fortement mutualisées pour contribuer efficacement à

PISTES DE RECOMMANDATION 10

Optimiser les outils de travail et renforcer les communications institutionnelles (Responsable de l'action: IFDD):
 S'assurer que les outils de travail soient traités comme un ensemble, répondant aux objectifs, aux axes d'intervention et au mandat de l'IFDD. Pour ce faire, l'IFDD doit:

- S'assurer qu'ils contribuent efficacement et avec efficience aux résultats ciblés ;
 - Identifier de possibles duplications ou synergies entre les outils, et simplifier lorsque possible ;
-

l'atteinte des résultats de l'IFDD. La gestion des plateformes est en fait, à bien des égards, le miroir de la gestion en silo des programmes de l'IFDD mentionnée plus tôt.

La gestion de ces différents outils représente également une charge de travail importante pour les deux membres du personnel responsables des communications, qui, de ce fait ne sont pas en mesure de prendre le recul nécessaire pour une réflexion plus stratégique sur les outils.

Les formations en ligne sont déjà un succès pour l'IFDD, et la pandémie de COVID-19 va probablement rendre l'appropriation de cet outil plus facile pour un plus grand public.

Des opportunités pour créer des communautés d'apprentissage entre les bénéficiaires des différentes formations et des actions d'accompagnements existent. Comme cela a été fait pour les formations en ligne, le besoin existe pour l'IFDD d'explorer la façon de continuer à renforcer les liens entre la science et la pratique, en créant des canaux de communication numériques pour l'échange d'informations et d'expériences, sans toutefois continuer de multiplier les plateformes.

Les communications institutionnelles sont faibles et se limitent au site internet (récemment renouvelé) et aux réseaux sociaux. Ainsi, il n'est pas possible d'obtenir une réelle vue d'ensemble des activités et des résultats de l'IFDD, limitant donc l'implication des différents publics cibles à des activités spécifiques, et laissant passer des opportunités de synergies.

- Établir une cohérence visuelle entre les différents outils ;
- Faciliter l'accès à travers le site internet de l'IFDD ;
- Saisir les opportunités pour promouvoir les réussites de l'IFDD ou réutiliser des connaissances à travers plusieurs plateformes.

Reconsidérer la contribution de chacun des outils et en diminuer le nombre afin d'en faciliter la gestion par une équipe très réduite. Envisager de les consolider en fonction de leur thématique. Céder la gestion de Médiaterre à une autre organisation est une priorité ;

Mettre fin au format papier de la revue LEF, repenser son identité visuelle– reflétant l'élargissement de son mandat à l'ensemble des ODD (et un changement de nom conséquent) ;

Explorer les moyens de renforcer la mise en place des communautés d'apprentissage basées sur ses différentes activités pourrait renforcer la durabilité de ses acquis et de ses effets et faciliter le suivi de ses résultats.

Le plan de communications présentement en développement doit prévoir :

- La préparation et la diffusion d'un rapport annuel accessible à un public très large et rapportant les progrès de l'IFDD tant de manière quantitative que qualitative, mais en demeurant concis ;
- Une stratégie pour la diffusion d'informations aux médias et à travers les médias sociaux. Il sera utile d'effectuer un suivi de la présence sur les médias sociaux et dans les médias traditionnels, tant internationaux que locaux ;
- Une approche pour mieux communiquer les réussites au reste de l'OIF ;
- Un calendrier pour communiquer sur les activités.

Annexe 4 – Liste des parties prenantes rencontrées

Catégorie de parties prenantes	Institutions	Nom et Fonction	Contact
Direction et personnel clé de l'IFDD		Jean-Pierre Ndoutoum, Directeur	jean-pierre.ndoutoum@francophonie.org
		Tounao Kiri, Directeur adjoint	tounao.kiri@francophonie.org
		Dominique Fortin, Conseillère	fortind@francophonie.org
		Nicolas BIRON, Spécialiste de programme	nicolas.biron@francophonie.org
		Marcel Klassou, Spécialiste de programme	marcel.klassou@francophonie.org
		Ibrahima Dabo, Spécialiste de programme	ibrahima.dabo@francophonie.org
		Boufeldja Benabdallah, Spécialiste de programme	boufeldja.benabdallah@francophonie.org
		Emilienne Lionelle NGO SAMNICK, Spécialiste de programme	lionelle.ngo-samnick@francophonie.org
		Issa BADO, Spécialiste de programme	issa.bado@francophonie.org
		Louis-Noel Jail Chargé de communication	louis-noel.jail@francophonie.org
Des membres du conseil d'orientation de l'IFDD		David TILUS, Président	d_tilus@yahoo.com
		Mme Natacha. ZUINEN	natacha.zuinen@spw.wallonie.be
		M. Alioune FALL	aliounefall@worldbank.org ou afall221@gmail.com
Autres directions et unités de l'OIF	Direction de la Francophonie économique et numérique (DFEN)	Mme Adjara DIOUF (Spécialiste de Programme)	adjara.diouf@francophonie.org
		Henri MONCEAU, Directeur (ou de son représentant)	henri.monceau@francophonie.org
	La Direction de la programmation et du développement stratégique (DPDS),	Catherine Cano, Directrice intérimaire	catherine.cano@francophonie.org
		Marion Lory, Chargée de planification et de suivi-évaluation	marion.lory@francophonie.org
	Unité Égalité Femmes-	Madeleine Oka-Balima, Cheffe	madeleine.oka-balima@francophonie.org

Catégorie de parties prenantes	Institutions	Nom et Fonction	Contact
	Hommes		
	Bureau de l'administratrice	Catherine Cano, Administratrice	catherine.cano@francophonie.org
		Hervé Barraquand, Chef du bureau de l'administratrice	herve.barraquand@francophonie.org
		André Boutna, Chargé d'analyse et de suivi-évaluation	andre.boutna@francophonie.org
	Unités Hors-siège	Bureau Régional Afrique de l'Ouest : M. Agossou HONFO (Spécialiste de Programme) Maimouna DIALLO (Spécialiste de programme)	agossou.honfo@francophonie.org
		Bureau Régional Afrique Centrale M. Boubacar Noumansana (Directeur) M. Brice Rodrigue SORGHO (Spécialiste de Programme)	boubacar.noumansana@francophonie.org sorghob@francophonie.org
		Bureau Régional Océan Indien (BROI) Mme Faouzia Abdoulhalik (Spécialiste de Programme)	faouzia.abdoulhalik@francophonie.org
Partenaires au sein de la Francophonie	Université Senghor	M. Martin Yekouni Chef de département Environnement	yelkouna@yahoo.fr
	AIMF	Le Secrétaire Général	p.baillet@aimf.asso.fr
	APF	Le Secrétaire Général	bdieye@apf-fr.org
Partenaires techniques et financiers externes	PNUE	Robert WABUNOHA	robert.wabunoha@un.org
	Fondation MAVA	Eve Cabo, chargée de programme	eve.cabo@fondationmava.org
	Principauté de Monaco	Chloé Petruccelli, Secrétaire des Relations extérieures	cpetruccelli@gouv.mc
	FVC	M. A. Kaloga Conseiller Afrique de l'Ouest	akaloga@gcfund.org
	Fond d'adaptation	M. Mahamat Abakar Assouyouiti	massouyouiti@adaptation-fund.org

Catégorie de parties prenantes	Institutions	Nom et Fonction	Contact
	Université du Québec à Chicoutimi	M. Olivier Riffon	olivier_riffon@uqac.ca
	UEMOA	M. Lassane OUEDRAOGO Directeur de l'Énergie et des Mines	louedraogo@uemoa.int
	BAD	M. Arona SOUMARE	a.soumare@afdb.org
	BOAD	M. Yacoubou BIO-SAWE Conseiller du Président	ybiosawe@boad.org
	BDEAC	M. Marcel ONDELE Vice-Président ou M. Guy DJOMBE, chef de division	g.djombe@gmail.com
	Secrétariat CCNUCC	Siyad Fayoumi Agent de communication	sfayoumi@unfccc.int
	Secrétariat UNCCD	Mme Sandrine Jauffret Mécanisme mondial-ONU désertification	sjauffret@unccd.int
	IRD	Dr. Jean-Luc CHOTTE, IRD, Directeur de Recherche Directeur de la Mission pour la Promotion de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité	jean-luc.chotte@ird.fr
	Fondation pour la recherche sur la biodiversité	Mme Agnes Hallosserie Chargée de programme	agnes.hallosserie@fondationbiodiversite.fr
	Réseau Normalisation Francophonie	Mme Marie-Claude Drouin Secrétaire Générale	marie-claude.drouin@bnq.qc.ca
Panel Points focaux DD	M. Clément Sima Obame, PF Gabon M. Abdourazak Ibrahim, PF Comores M. Gervais Meatchi, PF Togo M. Gustave Aboua, PF Côte-D'Ivoire M. Cheick Fofana, PF, Sénégal Mme Edna Blanc Civil, PF Haiti M. Stephane Bernaudon, PF France		clement.simaobame@yahoo.fr abdourazakibrahim2@gmail.com Gervais_meat@yahoo.fr abouagustave@gmail.com chfofana1@yahoo.fr ednablancivil@gmail.com stephane.bernaudon@developpement-durable.gouv.fr
Panel Écoles Nationales d'Administration	M. Hassane CISSE ; Directeur BNEE Niger M. François-Corneille KEDOWIDE, DG ABE Benin M. Dieudonné BITONDO, Secrétaire		cisseronhassane@yahoo.fr francoiscorneille.kedowide@yahoo.fr bitondodieudonne@yahoo.fr engongawency@gmail.com

Catégorie de parties prenantes	Institutions	Nom et Fonction	Contact
	exécutif SEEAC Afrique centrale M. Wenceslas ENGONGA, Charge d'Etudes du Directeur General de l'Environnement		
Coordinateurs UEMOA	SIE- Madame Angèle Yabo ALAPINI AYI Coordonnatrice SIE-BÉNIN, Cotonou, BÉNIN KOKOLA François, membre de l'Equipe SIE-CI, spécialiste gestion données, Cote d'Ivoire Monsieur Julio Antonio RAUL Coordonnateur SIE-GUINÉE BISSAU Mme Thera Aminata FOFANA Coordonnatrice SIE-MALI Bamako, MALI Monsieur Soumana AMADOU Coordonnateur SIE-NIGER Niamey, NIGER Monsieur Gbaty Tiadja GBANDEY Coordonnateur SIE-Togo, Lomé, TOGO		angelealapiniayi@gmail.com fkokola@gmail.com antoniobolo2005@gmail.com batomath@yahoo.fr amadka2000@yahoo.fr tyjael12@hotmail.com
Panel - Négociatrices Climat	Mme JIMAJA ABLET Prisca (Bénin) Mme AHMED Aïcha (Djibouti) Mme MUKAYIRANGA Eva Peace (Rwanda) Mme KOUESSE Ramadane Karifene (Tchad) Mme ADIKO Patricia (Côte d'Ivoire)		pjimaja74@gmail.com aicha.ahmed12@gmail.com evapeace0801@gmail.com rkouesse2015@gmail.com angepatricia.adiko@gmail.com
Agences Nationales de l'Évaluation Environnementale	M. Hassane CISSE ; Directeur BNEE Niger M. François-Corneille KEDOWIDE, DG ABE Benin M. Dieudonné BITONDO, Secrétaire exécutif SEEAC Afrique centrale M. Wenceslas ENGONGA, Charge d'Etudes du Directeur General de l'Environnement		cisseronhassane@yahoo.fr francoiscorneille.kedowide@yahoo.fr bitondodieudonne@yahoo.fr engongawency@gmail.com

Annexe 5 – Analyse des projets Phares de l'IFDD en fonction des critères d'alignement

Critères d'alignements	Projet 1. Francophonie et résilience climatique	Projet 2. Accès aux services énergétiques durables
1. Enjeux prioritaires identifiés dans le domaine du CC par la Francophonie et dans le contexte de l'atteinte des ODD		
<p>Priorités concernant la problématique des changements climatiques identifiés par la Francophonie : la déclaration d'Erevan (2018) souligne l'importance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de réaliser les contributions déterminées au niveau national et de rechercher les moyens de relever l'ambition de ces dernières • d'approfondir les initiatives visant à faciliter l'accès direct à l'échelon local à la finance climat • de renforcer les actions de lutte contre les changements climatiques tant en matière d'atténuation que d'adaptation des PMA et des PEID. <p>la résolution d'Antananarivo (2016) formule la demande suivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaisant l'impact des services énergétiques sur les changements climatiques et estimant que l'accès à l'énergie bénéficiera particulièrement aux femmes, les Chefs d'États et de gvt demandent à l'Organisation internationale de la Francophonie, notamment à travers l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), d'aider les pays d'Afrique francophone à en bénéficier et de favoriser l'émergence de solutions pour l'amélioration de l'accès à l'énergie durable en zones rurales 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet rejoint clairement ces priorités en ciblant un meilleur accès à la finance climat et le renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation. • L'accompagnement des PMA et des PEID est spécifié, mais pourrait être priorisé de manière explicite 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet rejoint clairement ces priorités en ciblant l'amélioration des normes réglementaire dans le domaine de l'ÉE et l'accès aux services énergétiques durables (ER) décentralisés • Les PMA et les PEID pourraient être priorisés de manière explicite
<p>Priorités concernant la problématique des changements climatiques pour l'atteinte des ODD : Les Rapports de l'ONU sur la mise en œuvre des ODD 2019 et 2020 soulignent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de l'efficacité énergétique, tout en rendant l'énergie plus accessible et abordable, est essentielle si on veut réaliser l'objectif mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre. • L'accès au financement et le renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation doivent être appliqués à un rythme bien plus rapide, en particulier dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. • Seulement 12% des flux financiers internationaux pour le développement des énergies renouvelables ont atteint les PMA, qui sont les plus loin derrière en ce qui concerne l'atteinte de l'ODD 7. Une attention particulière est nécessaire pour s'assurer que le financement parvient aux pays qui en ont le plus besoin. 		
2. La valeur ajoutée de l'IFDD		
<p>1. La capacité à produire et à diffuser de l'information et des outils en français dans les domaines du DD, de l'énergie et de l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est fortement aligné avec la valeur ajoutée de l'IFDD notamment avec 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est fortement aligné avec la valeur ajoutée de l'IFDD notamment avec

Critères d'alignements	Projet 1. Francophonie et résilience climatique	Projet 2. Accès aux services énergétiques durables
<p>2. L'accompagnement et le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans les domaines où il y a peu d'expertise francophone en particulier dans le domaine de l'énergie mais également du DD et de l'environnement.</p> <p>3. La documentation, la formation et les opportunités de concertation offertes en français aux négociateurs francophones.</p> <p>4. La formation des individus en présentiel, et par les CLOM et les SEL qui jouissent d'une popularité grandissante, rejoignent un public de plus en plus large et viennent combler un besoin des francophones en matière de renforcement des capacités dans les domaines du DD, de l'environnement et le l'énergie.</p> <p>5. Les cadres de partage de connaissance et des bonnes pratiques notamment par la mise en réseaux d'experts.</p>	<p>les valeurs ajoutées 1,2,3 et 6</p>	<p>les valeurs ajoutées 1,2,4 et 6</p>
<p>Concernant les actions sur le terrain, la valeur ajoutée de l'IFDD serait circonscrite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des petits projets pilotes très novateurs avec un grand potentiel d'amélioration des connaissances et/ou de répliquabilité par d'autres acteurs. - Dans le domaine de l'énergie, du fait de son savoir-faire et sa grande expérience dans le domaine, il est un maître d'ouvrage compétent. L'IFDD à l'expertise (technique et gestion de projet) requise pour mettre en œuvre des projets d'une certaine envergure dans ce domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • À préciser concernant le financement d'activités d'adaptation pour les groupements ou associations locales de femmes qui devraient aussi avoir comme objectif explicite la répliquabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est aligné avec la valeur ajoutée de l'IFDD dans le domaine de l'élaboration et de l'adoption de normes en matière d'ÉE. • Des solutions pour répondre aux contraintes de l'IFDD en termes de RH et de gestion financière pour ce type de projet d'envergure sont à spécifier • À préciser concernant le financement d'activités au niveau des villages et des communautés rurales qui devraient avoir comme objectif explicite la répliquabilité
<p>3. Les opportunités de partenariats</p>		
<p>Présentement, des fenêtres d'opportunité sont ouvertes sur les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation aux niveaux des pays dans le domaine de l'efficacité énergétique en partenariat avec UEMOA - L'UEMOA affiche ouvertement son intention de poursuivre son partenariat avec l'IFDD dans le domaine de l'ÉE - Fonds d'adaptation : Les représentants du Fonds confirment profiter du réseau de l'IFDD pour diffuser les connaissances concernant l'accès aux ressources du Fond auprès des pays francophones. - Appui à la capacité des pays francophones pour mobiliser de la finance climat à travers le FVC - Des collaborations avec les banques régionales de développement sont envisageables étant donné les partenariats précédant avec ces dernières et l'intérêt qu'elle porte à la thématique (BAD-BDEAC-BOAD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est aligné avec ces opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est aligné avec ces opportunités
<p>4. Des résultats attendus spécifiques et atteignables répondant à des besoins clairs et contribuant à une programmation</p>		

Critères d'alignements	Projet 1. Francophonie et résilience climatique	Projet 2. Accès aux services énergétiques durables
stratégique resserrée de l'IFDD		
Clarté de l'énoncé des besoins à combler et liens avec les objectifs et résultats attendus	<p>Exposition convaincante des besoins, mais à renforcer en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en lien avec le renforcement des capacités des négociateurs/ négociatrices pour l'atteinte optimale des CDN sont à expliciter. Le lien semble indirect tel que présenté à ce stade. Est-ce que les activités de renforcement des capacités des négociateurs de l'IFDD font réellement partie du périmètre de ce projet ou contribuent principalement à d'autres objectifs poursuivis par l'IFDD dans le domaine des CC. 	<p>Exposition convaincante des besoins, mais à renforcer en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les besoins des « plus vulnérables » dans le domaine des services énergétique sont à expliciter • Les besoins en lien avec « la problématique du pompage agricole thermique » sont à expliciter.
Clarté des objectifs et résultats attendus	<p>À améliorer entre autres en ce qui concerne la clarté et précision au niveau de la logique d'intervention et des cibles, par exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un objectif spécifique décrit normalement le changement désiré par rapport à une situation • Durée de mise en œuvre du projet à clarifier • Cibles à préciser concernant le financement d'activités d'adaptation (5 dans chaque pays pilote?) • Définir plus clairement « accompagnés avec succès » 	<p>À améliorer entre autres en ce qui concerne la clarté et précision au niveau de la logique d'intervention et des cibles, par exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durée de mise en œuvre du projet à clarifier • Cibles à préciser concernant l'élaboration de normes en EE • Cibles concernant l'éradication progressive du pompage agricole thermique à préciser • Cible concernant la réduction de la fracture numérique et l'essor de l'enseignement à distance à préciser
Contribution de l'IFDD à joindre les publics cibles de l'OIF	<p>Pris en considération avec cibles assez claires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de négociatrices formées : <i>100 négociatrices</i> • <i>5 groupements de femmes et de jeunes financés pour leurs activités d'adaptation</i> <p>Plus ou moins claires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 dossiers d'organisations d'acteurs non étatiques <i>en particulier des femmes et des jeunes sélectionnés parmi les projets prioritaires</i> 	<p>Pris en considération avec cibles à clarifier concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'émulsion de plusieurs jeunes talents francophones • L'éradication progressive du pompage agricole thermique en faveur des femmes et des jeunes
Contribution en ce qui concerne les effets leviers	<p>Pris en considération, mais à préciser : FVC pour les projets de cadres structurants, mais autres sources de financement à clarifier en particulier en ce qui concerne les petits projets sur le terrain</p>	<p>Pris en considération, mais à préciser en ce qui concerne le financement des projets sur le terrain</p>
5. Les évolutions à apporter à la structure organisationnelle de		

Critères d'alignements	Projet 1. Francophonie et résilience climatique	Projet 2. Accès aux services énergétiques durables
l'IFDD		
- Travail en partenariat avec des équipes sur le terrain (UHS)	Pris en considération, mais à préciser concernant les capacités requises au sein de UHS pour une mise en œuvre optimale	Pris en considération, mais à préciser concernant les capacités requises au sein de UHS pour une mise en œuvre optimale
- Transversalité : Opportunités de collaboration entre les différents programmes de l'IFDD	Faible pour l'instant. À clarifier	Faible pour l'instant : À clarifier
- L'utilisation optimale du numérique	Pris en considération, mais à préciser : - À quels publics cibles s'adressera la plateforme numérique de partage d'expérience et de bonnes pratiques	À préciser lors de l'élaboration du projet

Annexe 6 – Organigrammes de l’OIF

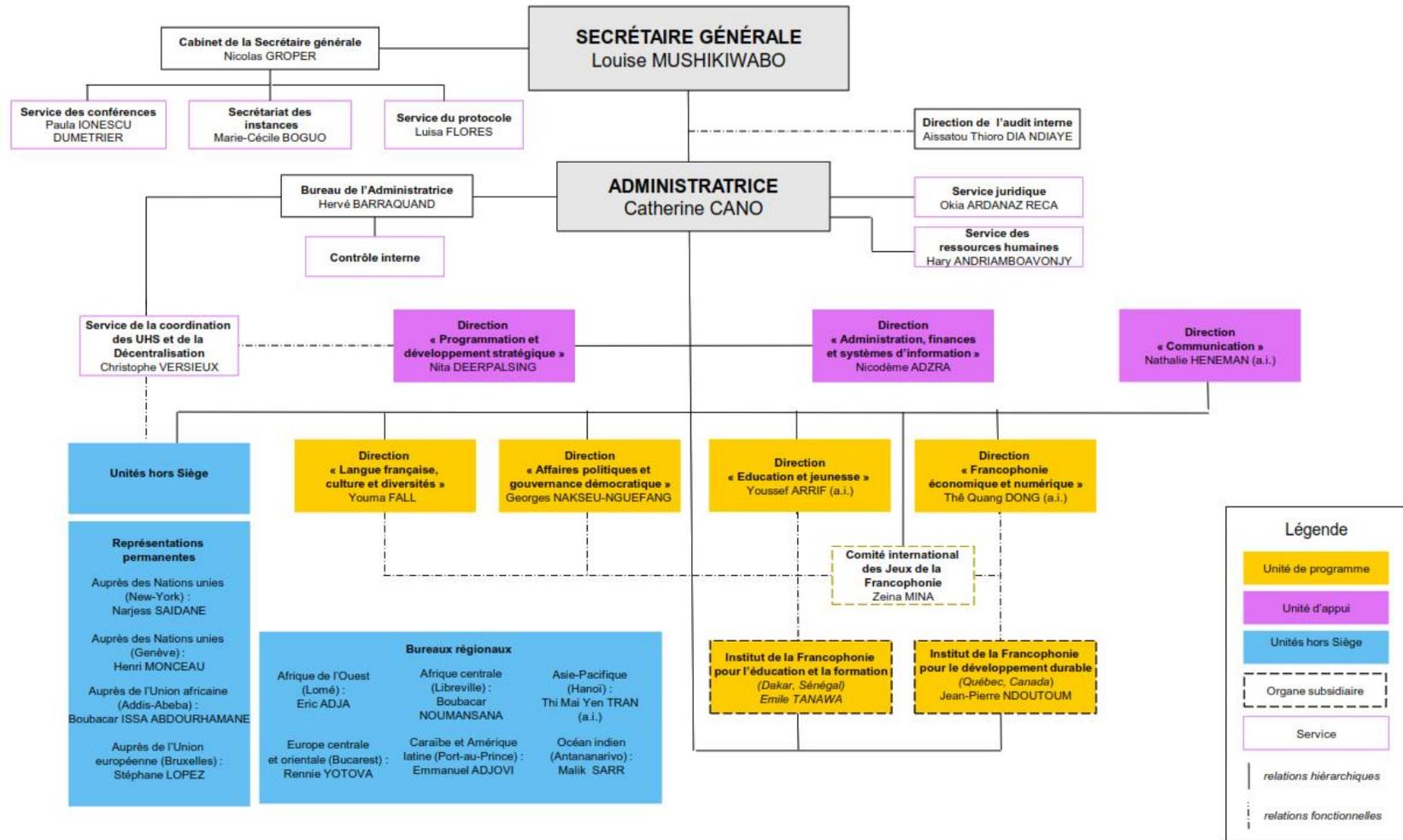


Figure 5. Organigramme de L'OIF (juillet 2019)

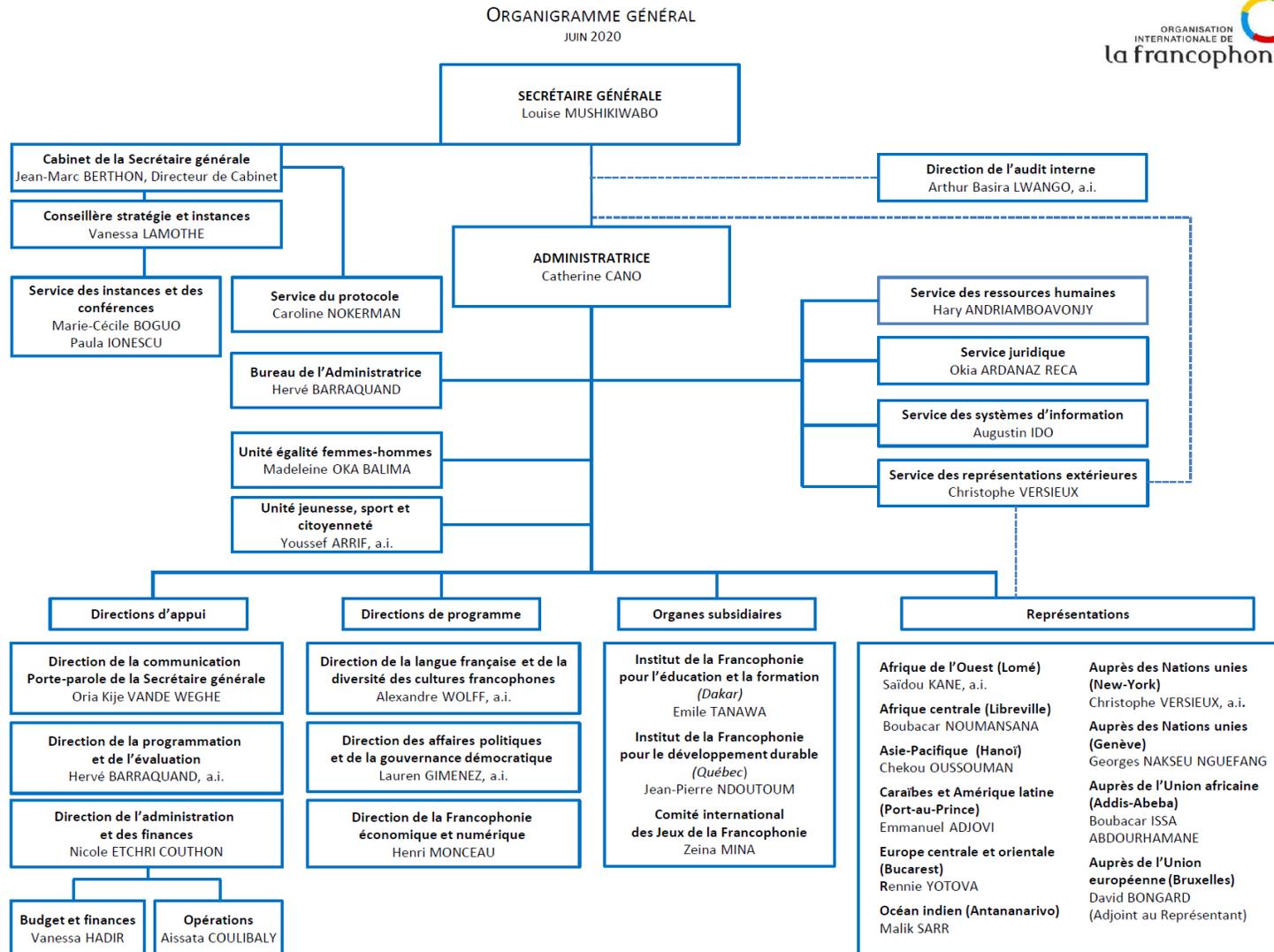


Figure 2. Organigramme de L'OIF (juillet 2020)



Baastel

30 ans de promotion
du développement durable

Bureau nord-américain

Le Groupe-conseil Baastel Itée
92, rue Montcalm
Gatineau (Québec)
Canada, J8X2L7

T: +1 819 595 1421
F: +1 819 595 8586

Bureau européen

Le Groupe-conseil Baastel sprl
Boulevard Adolphe Max 55
B-1000 Bruxelles
Belgique

T: +32 (0)2 893 0032
F: +32 (0)2 503 3183

Représentation Maroc

Olivier Beucher
T: +212 (0)6 96 61 80 61
E: olivier.beucher@baastel.com

Représentation Jamaïque

Curline Beckford
T: +1 876 298 6545
E: curline.beckford@baastel.com

