

Cote du document: EB 2011/103/R.6  
Point de l'ordre du jour: 4 b)  
Date: 3 août 2011  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Plan d'action pour le renforcement du système d'autoévaluation

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Kevin Cleaver**  
Vice-Président adjoint  
téléphone: +39 06 5459 2419  
courriel: k.cleaver@ifad.org

**Shyam Khadka**  
Administrateur principal de portefeuille  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: s.khadka@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent troisième session  
Rome, 14-15 septembre 2011

---

Pour: **Information**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction et généralités</b>	<b>1</b>
<b>II. Instruments d'autoévaluation</b>	<b>1</b>
A. Amélioration de la qualité et assurance qualité	2
B. Système de suivi-évaluation des projets	3
C. Système de gestion des résultats et de l'impact	3
D. Rapport d'achèvement de projet	4
E. Performance – examen et rapport	6
F. Recommandations agréées de l'évaluation – suivi et rapport	6
<b>III. Propositions d'amélioration</b>	<b>7</b>
A. S&E au niveau du projet	8
B. Système de gestion des résultats et de l'impact	8
C. Rapport d'achèvement de projet	9
D. Examen des composantes du système d'autoévaluation	12
<b>IV. Estimation des coûts et dispositions de mise en œuvre</b>	<b>12</b>
<b>V. Résumé du plan d'action pour l'amélioration du système d'autoévaluation du FIDA (et estimation financière)</b>	<b>14</b>
<b>Annexe</b>	
Évolution du système d'autoévaluation	16

## Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
FAPP	Fiche analytique de programme-pays
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Rapport annuel sur la performance du portefeuille
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
REAP	Rapport sur l'état d'avancement du projet
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

# Plan d'action pour le renforcement du système d'autoévaluation

## I. Introduction et généralités

1. À la demande du Conseil d'administration, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et sa fonction d'évaluation ont fait l'objet d'un examen par les pairs, examen dont le rapport final a été soumis au Conseil en avril 2010<sup>1</sup>. Au terme d'une analyse approfondie, le groupe chargé de l'examen par les pairs a formulé un certain nombre de recommandations, préconisant notamment l'établissement et la soumission d'un plan d'action chiffré pour le renforcement du système d'autoévaluation<sup>2</sup>. Ce plan devait faire état des priorités et justifier l'augmentation, dans des limites réalistes, des ressources financières et humaines destinées à renforcer le système d'autoévaluation afin qu'il soit de plus en plus utilisé pour contribuer à obtenir des résultats en matière de développement. Cette recommandation s'inscrivait dans le contexte de l'observation selon laquelle "... la plupart des composantes du système d'auto-évaluation ont été mises en place ou considérablement renforcées depuis 2006, ce qui constitue une importante réalisation". L'examen par les pairs a donc souligné que les améliorations proposées pour le système d'autoévaluation devraient viser en priorité à consolider, améliorer et affiner le système existant, plutôt qu'à y apporter d'autres changements majeurs (paragraphe 109).
2. La direction du FIDA a accepté, en réponse, de préparer un tel plan d'action chiffré prévoyant une augmentation des ressources financières et des moyens humains afin de renforcer les systèmes d'autoévaluation, principalement pour améliorer la gestion des savoirs ainsi que la qualité et l'exploitation du processus des rapports d'achèvement de projet (RAP)<sup>3</sup>. Le présent document, qui a été approuvé par la direction du FIDA, constitue donc la réponse à la recommandation du groupe des pairs. Présentant le plan d'action chiffré, ce document propose une vue d'ensemble des systèmes d'autoévaluation déjà utilisés par le FIDA (section II), une analyse des domaines qu'il convient d'améliorer et d'affiner (section III), une estimation des coûts (section IV) et une matrice résumant les mesures proposées et les coûts qui s'y rapportent (section V).

## II. Instruments d'autoévaluation

3. Le système d'autoévaluation du FIDA s'est développé progressivement (on trouvera des précisions en annexe). Des instruments comme les rapports sur l'état d'avancement du projet (REAP) et le processus d'examen du portefeuille ont été mis en place à la fin des années 1990. Le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) appliqué aux interventions financées par le FIDA a été élaboré en 2004. Ces systèmes ont cependant été sensiblement améliorés au fil des années, en particulier après l'adoption de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et la reconnaissance de l'indépendance du Bureau de l'évaluation en 2003. Les améliorations ont consisté en un renforcement du processus d'examen du portefeuille, en un nouveau processus découlant de la mise en œuvre des recommandations relatives à l'évaluation approuvées par la direction du FIDA (2004), et en l'examen et l'utilisation des RAP. À la suite de l'Évaluation externe indépendante, un nouveau cadre stratégique et un cadre de mesure des résultats

<sup>1</sup> EB 2010/99/R.6, Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA.

<sup>2</sup> Les recommandations concernaient la réaffirmation de l'indépendance de la fonction d'évaluation au FIDA, le renforcement de la surveillance d'IOE et de son obligation de rendre compte, l'amélioration du fonctionnement du système d'évaluation indépendante grâce à une harmonisation de l'approche d'évaluation du FIDA avec celle du Groupe conjoint d'évaluation, qui regroupe les banques multilatérales de développement, le renforcement de la boucle d'apprentissage et de rétro-information, l'utilisation d'un plus large éventail d'approches et de méthodologies d'évaluation, et l'amélioration de l'efficacité d'IOE et un nouveau renforcement du système d'autoévaluation.

<sup>3</sup> EB 2010/99/R.6/Add.2, paragraphe 16.

ont été élaborés en 2007. L'année suivante a été marquée par l'introduction des processus d'amélioration de la qualité et de qualité initiale. Le Cadre de mesure des résultats a été élargi et sensiblement amélioré en 2009 grâce à l'intégration des résultats obtenus à partir du processus de qualité initiale, des REAP, des résultats de projets fournis par le SYGRI, et des résultats/impact signalés par le biais des RAP.

4. Au FIDA, le système d'autoévaluation fait partie intégrante du Cadre de mesure des résultats, par le biais duquel tous les aspects du travail du FIDA comportent une orientation vers les résultats. Il établit également un lien entre les activités opérationnelles, administratives et de soutien et les objectifs stratégiques de développement du FIDA à un niveau plus élevé. Deux aspects clés du Cadre de mesure des résultats doivent être cités: i) tous les aspects du cycle du projet sont mesurés, et pas uniquement les activités en fin de cycle; et ii) les services de gestion et d'appui des opérations sont liés aux objectifs de développement. Une grande partie de l'information relative aux projets et aux programmes de pays du FIDA provient du système d'autoévaluation. Dans la mesure du possible, les résultats sont comparés à ceux d'IOE.
5. L'intervention de la supervision directe en 2007 et le début et l'expansion de la présence du FIDA dans les pays, à partir de 2004, ont joué un rôle important dans le renforcement du système d'autoévaluation. Ces deux instruments ont permis au FIDA d'acquérir davantage d'informations de première main sur les projets qu'il finance, lesquelles servent à leur tour à renforcer le système d'autoévaluation. Les processus d'autoévaluation, en particulier les RAP, sont régis par l'accord d'harmonisation conclu entre le Département gestion des programmes (PMD) et IOE<sup>4</sup> – signé en avril 2006 et actualisé en 2011 – en application de la recommandation de l'examen par les pairs demandant à IOE de s'appuyer davantage sur les RAP validés dans l'établissement des rapports sur les résultats des évaluations.
6. Dans le cadre de l'autoévaluation, les principaux instruments d'évaluation de la performance peuvent être répartis en trois groupes, correspondant aux diverses phases du projet:
  - a) conception: processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité avant l'approbation;
  - b) mise en œuvre: suivi-évaluation (S&E), supervision, SYGRI et examens du portefeuille; et
  - c) achèvement: RAP et examen de l'application des recommandations des évaluations approuvées par le gouvernement et la direction du FIDA.
7. On trouvera ci-après une brève description de ces divers instruments.

## A. Amélioration de la qualité et assurance qualité

8. Les deux principaux instruments d'autoévaluation employés au cours du **processus de conception et d'approbation** sont l'examen de l'amélioration de la qualité, pris en charge par la Division des politiques et du conseil technique, et le processus d'assurance qualité, coordonné par le Bureau du Vice-Président<sup>5</sup>. Ces processus visent à améliorer la conception d'un projet, en prenant en compte les expériences de projets du même type et les enseignements tirés au cours de leur exécution. Ces instruments ont été introduits plus récemment et ne devraient par conséquent pas nécessiter d'améliorations significatives. Ils ne sont donc pas inclus dans le plan d'action chiffré. Tout en demeurant dans les limites des ressources existantes, la direction du FIDA pourrait toutefois envisager la possibilité de poursuivre

<sup>4</sup> Accord entre PMD et IOE sur l'harmonisation des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA, avril 2006.

<sup>5</sup> L'examen par l'équipe de gestion du programme de pays (EGPP), qui est une forme d'examen par les pairs, est également réalisé au cours de la conception.

l'alignement des indicateurs utilisés pour la notation de l'assurance qualité avec d'autres parties des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante.

## B. Système de suivi-évaluation des projets

9. Comme dans toutes les autres institutions financières internationales (IFI), le **suivi-évaluation des projets financés** constitue le fondement des systèmes de suivi et de compte rendu des résultats utilisés par le FIDA. Bien que l'on ait noté, avec le temps, une certaine amélioration de la qualité du S&E au niveau du projet, la performance des projets appuyés par le FIDA n'est pas toujours satisfaisante – observation qui s'applique également aux projets soutenus par d'autres IFI. La fonction de suivi est souvent perçue comme une exigence des "donateurs", sans grand rapport avec l'exécution du projet. Elle est fréquemment considérée comme un élément extérieur aux processus d'exécution et comme relevant de la responsabilité d'une seule personne ou d'un petit groupe de personnes. Même lorsque l'information est disponible, elle n'est pas toujours exploitée pour améliorer la planification ou la performance d'un projet. Un certain nombre de problèmes récurrents sont associés au S&E:
  - a) faible priorité accordée à la fonction S&E, d'où l'insuffisance du budget prévu pour ses processus;
  - b) manque de personnel qualifié – de nombreux agents comprennent assez mal la fonction S&E et les cadres de résultats;
  - c) insuffisante intégration du S&E dans les processus de gestion, y compris les plans de travail annuels;
  - d) isolement et/ou rotation élevée du personnel chargé du S&E; et
  - e) accent mis sur la collecte de données, avec peu ou pas d'analyse.
10. Le FIDA continue d'avoir recours aux directives détaillées publiées en 2002 par IOE pour apporter une aide au S&E au niveau du projet. Le Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement couvre tous les aspects du S&E, de la conception à l'achèvement. Il traite également des diverses méthodes de collecte et d'analyse des données. La direction du FIDA s'est engagée à aider les pays emprunteurs à améliorer leurs systèmes de S&E, en particulier au niveau des projets. À cet effet, le financement des projets par le FIDA prévoit dans la quasi-totalité des cas une estimation des coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de S&E. En outre, les divisions régionales apportent une aide aux projets sous la forme de dons spécialisés, de conseils techniques et d'appui technique au S&E.

## C. Système de gestion des résultats et de l'impact

11. C'est en décembre 2003 que le Conseil d'administration a approuvé le cadre directeur pour un système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)<sup>6</sup>. Ce système a été élaboré pour permettre au Fonds de mieux suivre et communiquer l'ensemble des résultats et de l'impact des projets et programmes appuyés par le FIDA<sup>7</sup>. Les indicateurs du SYGRI couvrent trois niveaux de la chaîne de résultats, correspondant en gros aux produits, aux effets et à l'impact. Cela facilite l'intégration des données du SYGRI dans les systèmes de S&E des projets. Les indicateurs du SYGRI ne constituent toutefois qu'une partie des systèmes de S&E et ne couvrent par conséquent pas tous les résultats atteints par les projets.
12. Les **résultats de premier niveau (produits)** sont les mesures quantitatives des progrès matériels (par exemple, les hectares de périmètres d'irrigation construits/remis en état ou les kilomètres de routes/pistes construits/remis en état). Les indicateurs mesurant le nombre de personnes (par exemple, le nombre

<sup>6</sup> EB 2003/80/R.6/Rev.1.

<sup>7</sup> Seuls les projets dont l'initiative a été prise par le FIDA doivent rendre compte dans le cadre du SYGRI.

de personnes formées aux techniques de production en matière de cultures ou d'élevage) sont ventilés par sexe. Les projets en cours d'exécution depuis un an au moins doivent rendre compte des résultats de premier niveau. Les comptes rendus sur le premier niveau du SYGRI ont été réguliers au cours des quelques dernières années, et environ 85% des projets concernés ont soumis en 2010 des rapports sur les indicateurs du premier niveau (relatifs à l'année civile 2009).

13. Les **résultats de deuxième niveau (effets)** mesurent l'amélioration de la fonctionnalité ou le changement de comportement. Ces résultats portent sur la mesure dans laquelle les initiatives du projet sont parvenues à obtenir des effets spécifiques (appréciation de l'efficacité, par exemple efficacité des services financiers améliorés) et sur la mesure dans laquelle les avantages obtenus sont susceptibles de perdurer après la fin de l'appui au projet (appréciation de la viabilité, par exemple probabilité de la viabilité de l'infrastructure). Il s'agit d'opinions émises en connaissance de cause, de caractère qualitatif, sur la base d'une échelle de 1 à 6. Les projets choisissent eux-mêmes les bases de la notation, mais ils doivent en fournir des "preuves" quantitatives. La soumission de rapports sur les résultats de deuxième niveau doit intervenir après l'examen à mi-parcours ou après trois années au moins d'exécution du projet. En 2010, un peu plus de 90 projets ont fourni des notations du deuxième niveau.
14. Les **résultats de troisième niveau (impact)** mesurent les effets combinés des interventions du projet sur la malnutrition infantile considérée aussi bien pour elle-même (sur la base de trois indicateurs subsidiaires: malnutrition aiguë, malnutrition chronique et poids insuffisant)<sup>8</sup>, que comme mesure indirecte du revenu et des actifs des ménages. On peut citer d'autres indicateurs, comme le taux d'alphabétisation (hommes/femmes), la durée de la période de soudure, l'accès à une eau potable saine et l'accès à des installations sanitaires. Selon les chiffres relevés en février 2011, 68 projets environ ont mené des enquêtes d'impact de référence, et six projets ont réalisé des enquêtes à l'achèvement. En outre, neuf projets ont conduit des enquêtes à mi-parcours. L'enquête à mi-parcours est devenue facultative, conformément à une recommandation issue de l'examen par les pairs.
15. Les indicateurs applicables au projet, au premier et au deuxième niveau, sont choisis parmi l'ensemble des indicateurs du SYGRI réunis dans le manuel préparé par le FIDA. Ces indicateurs sont repris, en grande partie, dans les cadres logiques élaborés au cours de la conception du projet. Durant la période préparatoire, les indicateurs à relever dans le cadre du SYGRI font l'objet d'un accord entre le projet et le FIDA. Les cibles de préévaluation concernant ces indicateurs sont déterminées et enregistrées à ce moment-là. Les projets rendent compte annuellement (à la fin du mois de mars, pour les douze mois précédents), et leurs rapports portent à la fois sur les cibles définies dans le plan de travail et budget annuel (PTBA) et sur les progrès effectivement réalisés. L'établissement d'un lien entre les progrès matériels et le PTBA contribue à renforcer l'orientation axée sur les résultats dans la définition du PTBA et dans l'exécution du projet.

#### D. Rapport d'achèvement de projet

16. Conformément aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole, le gouvernement emprunteur prépare un RAP, habituellement soumis dans les six mois suivant l'achèvement. Afin de normaliser la préparation des RAP sur l'ensemble du portefeuille, le FIDA a publié en 2000<sup>9</sup> un cadre conceptuel assorti d'un schéma annoté et, par la suite, des Directives détaillées concernant l'achèvement des projets. L'objectif était de normaliser la préparation des RAP, de veiller à la comparabilité des résultats avec ceux obtenus par d'autres systèmes d'autoévaluation et de guider l'ensemble du processus

<sup>8</sup> La malnutrition infantile n'est pas relevée pour les projets dans lesquels son incidence est inférieure à 10%.

<sup>9</sup> EB 2000/69/R.14.

d'achèvement. On a souligné la nécessité de permettre à toutes les parties prenantes d'établir un bilan des réalisations d'un projet/programme donné, et d'établir un rapport axé sur l'efficacité, l'efficience et l'impact des opérations du FIDA, conformément au Cadre méthodologique d'évaluation du FIDA.

17. Depuis 2006, PMD procède à un examen annuel des RAP soumis à la direction du FIDA au cours de l'année écoulée. Bien que certains retards aient été observés dans la réception des rapports, pratiquement tous les projets achevés soumettent un RAP. L'examen porte sur tous les projets achevés, et on peut donc considérer qu'il offre une couverture exhaustive du portefeuille du FIDA. Les projets sont évalués au regard des critères suivants:
  - a) performance (performance d'ensemble, qualité de la conception, exécution, pertinence, efficacité et efficience);
  - b) performance des partenaires (FIDA, gouvernement, institution coopérante, cofinanceurs, ONG);
  - c) impact en termes d'atténuation de la pauvreté rurale (appréciation de sept indicateurs clés en matière d'impact)<sup>10</sup>; et
  - d) effet sur les aspects transversaux (innovation, reproductibilité et applicabilité à plus grande échelle, durabilité, ciblage et égalité entre les sexes).
18. Afin de normaliser le processus et d'obtenir des notations comparables, on utilise un modèle d'évaluation pour analyser tous les RAP au regard des mêmes critères. Le modèle d'évaluation a été révisé afin d'aligner les critères et les notations avec l'édition la plus récente du Manuel de l'évaluation. Grâce aux directives détaillées dont ils disposent pour leur appréciation, les évaluateurs ont une même compréhension de tous les critères. En application de la recommandation du groupe d'examen par les pairs, IOE utilisera à partir de 2011 les RAP comme source principale pour les comptes rendus sur les effets et l'impact. Les RAP ont de ce fait acquis un rôle de première importance, tant pour les évaluations indépendantes que pour les autoévaluations.
19. Avec le temps, la qualité des RAP s'est accrue. Il subsiste néanmoins des domaines dans lesquels le processus du RAP doit encore être amélioré. De manière générale, les ressources affectées au processus du RAP demeurent insuffisantes et dépendent dans une large mesure du niveau des ressources du projet, avec comme complément un soutien relativement limité du FIDA. Des améliorations sont nécessaires dans les domaines suivants:
  - a) Les projets doivent mieux comprendre les critères d'évaluation, afin que les RAP rendent compte non seulement des produits obtenus par les projets, mais aussi de leurs effets et de leur impact.
  - b) Les affirmations relatives à l'impact ne sont pas étayées par des données suffisantes. La question de l'attribution retient très peu l'attention. Pour ce qui concerne l'efficience, il est fréquent que l'on omette de procéder à une estimation *ex post* du taux de rentabilité économique.
  - c) Dans un certain nombre de RAP, les relations de cause à effet ne sont pas explicitées; par conséquent, bien que les résultats soient énumérés, les causes ou l'ensemble complexe de facteurs à l'origine de leur réalisation (ou de leur non-réalisation) ne sont pas clairement énoncés. Il est donc difficile de discerner les raisons de la performance ou de l'absence de performance.

---

<sup>10</sup> Revenus et actifs du ménage, sécurité alimentaire, productivité agricole, ressources naturelles et environnement, capital humain et social et autonomisation, institutions et politiques, et marchés.



- d) Les arguments doivent être justifiés par le biais d'une triangulation de différentes sources – y compris les données du SYGRI au niveau des effets et les enquêtes d'impact. En général, les données du S&E ne sont pas suffisamment exploitées pour la validation des affirmations.

## E. Performance – examen et rapport

20. Le processus d'examen du portefeuille constitue le principal outil de gestion utilisé par PMD et la direction générale pour le suivi et l'autoévaluation de la performance du portefeuille. Le processus inclut la mesure des produits; l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacités et de l'impact; le recensement des problèmes et des solutions appropriées; l'atténuation des tendances négatives; et la recherche des enseignements à tirer de l'expérience. Des directives actualisées sont publiées annuellement; au cours des dernières années, toutefois, les changements ont été limités.
21. Le processus d'examen du portefeuille est étayé par le processus de supervision et d'exécution du projet, qui constitue un instrument important pour la validation des résultats et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires pour que les objectifs du projet soient atteints de manière efficiente et efficace. Le principal produit de la supervision, du point de vue de l'apprentissage au niveau de l'institution, est l'aide-mémoire<sup>11</sup>, accompagné par le REAP, qui présente un instantané des progrès réalisés et des problèmes auxquels est confrontée l'exécution du projet. Le processus d'examen du portefeuille a pour objectif d'intégrer des informations provenant de sources diverses et prévoit un examen systématique à plusieurs niveaux – projet, programme de pays, région et institution. Le processus s'achève par une réunion entre la division et le Vice-Président adjoint responsable des programmes, au cours de laquelle sont examinés les bonnes pratiques et les problèmes relatifs au portefeuille régional. Afin de faciliter ce processus, les divisions régionales préparent des rapports annuels sur les portefeuilles régionaux. En termes de compte rendu, le processus d'examen du portefeuille contribue directement aux rapports d'examen du portefeuille au niveau des divisions et de l'institution, ainsi qu'au Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

## F. Recommandations agréées de l'évaluation – suivi et rapport

22. La Politique de l'évaluation au FIDA, telle qu'amendée en 2011<sup>12</sup>, maintient l'exigence selon laquelle le Président doit veiller à ce que les recommandations issues des évaluations soient adoptées lorsqu'elles sont réalisables et agréées entre le gouvernement et la direction du FIDA après chaque évaluation; il doit aussi suivre la mise en œuvre de ces recommandations et rendre compte au Conseil d'administration des résultats des mesures de suivi dans le **Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)**. Le PRISMA présente une analyse de l'adoption des recommandations contenues dans l'accord conclusif<sup>13</sup>. L'accord conclusif rend compte de la compréhension et de l'accord des parties prenantes sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation, et de leurs propositions et de leur engagement à les mettre en œuvre.

<sup>11</sup> Les annexes techniques peuvent aussi constituer une importante source d'apprentissage, mais elles sont principalement orientées vers les questions d'exécution spécifiques au projet.

<sup>12</sup> EB 2003/78/R.17/Rev.1, Politique de l'évaluation au FIDA, et EB 2011/102/R.7/Rev.1, Politique révisée de l'évaluation au FIDA.

<sup>13</sup> L'accord conclusif a deux objectifs: i) préciser et approfondir la compréhension des recommandations, documenter celles qui sont jugées acceptables et faisables, et susciter ensuite une réaction des parties prenantes quant aux mesures de suivi; et ii) signaler les idées issues de l'évaluation et les hypothèses d'apprentissage en vue de futurs examens et débats.

### III. Propositions d'amélioration

23. Au FIDA, la fonction d'autoévaluation a deux fins principales: la reddition des comptes et l'apprentissage. Pour ce qui concerne la reddition des comptes, les évaluations de la performance au cours du processus d'examen du portefeuille passent par plusieurs phases de contrôle de la qualité et garantissent ainsi des notations rigoureuses. Par ailleurs, le processus du PRISMA permet de veiller à ce que les recommandations issues de l'évaluation fassent l'objet d'un suivi régulier. On considère que ces aspects du système d'autoévaluation (examen du portefeuille et PRISMA) sont solides et que l'amélioration de la qualité des produits n'exige pas de ressources supplémentaires dans l'avenir immédiat. Comme indiqué, les processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité sont aussi de conception relativement récente et n'ont donc besoin d'aucune amélioration importante dans l'immédiat. Sans aller au-delà des ressources humaines disponibles et des processus institutionnels définis, il serait toutefois nécessaire d'améliorer la qualité de l'évaluation de la performance du programme de pays, en appréciant en particulier la synergie entre divers projets à l'intérieur du pays et la performance des activités autres que de prêt. De même, le processus d'examen du portefeuille sera mis à profit pour un suivi interne et un regroupement des comptes rendus sur les domaines thématiques essentiels tels que l'égalité entre les sexes et le rôle du secteur privé.
24. Pour quelques autres éléments du système d'autoévaluation, toutefois, un renforcement sera nécessaire, particulièrement en termes d'une meilleure attribution des résultats et d'utilisation des savoirs générés pour améliorer les conceptions futures. Ce résultat pourra être atteint principalement par le renforcement du S&E du projet et par la mesure des résultats de deuxième et de troisième niveaux du SYGRI. En outre, les appréciations contenues dans les RAP doivent être complétées par des analyses d'impact reposant davantage sur des preuves.
25. Il sera néanmoins important, dans les propositions concernant l'orientation et l'ampleur des changements, de garder présente à l'esprit l'observation générale du groupe d'examen par les pairs selon laquelle la plupart des composantes du système d'autoévaluation sont déjà en place ou ont été sensiblement renforcées (paragraphe 1). Conformément à la recommandation du groupe, les futurs changements mettront principalement l'accent sur l'amélioration de la gestion des savoirs, ainsi que de la qualité et de l'utilisation du processus du RAP. Outre ces mesures, il faudra:
- a) apporter une aide supplémentaire aux pays emprunteurs et aux projets appuyés par le FIDA et compléter leurs efforts en vue d'améliorer le S&E au niveau du projet, tout en reconnaissant qu'il s'agit là d'une entreprise à long terme;
  - b) réviser le SYGRI afin de l'harmoniser avec les autres instruments de PMD et d'IOE, y compris l'abandon de l'évaluation de l'impact à mi-parcours;
  - c) continuer de prendre des mesures pour améliorer la qualité et l'utilisation des RAP;
  - d) mettre les enseignements énoncés dans les RAP à la disposition des chargés de programme de pays (CPP), des équipes de gestion des programmes de pays (EGPP) et des autres participants à la formulation des nouveaux projets et programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), et utiliser ces enseignements dans le cadre des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité; et
  - e) déterminer de nouvelles méthodes permettant une extraction systématique des savoirs afin d'accroître l'utilité du système d'autoévaluation dans l'appui aux nouveaux éléments – stratégies, politiques, COSOP et projets.

## A. S&E au niveau du projet

26. La qualité d'un système d'autoévaluation, quel qu'il soit, dépendra en dernière analyse de la qualité du système de S&E au niveau du projet. Il est davantage nécessaire, à ce niveau, de former le personnel de gestion du projet et des partenaires d'exécution et d'en renforcer les capacités, et de mieux comprendre dans le même temps leurs rôles et leurs responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de S&E. Il faudra, au cours de la phase de conception, porter une attention accrue à la mécanique du S&E (qui, quoi, pourquoi) et mettre l'accent sur le lien entre le S&E et l'obtention de résultats. Il conviendra toutefois d'éviter les systèmes de S&E trop compliqués et ambitieux.
27. On devra aussi prévoir la présence de spécialistes du S&E dans les missions de supervision – et tout particulièrement au cours de la phase préparatoire ou au début de la phase d'exécution –, afin qu'ils participent avec le personnel de projet à une meilleure intégration du S&E dans les processus d'exécution du projet. Les visites sur le terrain viseraient principalement à faire en sorte que tout le personnel de projet se considère comme responsable du S&E et qu'un plan de S&E soit en place. Il faudra convenir des informations à fournir par les prestataires de services et les organismes d'exécution, ainsi que de leur périodicité. De manière générale, le personnel de S&E doit consacrer davantage de temps à l'analyse des données et à leur utilisation dans les processus décisionnels. Par ailleurs, il conviendra d'insister sur l'analyse et le compte rendu au niveau des effets et de l'impact, et pas seulement à celui des activités et des produits.
28. S'agissant des contributions au renforcement du S&E au niveau du projet, le FIDA:
  - a) veillera à la participation systématique d'un spécialiste de S&E à l'une au moins des missions de conception pour chaque projet, en utilisant l'enveloppe de ressources existante affectée à la conception du projet;
  - b) veillera à ce que le plan relatif au projet décrive les tâches en rapport avec le S&E et affecte un budget adéquat à l'exécution de ces activités;
  - c) allouera des ressources supplémentaires pour l'envoi d'une mission de soutien de S&E au cours de la phase préparatoire ou au début de la phase d'exécution du projet pour aider la direction du projet à élaborer le plan de S&E et entreprendre des études/enquêtes de référence; et
  - d) facilitera les échanges de visites sur le terrain entre personnels de projets, en privilégiant l'apprentissage et le partage des expériences de S&E.

## B. Système de gestion des résultats et de l'impact

29. Le SYGRI a démarré de manière progressive. Au cours des dernières années, toutefois, la situation a changé et environ 85% des projets soumettent des résultats de premier niveau. La qualité des soumissions s'est également sensiblement améliorée. Il subsiste toutefois quelques problèmes quant aux rapports sur l'impact. Les rapports au titre du SYGRI doivent, en premier lieu, être mieux intégrés aux autres processus d'autoévaluation ou d'évaluation indépendante. Pour ce qui concerne le suivi de l'impact, 65 projets environ ont réalisé des enquêtes de référence. Si elles sont suivies, comme il convient, d'enquêtes d'impact, le FIDA disposera d'une bonne appréciation de l'impact créé au niveau des bénéficiaires de ses projets.
30. On pourrait, en second lieu, améliorer encore la méthodologie des enquêtes d'impact. L'une des possibilités consisterait à se focaliser sur les appréciations qualitatives des interventions des projets et de leurs effets, ce qui contribuerait, au moins en partie, à établir des liens dans la chaîne de résultats. Ce résultat pourrait être obtenu par des enquêtes dans les zones de projet. En fait, un certain nombre de mini-enquêtes annuelles ont été menées dans la région Asie et Pacifique, afin:
  - i) de mesurer plus régulièrement les changements/effets positifs ou négatifs se

produisant au niveau du ménage; ii) de fournir des indications précoces du succès ou de l'échec du projet; et iii) d'obtenir en temps opportun des informations sur la performance, permettre de prendre, le cas échéant, des mesures correctives pour évaluer l'efficacité du ciblage<sup>14</sup>.

31. Les enquêtes de ce type seraient relativement moins coûteuses et aideraient le personnel à mieux comprendre les relations causales. Elles peuvent aussi servir à mettre à l'essai l'utilisation d'un groupe de référence à l'achèvement d'un projet (une population dans un environnement semblable à celui de la zone du projet, mais non concernée par les activités du projet).
32. Compte tenu de ce qui précède, la direction du FIDA prendra un certain nombre de mesures ayant pour objet d'améliorer la disponibilité et la qualité des données d'impact. Il s'agira notamment:
  - a) de faire en sorte que les enquêtes d'impact à l'achèvement soient menées dans la totalité, ou au moins la majorité, des projets ayant déjà réalisé des enquêtes de référence et, à cet effet, d'assurer un suivi énergique auprès des projets et des gouvernements emprunteurs et d'apporter aux projets un certain appui en matière de renforcement des capacités;
  - b) d'examiner la méthodologie d'enquête du SYGRI, à la recherche d'éventuelles améliorations, en particulier en adoptant une approche plus systématique des évaluations qualitatives ou en mettant à l'essai la mise en place d'un groupe de référence à la fin de la période du projet;
  - c) d'apporter une assistance technique sélective lorsque les ressources nécessaires à l'enquête ne sont pas immédiatement disponibles; et
  - d) de soumettre la méthodologie adoptée à un exercice pilote en vue de rendre plus rigoureuse l'enquête d'impact.
33. Pour ce qui est de la mesure de l'impact et, à un moindre degré, de celle des effets, le FIDA pourrait tirer parti du développement de partenariats avec d'autres partenaires et organismes d'aide, soit pour garantir l'accès aux enquêtes qu'ils conduisent, soit pour conduire ces enquêtes en partenariat avec eux. La Banque mondiale et l'UNICEF, par exemple, mènent périodiquement des enquêtes sur les moyens de subsistance, les revenus et la malnutrition infantile. Les projets appuyés par le FIDA pourraient tirer parti de l'accès à ces données, en particulier des données brutes désagrégées pertinentes à leur domaine d'opération. L'approche fondée sur le partenariat pourrait contribuer utilement à améliorer l'évaluation de l'impact. La Division Afrique de l'Ouest et du Centre, par exemple, a noué des partenariats avec divers chercheurs universitaires, en Europe et aux États-Unis d'Amérique, pour deux évaluations initiales, en Mauritanie (pour l'autonomisation des femmes) et en Sierra Leone (pour les récépissés d'entrepôt). Bien que le travail effectif de recherche bénéficie d'un financement extérieur, le personnel du projet y apporte une contribution en nature en consacrant du temps aux évaluations. De même, la Division Asie et Pacifique a noué un partenariat avec l'Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du Programme alimentaire mondial (PAM), en Inde, pour mettre en commun leurs enquêtes de référence et, lorsque cela est possible, conduire ces enquêtes en partenariat. Des partenariats du même ordre pourraient être envisagés avec la Fondation Bill & Melinda Gates.

### **C. Rapport d'achèvement de projet**

34. Le taux de soumission des RAP a connu, au cours des dernières années, une augmentation remarquable et, si l'on tient compte de certains retards dans les soumissions, ce taux est désormais proche de 100%. Bien que la qualité des RAP

<sup>14</sup> L'enquête annuelle sur les effets est une simple enquête sur les ménages qui sera réalisée chaque année par le personnel du projet et qui portera sur un petit échantillon de 200 ménages choisis de manière aléatoire. Elle sera menée exclusivement dans les villages ciblés par le projet ou participant à des interventions du projet, et portera à la fois sur des bénéficiaires du projet et des non-bénéficiaires (ces derniers jouant le rôle de groupe témoin).

soit également en progression, il ne fait pas de doute qu'elle doit, tout comme leur rigueur, être encore améliorée. Ces améliorations devront être réalisées, principalement, par l'utilisation d'un nombre accru de données d'impact; par une formulation plus convaincante, sur la base d'éléments d'information fiables portant sur les relations causales (c'est-à-dire en expliquant "pourquoi" la performance est ce qu'elle est); et par l'extraction d'enseignements pouvant servir dans le cadre de futures conceptions. Au fil du temps, la structure des RAP s'est de plus en plus alignée sur les directives. Des améliorations sont néanmoins également nécessaires de ce point de vue, en particulier dans les projets évalués et supervisés par les cofinanceurs.

35. Il convient premièrement de noter, à propos de la qualité des RAP, que la plupart des coûts associés au processus d'achèvement du projet doivent être à la charge de la direction du projet ou des gouvernements emprunteurs<sup>15</sup>. De ce fait, le FIDA n'a affecté qu'un volume très modeste de ressources pour aider la direction du projet, et il se limite principalement à fournir des conseils techniques grâce auxquels les RAP pourront atteindre un niveau acceptable.
36. Deuxièmement, le processus des RAP est géré de manière centralisée par le secrétariat de PMD, afin de garantir la possibilité de comparaisons croisées des résultats des divers portefeuilles régionaux. Par ailleurs, les notations ont été attribuées de manière indépendante par des consultants, sans aucune participation du personnel du FIDA. Ce processus étant parvenu à maturité, il serait temps de changer d'orientation – en mettant l'accent sur la gestion des savoirs et en rendant le processus plus participatif, le secrétariat de PMD conservant toutefois son rôle de coordination d'ensemble et de contrôle de la qualité. De manière générale, les divisions régionales seront aussi associées à un examen plus approfondi des projets de RAP et à l'attribution des notes initiales de performance. De fait, quelques divisions ont déjà introduit des mécanismes de contrôle de la qualité incluant un examen par les pairs ou un examen par l'EGPP.
37. Au niveau de l'institution, troisièmement, les directives concernant les RAP doivent prendre en compte les changements récents intervenus dans la méthodologie d'évaluation et dans la nature du portefeuille du FIDA. Elles doivent notamment être alignées avec le nouveau Manuel de l'évaluation<sup>16</sup>. Il convient en outre d'introduire les changements récents concernant le Cadre de mesure des résultats et de poursuivre l'intégration des résultats du SYGRI dans le processus du RAP. Cette démarche passera également par la révision des directives concernant les RAP.
38. Quatrièmement, suite à la décision en vertu de laquelle les RAP validés seront utilisés par IOE, l'examen des RAP au sein de PMD est devenu un processus qui s'étend sur toute l'année, plus intensif et plus coûteux<sup>17</sup>.
39. Compte tenu de ce qui précède, il a été proposé d'introduire les modifications suivantes dans le cadre du processus d'achèvement du projet:
  - a) Accroître le budget consacré aux RAP pour le porter à 35 000 USD par projet en moyenne, étant donné que les ressources affectées au processus du RAP sont insuffisantes<sup>18</sup>. Cela représenterait une dépense supplémentaire de l'ordre de 15 000 USD par RAP. Ce complément budgétaire peut également être utilisé

<sup>15</sup> La section 7.16 des Conditions générales applicables au financement du développement agricole stipule que l'emprunteur/le bénéficiaire doit soumettre au Fonds un RAP.

<sup>16</sup> FIDA, Manuel de l'évaluation: Méthodologie et processus (Rome: Bureau de l'évaluation, 2009).

<sup>17</sup> Cette augmentation inclut les ressources prévues pour que des consultants indépendants puissent examiner non seulement le RAP, mais aussi d'autres documents complémentaires, parmi lesquels le dernier en date des rapports de supervision, le REAP, l'examen à mi-parcours, etc., de sorte que le processus d'examen se renforce par l'internalisation des résultats du projet couvrant l'ensemble de sa durée de vie.

<sup>18</sup> Les dépenses à la charge du FIDA varient de manière considérable. Pour les RAP achevés au cours des deux dernières années, le montant moyen a été légèrement inférieur à 20 000 USD. Cette somme est dépensée pour aider le projet/gouvernement à garantir la qualité et à partager les savoirs. Les coûts préparatoires des RAP sont autrement imputés, pour l'essentiel, au budget du projet.

pour assurer une large diffusion aux parties prenantes dans le pays des enseignements dégagés par le processus du RAP.

- b) Améliorer la qualité et le partage des savoirs, en utilisant des méthodes comme l'examen des RAP par les pairs, en approfondissant et en élargissant le processus au reste de PMD.
- c) Attribuer la responsabilité des notations initiales aux CPP, qui travailleront en liaison étroite avec les parties prenantes dans le pays. Ces notations pourront être finalisées ultérieurement, sans perdre de vue la nécessité de maintenir la possibilité d'une comparaison croisée des notations.
- d) Allouer quelques ressources supplémentaires limitées à l'appui d'un examen des RAP tout au long de l'année, dans le cadre du processus de vérification sur dossier et sur le terrain instauré par IOE.
- e) Actualiser les directives concernant les RAP et en publier la version révisée d'ici à mars 2012, en utilisant les ressources dont dispose PMD et en mettant également l'accent sur l'établissement d'un plan divisionnaire annuel de préparation des RAP pour en assurer l'achèvement et le partage en temps opportun.

### **Gestion des savoirs**

- 40. La fonction d'autoévaluation a pris de nombreuses dispositions pour assurer la cohérence et la rigueur de ses processus; elle joue par conséquent un rôle essentiel dans l'obtention d'informations pertinentes pour la prise de décisions et, de manière générale, pour améliorer la justification des résultats. Toutefois, bien que significative, sa contribution à l'apprentissage pourrait être encore améliorée. La recommandation du groupe d'examen par les pairs est donc particulièrement pertinente: déterminer les méthodes permettant une extraction systématique des savoirs afin d'accroître l'utilité du système d'autoévaluation dans l'appui aux nouveaux éléments – stratégies, politiques, COSOP et projets.
- 41. Les processus ci-après ont été mis en place pour encourager le partage des savoirs entre les divisions:
  - a) En ce qui concerne l'infrastructure des savoirs, un certain nombre d'outils en ligne de PMD ont été mis au point au cours des dernières années: REAP en ligne, SYGRI en ligne, bibliothèque des opérations et tableau de bord des opérations. Grâce à ces outils, tous les utilisateurs du FIDA peuvent avoir accès à des informations actualisées sur divers aspects du portefeuille.
  - b) Des participants d'autres divisions concernées en dehors de PMD prennent souvent part aux réunions d'examen du portefeuille au niveau des divisions, ce qui permet l'étude de problèmes interdépartementaux.
  - c) Le Rapport annuel sur la performance du portefeuille inclut des informations complètes sur les projets achevés, ainsi qu'un grand nombre de données sur la performance du portefeuille actuel de projets en cours. Le rapport 2009 a été présenté au personnel de l'ensemble de l'organisation. Pour l'examen de 2010, un atelier d'une demi-journée et une foire aux savoirs ont été organisés, avec notamment des stands consacrés aux divers outils, aux questions émergentes sur le terrain et aux expériences (partage des réussites exemplaires).
- 42. Les divisions régionales, pour ce qui les concerne, ont toutes organisé des ateliers sur l'exécution, réunissant le personnel de tous les programmes en cours. Ces ateliers, outre qu'ils constituent d'excellentes occasions de partage des savoirs et d'apprentissage, permettent au personnel des projets et à celui du FIDA de tirer réciproquement parti de leurs expériences et de leurs savoirs et de discuter des problèmes auxquels ils se trouvent confrontés.

43. Toutefois, comme on l'a déjà indiqué, il faut mettre davantage l'accent sur la gestion des savoirs en tant que partie intégrante du processus d'autoévaluation. La démarche devrait être axée sur une extraction plus efficace des savoirs à partir des systèmes existants, en vue d'appuyer les actions et les conceptions futures. Les savoirs retirés des RAP, en particulier, pourraient être employés avec plus d'efficacité dans la conception des futurs projets, en présentant les résultats du portefeuille du FIDA et en renforçant encore les processus d'évaluation. À cet effet, PMD présentera, d'ici à décembre 2011, les RAP disponibles, leurs résumés et la base de données de notation sous une forme facilement accessible. Il assurera en outre un plus large partage des données et des informations pour permettre davantage de comparaisons horizontales entre unités organisationnelles.
44. Pour ce qui concerne le processus d'examen du portefeuille, les divisions de PMD doivent procéder à un échange d'apprentissage et d'informations, en termes de meilleures pratiques aussi bien que d'enseignements tirés. Dans l'ensemble, la boucle d'apprentissage sera sensiblement renforcée par un recours à divers outils, axés sur deux niveaux:
- a) **Les parties prenantes internes.** Les enseignements tirés du rapport annuel du SYGRI, les nouvelles questions mises en évidence par le PRISMA, et les nouvelles caractéristiques et les nouveaux problèmes du portefeuille que fait apparaître le processus d'examen du portefeuille devraient être communiqués de manière plus efficace aux CPP, aux EGPP, aux consultants participant périodiquement aux processus essentiels, et à la Division des politiques et du conseil technique, afin que les enseignements soient internalisés dans les futures conceptions.
  - b) **Les parties prenantes externes.** Les enseignements tirés des processus d'autoévaluation seront transmis, en retour, aux autorités du projet, aux gouvernements, à la société civile et aux institutions partenaires. Dans cette communication des résultats et des informations du terrain, on s'attachera à la dissémination tant entre les pays qu'au niveau de l'institution.
45. Par ailleurs, dans le cadre du processus d'autoévaluation, des membres du personnel de PMD effectueront des visites auprès de un ou deux projets parmi ceux ayant les meilleures et les plus mauvaises performances (suivant les notations des REAP), en vue de recenser les meilleures pratiques et les problèmes se rattachant à la gestion de la performance et des résultats. Il s'agira de visites étroitement ciblées sur une synthèse des enseignements tirés. Les résultats seront résumés dans les rapports d'examen du portefeuille de l'année suivante. Des exemplaires des études de cas seront disponibles dans les bibliothèques des opérations pertinentes.

#### **D. Examen des composantes du système d'autoévaluation**

46. Depuis l'achèvement du processus d'examen par les pairs, et suivant la suggestion contenue dans leur rapport, la direction du FIDA a encore renforcé les directives concernant l'examen du portefeuille, afin que les examens annuels des portefeuilles des diverses divisions soient plus facilement comparables. Elle réaffirme en outre son engagement à aider IOE et à faciliter sa tâche de détermination des priorités et d'établissement d'une chronologie des demandes d'évaluation systématique des diverses composantes du système d'autoévaluation, par le biais d'évaluations ciblées en temps réel.

### **IV. Estimation des coûts et dispositions de mise en œuvre**

47. Dans sa proposition d'activités visant à renforcer le système d'autoévaluation et à en estimer les coûts, la direction du FIDA a pris en considération deux facteurs:
- i) le processus de renforcement devrait viser en priorité à consolider et à affiner le

système, plutôt qu'à y apporter des changements majeurs; et ii) investir davantage dans le renforcement du S&E au niveau du projet permettrait d'obtenir, à long terme, de meilleurs résultats. On trouvera dans les pages suivantes un tableau d'activités, sous forme de matrice d'application de ces principes, avec une indication des coûts qui s'y rapportent.

48. Comme le montre le tableau, les dépenses supplémentaires, sur une base annuelle, seraient de l'ordre de 910 000 USD, montant auquel s'ajouterait une dépense non renouvelable de 65 000 USD. Les dépenses supplémentaires serviraient principalement à renforcer: i) les systèmes de S&E au niveau du projet, par l'apport d'une assistance technique à la mise en place du système à un stade précoce de l'exécution du projet (350 000 USD); ii) le processus d'achèvement du projet (450 000 USD); iii) les enquêtes-échantillons (60 000 USD); et iv) la validation sélective sur le terrain (40 000 USD).
49. Le système d'autoévaluation appliqué au siège du FIDA tirera également parti des mesures prises récemment en vue de la conversion des postes de consultants en postes au sein du personnel. Cette démarche contribuera à améliorer la gestion des documents et donc à appuyer le partage des savoirs et le compte rendu sur l'impact du projet. Le budget proposé sera à peu près intégralement consacré au renforcement des systèmes au niveau du projet dans les États membres emprunteurs. Rapporté à la valeur du portefeuille actuel, soit 4,8 milliards d'USD, ce montant peut être considéré comme modeste.



## V. Résumé du plan d'action pour l'amélioration du système d'autoévaluation du FIDA (et estimation financière)

Centre d'intérêt/instruments actuels/processus	Améliorations	Dépenses supplémentaires encourues	Calendrier	
A. Mettre au point des moyens pratiques pour améliorer le S&E au niveau du projet	i) Prévoir un budget adéquat pour le S&E dans la conception des projets	i) Dépenses supplémentaires nominales au cours de la conception	i) Début en 2012	
	ii) Prévoir la présence de spécialistes du S&E dans les missions de supervision, en phase préparatoire ou initiale	ii) 350 000 USD <sup>19</sup> pour les projets	ii) Pour les projets approuvés en 2012	
	iii) Faciliter les échanges de visites sur le terrain entre projets, axées sur le S&E	iii) Imputées au budget du projet; coût nominal de facilitation à la charge du FIDA	iii) Début en 2012	
i) Gestion axée sur l'impact en matière de développement rural – Un guide pour le S&E au niveau du projet				
	ii) Le S&E au niveau régional appuie les projets financés par des dons.			
	B. Harmoniser le SYGRI avec les approches utilisées dans les systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante	i) Veiller à ce que les projets mènent des enquêtes d'impact au point d'achèvement; assurer le suivi avec les projets et fournir un appui au renforcement des capacités	i) Temps de travail – suivi et aide pour les enquêtes d'impact	i) 2011-2015
		ii) Veiller à ce que les données du SYGRI soient utilisées tout au long du cycle du projet, réviser/améliorer la conception, l'examen du portefeuille et les directives relatives à l'achèvement des projets, et améliorer les références croisées	ii) Principalement temps de travail	ii) D'ici à décembre 2012
		iii) Renforcer la mesure des effets, analyser diverses options méthodologiques	iii) Temps de travail pour la recherche de solutions possibles et services de consultants – 25 000 USD	iii) D'ici à juin 2012
iv) Entreprendre des mesures pilotes au moyen de techniques quantitatives ou qualitatives, selon la méthodologie agréée		iv) 40 000 USD	iv) 2012-2013	
v) Appuyer les projets par des enquêtes portant sur des groupes témoins au stade de l'achèvement du projet, lorsque ces projets ont inclus une enquête de référence	v) 60 000 USD/an (à la charge des projets) <sup>20</sup>	v) 2012-2015		
C. Continuer d'appliquer les mesures d'amélioration de la qualité et de l'utilisation des RAP	i) Veiller à ce que toutes les conceptions de projet contiennent un poste budgétaire spécifique au RAP	i) Temps de travail supplémentaire	i) Pour les projets approuvés en 2012	
	ii) Allouer au processus d'achèvement des ressources supplémentaires prélevées sur le budget d'appui à l'exécution	ii) 450 000 USD <sup>21</sup>	ii) Pour les projets achevés en 2012	
	iii) Actualiser les directives concernant les RAP afin de mieux prendre en compte les processus institutionnels existants	iii) Temps de travail supplémentaire, financé sur le poste budgétaire existant	iii) Mars 2012	
	iv) Améliorer/créer des systèmes régionaux de contrôle de la qualité/d'examen par les pairs	iv) Temps de travail supplémentaire	iv) À partir de janvier 2012	
	v) Renforcer le processus d'examen indépendant, en termes de portée et de contenu	v) Temps de travail supplémentaire Temps de consultation supplémentaire – 10 000 USD	v) En cours d'application/renforcement prévu à partir de 2012	
Budget pour le RAP prévu dans la plupart des projets				
Le soutien à l'achèvement peut être financé sur le budget du FIDA pour l'appui à l'exécution.				
La validation par IOE des RAP a débuté.				
Examen indépendant conduit au sein de PMD				

<sup>19</sup> 35 démarrages de projets/an x 10 000 USD.

<sup>20</sup> Cinq enquêtes-tests/an x 12 000 USD.

<sup>21</sup> 30 RAP x 15 000 USD/RAP.

D.	<p>Déterminer les méthodes permettant une extraction systématique des savoirs afin d'accroître l'utilité du système d'autoévaluation dans l'appui aux nouveaux éléments – stratégies, politiques, COSOP et projets</p> <p>Créer des archives électroniques des documents en rapport avec le pays et le projet (bibliothèques des opérations)</p> <p>Processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité</p>	<p>i) Améliorer la fonctionnalité de recherche et élaborer une méthode d'interrogation dynamique pour certains domaines thématiques</p> <p>ii) Veiller à ce que l'information soit immédiatement disponible sous une forme facilement accessible</p> <p>iii) Organiser des réunions de partage des savoirs, en utilisant principalement, mais pas exclusivement, les RAP</p> <p>iv) Visites de validation du personnel sur le terrain pour tirer des enseignements des projets ayant les meilleures et les plus mauvaises performances</p>	<p>i) Personnel à temps plein recruté à l'appui de la gestion des documents au sein de PMD – dans les limites de l'enveloppe budgétaire totale</p> <p>ii) Conversion d'un poste temporaire (analyste de portefeuille) en poste à durée déterminée pour un coût supplémentaire minime</p> <p>iii) Principalement temps de travail</p> <p>iv) 40 000 USD<sup>22</sup></p>	<p>i) Mi-2011</p> <p>ii) &amp; iii) Recrutement achevé d'ici à octobre 2011 et session de partage des savoirs devenant régulière à partir de 2012</p> <p>iv) Début en 2012</p> <p>v) Début en 2012</p>
E.	<p>Déterminer les priorités et établir une chronologie des évaluations systématiques des diverses composantes du système d'autoévaluation, par le biais d'évaluations ciblées en temps réel</p>	<p>i) Autoexamen, par PMD, des méthodologies du SYGRI et d'achèvement des projets</p> <p>ii) PMD examinera et facilitera tout examen proposé par IOE.</p>	<p>i) Principalement temps de travail</p> <p>ii) Principalement temps de travail</p>	<p>i) 2011-2012</p> <p>ii) Lorsqu'IOE le demandera</p>

<sup>22</sup> 2 pays x 5 régions @ 4 000 USD = 40 000 USD

## Évolution du système d'autoévaluation

### A. Système d'examen du portefeuille

<i>Année</i>	<i>Grandes étapes</i>	<i>Caractéristiques principales</i>
1996	PA (désormais WCA) joue le rôle pilote pour les REAP et l'examen du portefeuille au niveau des divisions.	REAP soumis pour tous les projets en vigueur; réunions d'examen du portefeuille avec les CPP; réunion annuelle d'examen du portefeuille au niveau des divisions
1997	Introduction des COSOP	Fournit les justifications à l'engagement dans le pays; accent mis sur les projets d'investissement
1998	PA joue le rôle pilote pour les fiches analytiques de programme-pays (FAPP).	FAPP préparées pour tous les pays où des projets sont en cours et discutées lors des réunions d'examen du portefeuille
1998	Système d'examen du portefeuille mis en œuvre dans les divisions régionales; élaboration de directives spécifiques à cet effet	REAP soumis pour tous les projets en vigueur; examen des rapports des divisions avec AP/PD
1998	Premier rapport d'avancement au Conseil d'administration sur l'exécution des projets	Première tentative d'analyse de la performance du portefeuille; examen des problèmes d'exécution et de certaines caractéristiques du portefeuille
1999	Premier rapport d'avancement au Conseil d'administration sur le portefeuille de projets	Rapport annuel sur la santé du portefeuille
2003	Mise en œuvre des FAPP dans l'ensemble de PMD	Examen des aspects de niveau national ajoutés au processus
2005	Création du Groupe d'examen du portefeuille	Veille à l'appropriation du processus dans l'ensemble de PMD
2006	Accord d'harmonisation entre PMD et IOE, 6 avril 2006	Établit des normes communes pour les fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante
2006	Premier Rapport sur la performance du portefeuille (RPP)	Compte rendu de type analytique utilisant des données empiriques; renforcement sensible du processus d'examen départemental de PMD
2008	Le RPP devient un Rapport annuel sur la performance du portefeuille (RAPP).	Dernière année de soumission au Conseil d'administration, avant de devenir le RAPP, dorénavant un document d'examen de la direction
2008	Introduction du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Rapport annuel au Conseil d'administration sur la performance du portefeuille par l'intermédiaire du RIDE
2009	Renforcement du RAPP et du RIDE	Résultats de premier niveau du SYGRI cités à la fois dans le RAPP et le RIDE

### B. Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)

<i>Année</i>	<i>Caractéristiques principales</i>	<i>Améliorations</i>
2003-2004	Lancement du SYGRI et création de l'Équipe de coordination de l'exécution à l'appui du SYGRI et de systèmes de S&E plus adaptables	Première présentation du SYGRI (décembre 2003)
2005	Exercice pilote sur la méthodologie d'enquête dans cinq pays en 2004-2005	Élaboration du manuel sur les enquêtes d'impact; questionnaire modifié sur la base de l'expérience pilote
2006-2007	Finalisation du cadre d'évaluation du deuxième niveau	Élaboration du manuel sur les résultats de premier et de deuxième niveaux
2008	Augmentation des rapports en provenance des projets	Les résultats de premier et de deuxième niveaux sont rapportés de manière plus cohérente.
2009	Augmentation des rapports soumis par les projets; attention accrue portée à la qualité et à la cohérence des données; dons régionaux et ateliers pour le renforcement des systèmes de S&E au niveau du projet	Mise au point d'un logiciel amélioré d'analyse des enquêtes; mise au point du SYGRI en ligne; mise au point des manuels d'accompagnement; présentation des résultats de premier niveau dans le RAPP et le RIDE

### C. Rapport d'achèvement de projet

<i>Année</i>	<i>Instrument</i>	<i>Caractéristiques principales</i>
2000	Cadre conceptuel et schéma annoté pour la préparation des RAP, EB 2000/69/R.14	Première tentative pour normaliser la préparation des RAP
2006	Accord d'harmonisation entre PMD et IOE, 6 avril 2006	Établit des normes communes pour les fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante
2006	Directives concernant l'achèvement des projets, juin 2006	Établissent un cadre de normalisation concernant l'approche de l'achèvement du projet; renforcement de la fonction RAP; produit clé et source principale de savoirs et d'information à propos d'un projet aligné avec le Cadre méthodologique d'évaluation
Depuis 2006	Évaluation et examen annuels des RAP	L'examen des RAP devient une composante du système d'autoévaluation; résultats comparables à ceux du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et à d'autres produits d'IOE
2011	L'évaluation et l'examen annuels des RAP sont utilisés pour la validation des RAP par IOE	Notations de PMD partagées avec IOE sur des projets individuels; les documents d'accompagnement comme le rapport de supervision et l'examen à mi-parcours sont également couverts.

### D. Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

<i>Année</i>	<i>Caractéristiques principales</i>	<i>Améliorations</i>
2004	Thèmes transversaux, points saillants de l'exécution	Présentation du premier PRISMA
2005	Couverture de l'évaluation, nature des recommandations, examen thématique	Catégorisation des recommandations par entité, nature et thème introduit; renforcement sensible du rapport
2006	Couverture de l'évaluation et nature des recommandations, examen thématique par bloc; quatre catégories définies pour le suivi de l'état d'avancement de l'application des recommandations	Introduction d'une catégorisation des mesures de suivi pour permettre une meilleure observation; catégorisation plus précise des entités; utilisation de blocs thématiques
2007	Couverture de l'évaluation et nature des recommandations, examen thématique; six catégories définies pour le suivi de l'état d'avancement	Amélioration des catégories de suivi pour mieux rendre compte des réalités du projet; examen thématique; mention des instances chargées d'appliquer les recommandations en vue d'une meilleure responsabilisation
2008	Couverture de l'évaluation et nature des recommandations, examen thématique; suivi de l'état d'avancement	Introduction d'une comparaison régionale; rationalisation des catégories thématiques; focalisation sur les thèmes d'apprentissage couverts dans le RARI
2009	Couverture de l'évaluation et nature des recommandations, état d'avancement pour l'année en cours, examen thématique incluant les thèmes d'apprentissage; inclusion d'une section de synthèse	Introduction d'une section présentant une synthèse des recommandations et de leur mise en œuvre sur les quatre années précédentes, fournissant une perspective à long terme et permettant une analyse statistique
2010	Inclusion des suites données aux recommandations du RARI	Le PRISMA commence à donner suite aux recommandations du RARI.
2011	Élargissement du contenu du PRISMA	Addition d'un examen de la performance en Afrique subsaharienne