

Cote du document: EB 2021/134/R.36
Point de l'ordre du jour: 18 b)
Date: 9 novembre 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: i.naidoo@ifad.org

Fabrizio Felloni

Directeur adjoint
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration – Cent trente-quatrième session
Rome, 13-16 décembre 2021

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Généralités et contexte	1
II. But et objectifs de la stratégie pour 2022-2027	2
III. Principales mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs	3
A. Sélection et principes de priorisation	4
B. Orientations relatives à la gamme de produits d'IOE	5
C. Renforcer la cohérence et la collaboration entre la fonction d'autoévaluation et la fonction d'évaluation indépendante du FIDA	8
D. Renforcer les partenariats afin de développer les capacités d'évaluation et d'échanger des informations sur les méthodes et les pratiques d'évaluation	9
E. Fixer des objectifs plus ambitieux en améliorant la qualité, l'efficacité et l'efficacé	11
Annexes	
I. Théorie du changement de la politique de l'évaluation de 2021	13
II. Analyse comparative de la gamme de produits d'IOE par rapport à celle d'autres organismes similaires	14
III. Public cible des évaluations	15
IV. Matrice des indicateurs clés de performance	16

Sigles et acronymes

ENI	évaluation au niveau de l'institution
ESPP	évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	évaluation de la performance du projet
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	objectif de développement durable
PMD	Département de la gestion des programmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
Programme 2030	Programme de développement durable à l'horizon 2030
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

Stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Généralités et contexte

1. **Passage de la Politique révisée de l'évaluation à une stratégie pluriannuelle.**
À l'issue de l'examen externe par les pairs mené en 2019 au sujet de la fonction d'évaluation du Fonds, il a été recommandé que, pour pouvoir mettre en œuvre la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) établisse une stratégie d'évaluation pluriannuelle et révisé le Manuel de l'évaluation, en consultation avec la direction.
2. En avril 2021, le Conseil d'administration a approuvé la Politique révisée de l'évaluation au FIDA¹. La politique couvre l'ensemble du système d'évaluation du Fonds, y compris les évaluations indépendantes et les autoévaluations. Elle définit les principes clés de ces deux types d'évaluation et jette les bases d'une meilleure articulation entre ces outils. Elle énonce également une théorie du changement qui illustre la façon dont l'évaluation indépendante et l'autoévaluation peuvent contribuer à renforcer l'efficacité du développement et l'efficacité organisationnelle (annexe I).
3. La direction du FIDA a effectué une révision du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, qui établit, entre autres, les bases du système d'autoévaluation. La Stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement contribuent à renforcer la fonction d'évaluation au FIDA.
4. **Objectifs de la communauté internationale et orientations stratégiques du FIDA.** Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et ses objectifs de développement durable (ODD) ont souligné l'importance du mandat du FIDA, qui consiste à investir dans les populations rurales et à favoriser une transformation inclusive et durable des zones rurales, grâce notamment à la croissance impulsée par l'agriculture paysanne. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 est étroitement lié aux ODD².
5. Conformément au Programme 2030, le Cadre stratégique prévoit de: i) mobiliser un volume bien plus important de fonds et de ressources destinés à être investis en milieu rural (*agir encore plus*); ii) améliorer la qualité des programmes de pays du FIDA grâce à l'innovation, au partage des connaissances, aux partenariats et à la participation à l'élaboration des politiques (*agir encore mieux*); iii) obtenir des résultats en matière de développement d'une manière aussi économe que possible qui réponde au mieux aux besoins en constante évolution des pays partenaires (*agir de manière encore plus avisée*).
6. Le Cadre stratégique a défini trois objectifs stratégiques étroitement liés entre eux: i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience des activités économiques des populations rurales face aux changements climatiques.
7. Comme indiqué dans le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), le Fonds entend prendre des mesures afin de doubler et d'intensifier son impact: i) en jouant un rôle de chef de file en s'assurant que le financement de l'action climatique au niveau mondial profite aux petits producteurs et

¹ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

² Le Cadre stratégique se concentre tout particulièrement sur les ODD 1, 2, 5, 8, 10, 13 et 15.

aux populations rurales pauvres, et que l'accent mis sur les questions de genre, la nutrition, la jeunesse, les peuples autochtones et les personnes handicapées permet d'intensifier son impact; ii) en portant une attention accrue aux facteurs de fragilité et aux pays les plus pauvres; iii) en participant plus activement à l'élaboration des politiques et aux partenariats stratégiques; iv) en exécutant des programmes de pays porteurs de transformation au moyen de capacités institutionnelles renforcées et de financements élargis; v) en renforçant son architecture financière afin d'accroître les financements au profit de tous les États membres; vi) en insufflant une culture du résultat, de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle.

8. L'évaluation (autoévaluation et évaluation indépendante) concourra à la réalisation de ces objectifs en contribuant à la conception de nouvelles initiatives et à la mise en œuvre d'ajustements en cours de route.
9. Annoncé en 2019, le projet FIDA 2.0³ vise à créer, entre autres, des instruments destinés à favoriser l'octroi de prêts non souverains et à appuyer les opérations du secteur privé. Ces opérations devront également faire l'objet d'une évaluation.
10. La présente stratégie d'évaluation pluriannuelle tient compte des discussions et des examens menés au sein d'IOE, ainsi que des consultations réalisées auprès de la direction et des organes directeurs du FIDA. Pour établir le présent document, IOE s'est également appuyé sur les échanges menés avec la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale, ainsi que sur les interactions avec différents réseaux spécialisés dans l'évaluation (le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, le Groupe d'évaluation des Nations Unies, le Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et l'Initiative mondiale pour l'évaluation) et diverses associations professionnelles spécialisées dans l'évaluation.

II. But et objectifs de la stratégie pour 2022-2027

11. La stratégie d'évaluation pluriannuelle établit le cadre directeur des futurs programmes de travail d'IOE et fait le lien entre la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (politique de l'évaluation de 2021) et les programmes de travail annuels. Elle couvrira une période de six ans allant de 2022 à 2027 (FIDA12 et FIDA13). IOE effectuera un examen à mi-parcours, afin de tenir compte des priorités qui seront fixées pour FIDA13 et de tirer des enseignements des trois premières années.
12. La présente stratégie contribue à rendre opérationnels les principes énoncés dans la politique de l'évaluation de 2021 et établit des orientations et une stabilité à moyen terme. IOE continuera d'élaborer un budget-programme de travail annuel qui sera présenté au Comité de l'évaluation et au Comité d'audit, et s'efforcera d'obtenir l'approbation du programme de travail par le Conseil d'administration ainsi que l'approbation finale du budget par le Conseil des gouverneurs. La stratégie définit des indicateurs clés de performance (annexe IV) qui permettront également de mesurer les progrès accomplis et de formuler des orientations à l'intention d'IOE.
13. Les **objectifs de la présente stratégie** viennent appuyer la théorie du changement énoncée dans la politique de l'évaluation de 2021 (annexe I). L'idée est d'explicitier davantage le rôle joué par IOE pour ce qui est d'atteindre l'impact prévu dans la politique. À cette fin, plusieurs mesures sont prévues:
 - i) contribuer à façonner la culture institutionnelle du FIDA en tant qu'**organisation transparente, axée sur l'apprentissage et responsable**, en fournissant aux

³ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/128/docs/french/EB-2019-128-INF-4.pdf>.

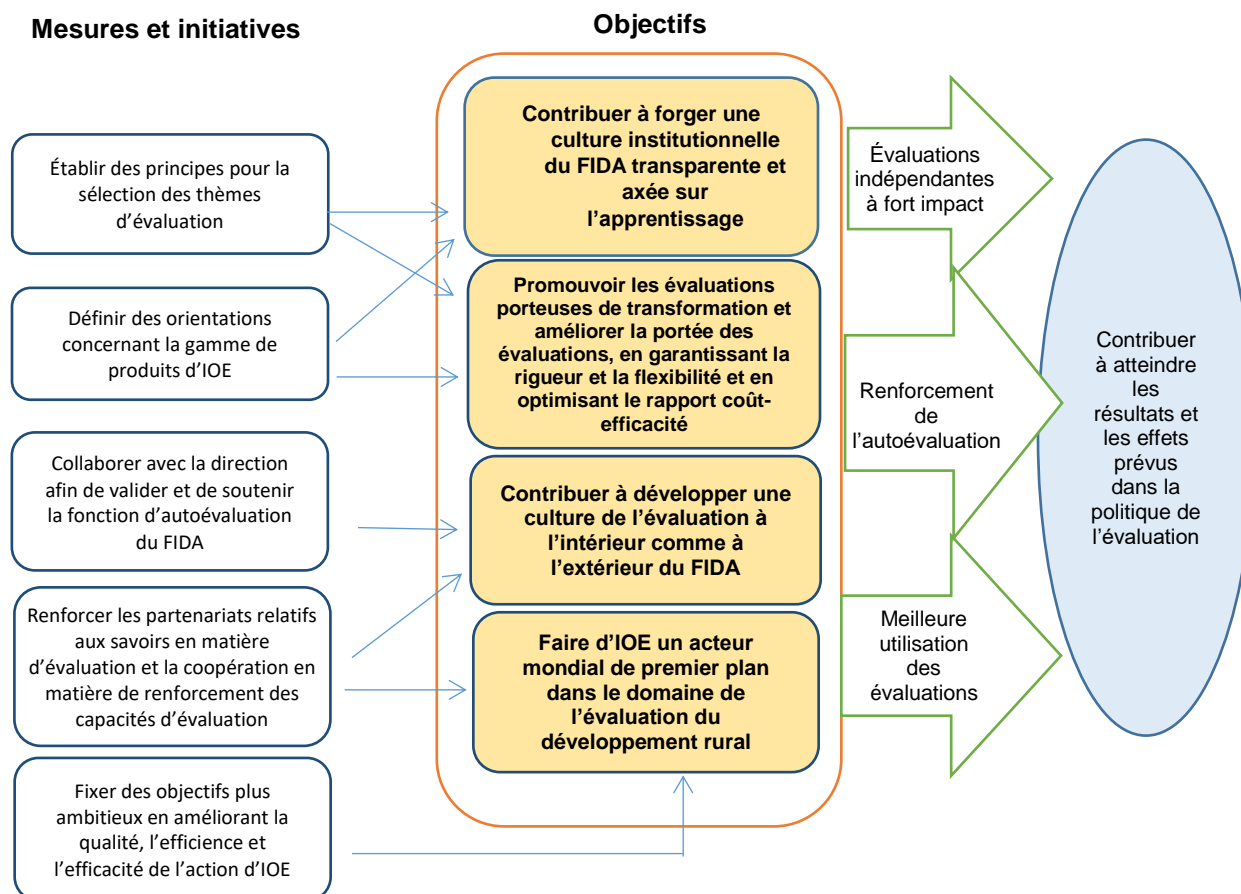
organes directeurs du Fonds, à la direction, aux pouvoirs publics et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles à la réalisation des engagements pris au titre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13;

- ii) accroître la **portée** des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformation qui reflètent l'ampleur et la portée des opérations du FIDA, tout en garantissant la rigueur méthodologique, la prise en compte des particularités culturelles et la flexibilité et en optimisant le rapport coût-efficacité;
- iii) collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs afin d'appuyer les capacités d'évaluation et leur utilisation au sein et en dehors du FIDA;
- iv) maintenir et renforcer la position d'IOE en tant qu'**acteur mondial de premier plan** dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural, en consolidant la pertinence de son action, en promouvant des approches innovantes et en renforçant sa collaboration avec d'autres organisations, des groupes de réflexion et des universités.

III. Principales mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs

14. Pour atteindre les objectifs de la stratégie pluriannuelle, IOE devra prendre des mesures spécifiques (voir figure 1), à savoir: i) établir des principes généraux pour la sélection des thèmes d'évaluation; ii) définir des orientations concernant la gamme de produits d'évaluation d'IOE; iii) collaborer avec la direction pour aider à valider et à soutenir la fonction d'autoévaluation; iv) renforcer le partenariat d'IOE concernant l'échange de connaissances et de pratiques d'évaluation et la coopération en matière de renforcement des capacités d'évaluation; v) fixer des objectifs plus ambitieux en améliorant la qualité, l'efficacité et l'efficacé. Ces mesures sont présentées ci-après.

Figure 1
Mesures, initiatives et objectifs de la stratégie pluriannuelle d'IOE



Source: IOE, 2021.

A. Sélection et principes de priorisation

15. IOE garantira la pertinence en appliquant des principes de sélection. Le processus de priorisation tiendra compte des éléments suivants: i) les demandes et les orientations formulées par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration; ii) les demandes émanant de la direction du FIDA et d'autres partenaires de développement, notamment les États membres; iii) les lacunes en matière de connaissances relevées dans les évaluations d'IOE; iv) les dernières données factuelles sur l'agriculture paysanne et le développement rural issues des travaux du FIDA ou de groupes de réflexion internationaux. Le processus de priorisation prendra également en considération le laps de temps dont auront besoin la direction et les organes directeurs du FIDA pour éclairer leurs décisions. IOE veillera à ce que l'évaluabilité et l'accumulation des données factuelles puissent se faire en temps utile et en optimisant le rapport coût-efficacité.
16. IOE tiendra compte des grandes orientations stratégiques du FIDA (par exemple, le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les engagements pris au titre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13) et du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement établi par la direction. Il accordera une attention particulière aux thèmes d'évaluation qui sous-tendent: i) l'amélioration du modèle opérationnel et de programmation par

pays du FIDA, ainsi que de la qualité et des résultats des opérations financées par le Fonds; ii) les stratégies et interventions porteuses de transformation; iii) l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies; iv) les nouveaux domaines d'action et les nouvelles initiatives thématiques du FIDA.

17. IOE respectera les exigences énoncées dans la politique de l'évaluation de 2021, notamment la nécessité d'examiner et de valider de manière indépendante les produits d'autoévaluation et d'évaluer régulièrement la fonction d'autoévaluation du FIDA et d'en rendre compte aux organes directeurs. Il s'agit en définitive de renforcer la qualité et la fiabilité de l'autoévaluation et de faciliter sa comparaison avec l'évaluation indépendante.
18. Enfin, IOE sélectionnera les thèmes d'évaluation qui offrent la possibilité d'adopter des approches ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse des données innovantes et de développer de tout nouveaux thèmes d'évaluation. Conformément au Programme 2030, une attention particulière sera accordée à l'inclusion, à l'équité et à la justice sociale.
19. Au vu de ce qui précède, le tableau 1 présente un ensemble provisoire de thèmes pour les futures évaluations. Le tableau sera actualisé après l'examen à mi-parcours de la stratégie.

Tableau 1

Liste provisoire de thèmes pour les futures évaluations

- Éléments évolutifs de l'architecture financière du FIDA (dans le cadre de FIDA11 et FIDA12, par exemple) et contribution de ces derniers à la réalisation du mandat du Fonds et à la viabilité financière;
- Progrès accomplis dans la réforme du modèle du FIDA relatif à l'exécution des programmes de pays et contribution aux résultats obtenus en matière de développement;
- Contribution du FIDA à la réalisation du principe des ODD visant à « ne laisser personne de côté », notamment en matière de ciblage et de sensibilisation, d'équité et de justice sociale;
- Fonction d'autoévaluation au FIDA et répercussions sur les procédures d'assurance qualité;
- Collaboration du FIDA avec les entités du secteur privé;
- Le FIDA et l'agriculture numérique au service des petits exploitants agricoles;
- Évaluation complète des résultats de FIDA11 et de FIDA12, notamment les progrès accomplis et les résultats obtenus grâce aux thématiques transversales appliquées pendant FIDA11 (environnement et climat, genre, nutrition et jeunes) et la contribution à la résilience de la petite agriculture sur le long terme dans les pays en développement.

20. Une fois les thèmes d'évaluation recensés, IOE déterminera le produit d'évaluation le mieux adapté, en tenant compte des données factuelles nécessaires à l'évaluation, de celles qui sont déjà disponibles et des questions relatives aux délais et au rapport coût-efficacité. La section ci-après passe en revue la gamme de produits d'IOE.

B. Orientations relatives à la gamme de produits d'IOE

21. Affiner la gamme de produits permettra: i) d'améliorer la portée de l'évaluation en offrant la possibilité de sélectionner les produits d'évaluation qui correspondent le mieux au thème concerné; ii) d'offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage et de reddition de comptes, conformément aux recommandations de l'examen par les pairs effectué en 2019.
22. **Une gamme de produits plus diversifiée et mieux adaptée à des publics divers.** Il conviendra d'adopter de nouveaux produits (évaluations infrarégionales et évaluations de groupes de projets), de modifier les produits existants et de mettre à l'essai des évaluations en temps réel. Le tableau 2 présente un remaniement des produits en vue d'obtenir des évaluations de plus haut niveau. Les modifications proposées permettent d'élargir l'éventail des options qu'IOE pourra choisir, en

consultation avec les organes directeurs et la direction. L'annexe II présente une analyse comparative de la gamme actuelle de produits d'IOE par rapport à celle d'autres organismes similaires, qui indique que plusieurs produits d'évaluation du même type sont utilisés au niveau international.

Tableau 2

Remaniement des différents types d'évaluation

<i>Type de produit</i>	<i>Remaniement</i>
Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	À remanier pour en faire un « Rapport annuel du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA », en conservant les éléments clés du RARI et en incluant les initiatives et les constatations des évaluations d'IOE
Évaluations au niveau de l'institution (ENI) et évaluations thématiques	Chercher à fournir des données sur les grandes questions abordées dans le Programme 2030, FIDA12 et, par la suite, FIDA13
Synthèses d'évaluations	Maintenir la flexibilité nécessaire pour effectuer les synthèses « en fonction des besoins » et fournir des données pour FIDA12, puis FIDA13
Évaluations infrarégionales	Nouveau produit
Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)	Conserver le modèle, en essayant d'élargir la portée
Évaluations de groupes de projets	Nouveau produit
Évaluations de l'impact	Effectuer les évaluations de manière plus sélective
Évaluations de la performance du projet	Réduire le nombre d'évaluations, resserrer la sélection, couvrir davantage de pays en réduisant le nombre d'évaluations
Validations du rapport d'achèvement de projet	Conserver le format tout en le rationalisant

23. IOE continuera de mener des **validations de rapports d'achèvement de projet** sur une base documentaire pour l'ensemble des rapports d'achèvement. La validation des rapports d'achèvement est une pratique courante au sein des institutions financières internationales (annexe II) qui sert à: i) valider l'autoévaluation au niveau du projet effectuée par la direction et améliorer la qualité et la crédibilité des rapports d'achèvement de projet; ii) recueillir suffisamment d'observations sur le projet afin d'établir le RARI; iii) fournir des données et des informations pour d'autres évaluations (par exemple, les ESPP, les évaluations thématiques, les ENI et les synthèses d'évaluations). Un format abrégé et simplifié pour les validations de rapports d'achèvement de projet a été mis en place. La direction pourrait contribuer à accroître la visibilité et l'utilisation de ces validations en les incluant dans son Système de gestion des résultats opérationnels.
24. Les **évaluations de la performance des projets (EvPP)** comprennent des missions dans les pays avec des visites sur le terrain, et jouent un rôle essentiel pour comprendre en détail la performance du FIDA. Elles constituent la base des évaluations au niveau des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et du RARI. IOE prévoit de réduire le nombre d'EvPP à environ cinq par an (contre huit ou dix auparavant). Depuis 2011, IOE a réalisé des EvPP uniquement pour des projets clôturés. À l'avenir, il pourrait appliquer cette mesure aux projets qui sont toujours en cours et sur le point d'être clôturés ou encore aux projets clôturés quelques années plus tôt. Cela offrira plus de souplesse pour répondre aux besoins de la direction en matière de connaissances concernant les nouveaux projets ou pour évaluer la durabilité à long terme. IOE sélectionnera les EvPP en tenant compte des besoins de la direction, de la nécessité pour IOE de produire des données factuelles avant la réalisation des évaluations stratégiques (ESPP, EvPP, ENI ou synthèses d'évaluations,

par exemple) et des possibilités d'élargir la couverture aux pays où peu d'évaluations ont été réalisées dans le passé.

25. IOE a mis en place des **évaluations de groupes de projets** qui seront appliquées à un ensemble restreint de projets qui présentent des caractéristiques similaires (accent mis sur les entreprises rurales ou la finance rurale, par exemple). Les évaluations de groupes de projets peuvent porter sur des projets en cours ou clôturés et inclure des visites sur le terrain. Elles peuvent contribuer à créer des boucles d'apprentissage et de retour d'information afin d'alimenter les projets nouveaux et en cours. Les évaluations de groupes de projets ne remplacent pas les EvPP autonomes actuelles et seront menées avec parcimonie.
26. Les **évaluations de l'impact** fournissent des données factuelles détaillées sur les résultats des projets et les facteurs immédiats. IOE abandonnera la pratique antérieure qui consistait à réaliser tous les ans une évaluation de l'impact afin de refléter au mieux les besoins du FIDA, et réalisera plutôt ce type d'évaluation lorsque: i) des données factuelles seront nécessaires pour mener une évaluation plus stratégique (ENI ou synthèse d'évaluations, par exemple); ii) des occasions d'innovation méthodologique se présenteront. IOE évitera tout chevauchement avec les études d'impact menées par la direction.
27. Ces dix dernières années, IOE a mené chaque année cinq **évaluations des stratégies et des programmes de pays**. Ces évaluations contribuent à élaborer les programmes ultérieurs d'options stratégiques pour les pays et sont de plus en plus plébiscitées par les responsables et le personnel du FIDA. IOE réorganisera le format des ESPP afin de: i) faire une plus grande place aux questions stratégiques et thématiques; ii) réduire la longueur moyenne des rapports. Pour élargir sa couverture géographique, IOE étudiera la possibilité de mener un plus grand nombre d'ESPP. En consultation avec le Conseil d'administration et la direction, IOE effectuera en priorité les ESPP dans les pays proches du reclassement, conformément aux politiques pertinentes du FIDA.
28. IOE a mis en place des **évaluations infrarégionales** qui couvrent des groupes de pays ayant des caractéristiques agroécologiques ou socioéconomiques communes (pays en situation de fragilité dans une sous-région donnée, par exemple). Les évaluations infrarégionales permettent d'évaluer les méthodes d'exécution et la structure organisationnelle du Fonds (notamment la coordination entre les bureaux de pays) dans les pays présentant des caractéristiques particulières. Les évaluations infrarégionales ne remplaceront pas les ESPP, mais permettront de couvrir les pays où peu ou pas d'ESPP ont été réalisées. IOE entreprendra des évaluations infrarégionales ciblées, en consultation avec la direction.
29. **Évaluations au niveau de l'institution et évaluations thématiques**. Les ENI portent sur les stratégies et politiques institutionnelles ou les processus organisationnels, tandis que les évaluations thématiques se rapportent à des thèmes de développement (finance rurale ou développement de filières, par exemple). La méthode utilisée (type de collecte et d'analyse de données, par exemple) varie selon l'objet de l'évaluation.
30. Les **synthèses d'évaluations** rassemblent les connaissances et les enseignements tirés des évaluations d'IOE et de sources externes, et jouent donc un rôle important en matière d'apprentissage. Trois types de synthèses d'évaluations sont envisagées à l'avenir: i) des notes de synthèse (brèves et produites rapidement), qui regroupent de manière concise les constatations issues des évaluations; ii) des évaluations synthétiques, qui consistent en une analyse plus approfondie fondée sur une étude documentaire ainsi que sur des entretiens, des discussions de groupe thématiques et

des sondages; iii) des examens systématiques, fondés sur un protocole plus rigoureux et une méta-analyse des évaluations et des études existantes. Le type de synthèse d'évaluations retenu dépendra du sujet, des données factuelles disponibles pour l'évaluation et de la demande du FIDA en matière de connaissances. En principe, IOE établira une synthèse d'évaluations par an.

31. Pour suivre l'évolution de la gamme de produits du FIDA, IOE pourrait effectuer des **évaluations d'opérations non souveraines** (c'est-à-dire des opérations visant à financer des entités non gouvernementales). Étant donné que le programme correspondant financé par le FIDA a démarré très récemment, IOE n'aura peut-être pas besoin de mettre au point un nouveau produit pour évaluer séparément les opérations non souveraines. En lieu et place, il pourrait mener une évaluation de groupes de projets ou une ENI. Il s'appuiera sur les bonnes pratiques existantes et sur l'expérience du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement concernant les opérations en lien avec le secteur privé.
32. **Mise à l'essai de la modalité dite « en temps réel ».** Les évaluations en temps réel ne constituent pas un type de produit distinct. Il s'agit d'une modalité de réalisation des évaluations, qui permet d'obtenir des informations à propos d'une intervention en cours, et qui peut aussi fournir de précieuses informations en vue de prendre des mesures correctives et d'aider à résoudre les problèmes de mise en œuvre concernant des interventions en cours. Généralement, les évaluations en temps réel s'appuient davantage sur des données factuelles qualitatives. Étant donné qu'elles portent sur des interventions en cours, les évaluations en temps réel ne fournissent pas d'informations sur les résultats ou la viabilité. Il est prévu d'utiliser la modalité dite « en temps réel » pour les synthèses d'évaluations et les ENI.
33. **RARI.** S'il continuera de produire un document annuel complet, IOE propose d'abandonner le nom RARI et de renommer le document « Rapport annuel du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA ». Ce nouveau document conservera certaines caractéristiques du RARI. Il présentera par exemple un résumé des constatations issues de l'évaluation et une analyse de la série chronologique des notes et de la validation de l'autoévaluation, et continuera ainsi de faciliter la reddition de comptes. Il permettra d'élargir la portée des évaluations menées au niveau des projets et des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et des évaluations thématiques, ainsi que de certaines activités concernant le renforcement des capacités d'évaluation ou la contribution d'IOE aux débats internationaux sur l'évaluation, entre autres.

C. Renforcer la cohérence et la collaboration entre la fonction d'autoévaluation et la fonction d'évaluation indépendante du FIDA

34. Conformément aux principes de la politique de l'évaluation de 2021, IOE s'efforcera d'interagir de façon plus systématique et approfondie avec la direction du FIDA, tout en maintenant son indépendance organisationnelle et d'action et en évitant les conflits d'intérêts.
35. Afin d'optimiser la fonction d'évaluation, il convient de renforcer la collaboration entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante. IOE accordera une attention particulière aux aspects suivants: i) collaborer avec la direction concernant la planification du programme de travail d'IOE, afin de mieux cerner la demande en matière d'évaluation et les connaissances requises; ii) consulter les divisions concernées du FIDA au moment de la conception de l'évaluation et de l'élaboration des documents d'orientation, afin d'adapter les questions d'évaluation aux besoins spécifiques recensés; iii) interagir à certaines étapes de la collecte, de l'analyse et de la communication des données d'évaluation, afin de vérifier les informations factuelles et

de recueillir des observations; iv) créer des possibilités d'apprentissage entre les divisions et les départements, par exemple en augmentant le nombre d'activités d'apprentissage organisées conjointement.

36. IOE continuera de valider la fonction d'autoévaluation et les produits du FIDA. Pour ce faire, il: i) mènera à bien des validations de rapports d'achèvement de projet; ii) validera les auto-examens au niveau des pays (lorsqu'ils sont disponibles) dans le cadre d'une ESPP; iii) analysera et comparera les notes issues des autoévaluations et des évaluations indépendantes présentées dans le RARI, notamment les observations sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, conformément à la pratique en vigueur dans d'autres institutions financières internationales; iv) examinera certaines études d'impact et le rapport de synthèse sur l'Initiative de l'évaluation de l'impact dirigée par la direction; v) effectuera des examens indépendants concernant le système d'autoévaluation.
37. IOE effectuera, de façon sélective, un examen *ex post* du suivi des évaluations stratégiques réalisé par la direction (ENI et évaluations thématiques, par exemple). Cet examen viendra compléter les observations d'IOE sur le Rapport du Président sur l'état de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et permettra d'assurer un meilleur suivi des mesures entreprises et de leurs effets directs. Cette initiative permettra également à IOE de recueillir des observations concernant la formulation de ses recommandations.
38. Bien que l'exercice d'autoévaluation incombe à la direction, IOE pourra formuler, de façon sélective, des avis en matière de méthode, afin de soutenir l'adoption de normes internationales. IOE prévoit également de collaborer avec la direction en vue d'appuyer les capacités d'évaluation des États membres, comme expliqué dans la section ci-après.

D. Renforcer les partenariats afin de développer les capacités d'évaluation et d'échanger des informations sur les méthodes et les pratiques d'évaluation

39. Afin d'atteindre les grands objectifs nationaux de développement et les ODD, et de parvenir à l'inclusion sociale et à l'équité, il est essentiel de développer les **capacités d'évaluation des États membres**. Cette démarche s'inscrit également dans la continuité de l'idée préconisée dans le Cadre stratégique du FIDA et dans FIDA12 de développer les capacités nationales, à savoir renforcer les capacités concernant la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes menés en milieu rural. De plus en plus d'États membres ont intégré les ODD dans leurs propres stratégies de développement et ont donc besoin d'un appui pour assurer le suivi des progrès accomplis.
40. Renforcer les capacités d'évaluation des pays permettrait d'améliorer l'autoévaluation au niveau des projets et des programmes nationaux et de générer de meilleures données factuelles qui pourraient également être utilisées dans les évaluations indépendantes.
41. Sans compromettre son indépendance, IOE peut partager son expérience en matière d'évaluation dans le domaine du développement rural avec les organismes nationaux des États membres, mais aussi en collaboration avec la direction du FIDA. Il pourra par exemple: i) apporter des éléments pour l'analyse de la situation en matière de suivi-évaluation dans un pays donné; ii) contribuer à l'élaboration des politiques d'évaluation des organismes nationaux (en contribuant par exemple aux travaux d'une unité d'évaluation au sein du ministère de l'agriculture ou au recensement des directives sur les méthodes d'évaluation afin de mettre en œuvre les normes

internationales en la matière); iii) organiser des programmes de formation ad hoc en cours d'emploi ou proposer aux fonctionnaires des États membres des stages au sein d'IOE, dès lors qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts.

42. IOE apportera son concours aux initiatives existantes en matière de capacités d'évaluation, notamment l'Initiative mondiale pour l'évaluation mise en place par la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), dont IOE est membre⁴. Il peut également prendre part, sur une base sélective, à des initiatives bilatérales, à la demande des gouvernements des États membres, en tenant compte des atouts du système de suivi-évaluation du pays concerné et des capacités de l'association professionnelle d'évaluation du pays ou de la région qui agirait en tant que partenaire.
43. **Interactions avec d'autres organismes et réseaux internationaux en matière de méthodes, d'échange de pratiques et de collaboration.** IOE a des échanges fructueux avec les bureaux de l'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome. En 2020-2021, les trois bureaux ont mené une évaluation conjointe sur la collaboration entre leurs organismes respectifs. IOE examinera les moyens de renforcer cette collaboration, par exemple: i) en recherchant des possibilités de collaboration, comme la réalisation de nouvelles évaluations ou de synthèses de données factuelles issues d'évaluations sur des thèmes spécifiques⁵; ii) en organisant des activités d'apprentissage conjointes, des ateliers, des webinaires et des formations communes; iii) en coopérant avec des communautés de pratique telles qu'EvalForward (une initiative soutenue depuis 2018 par les trois bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome et le service de l'évaluation du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale). Au sein du système des Nations Unies, IOE recherchera des possibilités de coopération avec les bureaux de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial, du Programme des Nations Unies pour l'environnement et du PNUD, notamment sur le thème de la résilience climatique.
44. IOE s'efforcera d'accroître sa notoriété et ses contributions auprès des réseaux internationaux spécialisés dans l'évaluation du développement rural, et continuera de participer aux travaux du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il prendra également part à des activités aux côtés de l'Association internationale pour l'évaluation du développement, l'Association africaine d'évaluation, l'Association américaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation. IOE s'emploiera notamment à: i) présenter les constatations issues d'un échantillon de grandes évaluations; ii) échanger des informations sur les nouvelles méthodes et pratiques d'évaluation et contribuer à l'amélioration des normes en la matière.
45. IOE étudiera les **possibilités de collaborer avec des universités et des groupes de réflexion**, en fonction de leur domaine d'expertise, sur l'amélioration des méthodes d'évaluation et l'utilisation des technologies de l'information en matière d'évaluation (systèmes d'information géographique, extraction de textes et de données et utilisation de l'intelligence artificielle, par exemple).

⁴ L'Initiative mondiale pour l'évaluation est dirigée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, et bénéficie actuellement de l'appui d'organismes de développement bilatéraux et multilatéraux.

⁵ En 2020, les bureaux de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, du FIDA, du Programme alimentaire mondial et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ont établi conjointement un bref résumé des données factuelles sur la COVID-19 et la sécurité alimentaire.

E. Fixer des objectifs plus ambitieux en améliorant la qualité, l'efficacité et l'efficacité

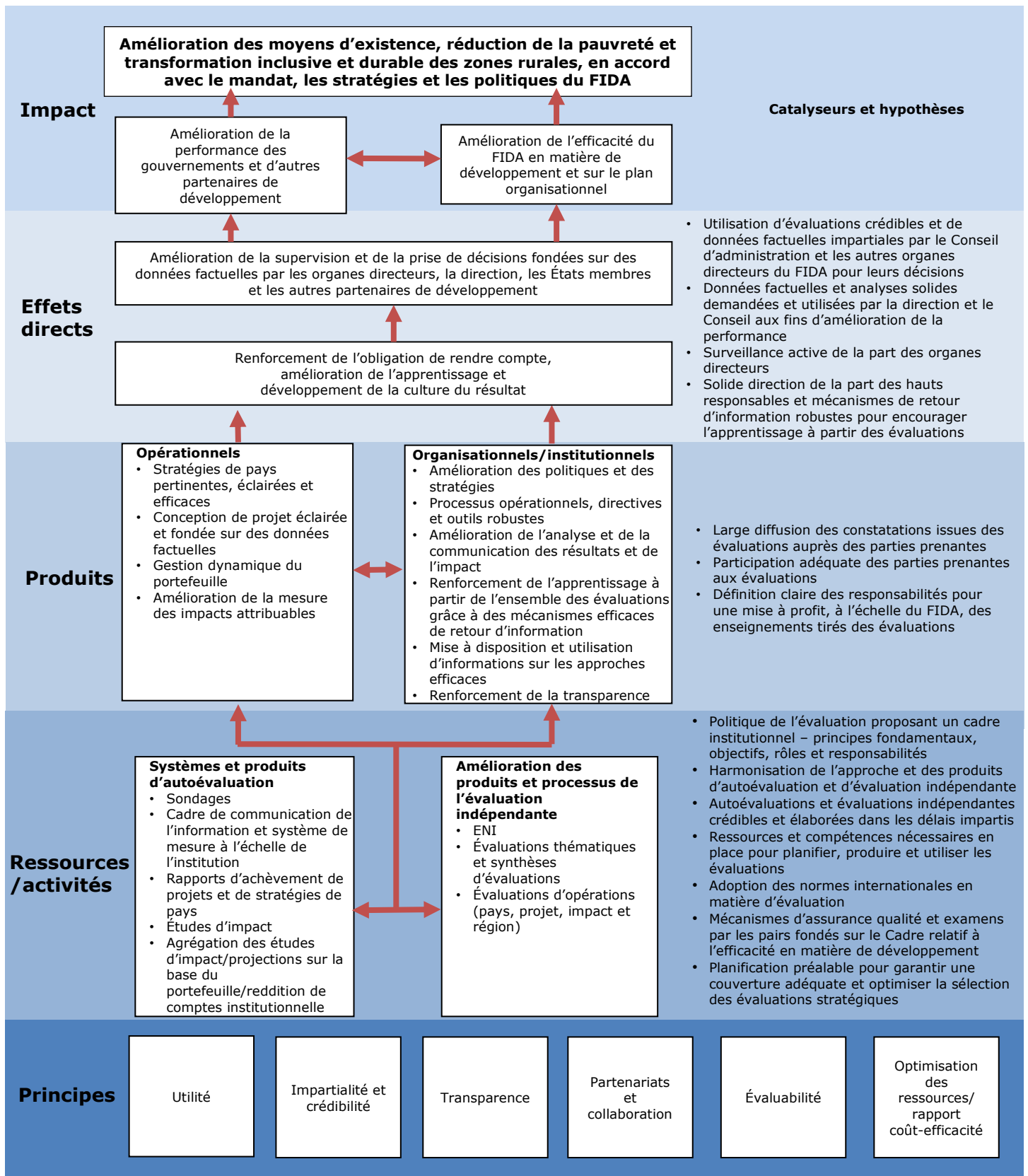
46. IOE prendra une série de mesures destinées à consolider et à améliorer la qualité et l'utilisation de ses évaluations, notamment:
- Mettre à jour le **Manuel de l'évaluation**, en collaboration avec la direction, pour actualiser les méthodes et les normes, mettre à profit les progrès accomplis par la communauté internationale de l'évaluation et rendre les rapports plus pertinents et plus concis. La mise à jour du manuel sera l'occasion de promouvoir les volets du Programme 2030 relatifs à l'inclusion sociale, à la justice et à l'équité.
 - Investir davantage dans l'utilisation des **technologies de l'information et de la communication** en vue de faciliter l'exercice d'évaluation. IOE a introduit l'utilisation de la télédétection et des systèmes d'information géographique dans un certain nombre d'évaluations, et cette démarche peut encore être étendue. IOE pourrait envisager de recourir à l'apprentissage automatique et à l'intelligence artificielle pour effectuer des analyses de texte, trier les projets par taxonomie, classer les notes d'évaluation et compiler de façon systématique les enseignements tirés afin qu'ils puissent être facilement consultés, et améliorer la gestion des connaissances. Pour ce faire, IOE collaborera avec des organisations comparables telles que la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et le PNUD.
 - IOE a crée un **Groupe consultatif de l'évaluation** consacré à l'assurance qualité composé d'experts internationaux chevronnés en matière d' valuation⁶. Le groupe soutient la direction d'IOE sur les questions suivantes: i) normes de qualité pour l'évaluation du développement; ii) innovations dans les méthodes d'évaluation; iii) tendances mondiales en matière de développement international et rural; iv) amélioration de l'utilité et de l'utilisation des évaluations. Les membres du groupe présenteront leurs constatations et recommandations générales lors d'une réunion annuelle à laquelle participeront les membres du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, des hauts responsables du FIDA et le personnel d'IOE.
47. IOE renforcera l'efficacité de la fonction d'évaluation indépendante en améliorant l'utilité des évaluations et encouragera leur **utilisation** par l'ensemble des parties prenantes. IOE s'emploiera notamment à:
- affiner ses recommandations d'évaluation, notamment en ce qui concerne les évaluations stratégiques, en s'assurant que les recommandations sont ciblées et limitées en nombre;
 - effectuer un examen *ex post* davantage systématique et ciblé concernant la mise en œuvre de recommandations issues de certaines évaluations stratégiques;
 - aider la direction à créer une plateforme électronique pour le PRISMA afin d'assurer le suivi des mesures prises suite aux recommandations, comme recommandé par IOE dans ses observations de 2020 sur le PRISMA;

⁶ Composition du Groupe consultatif de l'évaluation: i) Donna Mertens, de l'Université Gallaudet (spécialiste internationale de l'évaluation pour la justice sociale et des méthodes mixtes d'évaluation); ii) Rob van den Berg, ancien Directeur de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial et ancien Président de l'Association internationale pour l'évaluation du développement; iii) Gonzalo Hernández Licon, ancien Secrétaire ex cutf du Conseil national pour l'évaluation de la politique de développement social au Mexique; iv) Bagele Chilisa, de l'Université du Botswana (spécialiste internationale de l'évaluation tenant compte des spécificités autochtones et culturelles); v) Hans Lundgren, ancien Directeur du Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

- renforcer sa collaboration avec les partenaires extérieurs, notamment les gouvernements et les associations nationales d'évaluation.
48. IOE accentuera ses efforts pour **communiquer les constatations issues des évaluations et diffuser les enseignements tirés** auprès d'un large éventail de parties prenantes, y compris les États membres. IOE revoit actuellement ses supports et méthodes de communication en vue de proposer de nouveaux produits qui présentent plus clairement les constatations des évaluations et de supprimer progressivement les produits qui présentent moins d'intérêt. Il demeurera actif sur les réseaux sociaux et travaillera à la diffusion conjointe de contenus, en collaboration avec les bureaux de l'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome.
 49. IOE travaille également à la refonte de son site Web afin de faciliter l'accès à ses rapports et à ses produits, notamment en ce qui concerne le suivi géographique et thématique, et de favoriser la participation des utilisateurs aussi bien au sein du FIDA qu'à l'extérieur.
 50. **Améliorer l'efficacité des processus.** IOE simplifiera ses processus internes afin de réduire les formalités administratives, de gagner en rapidité et de rationaliser l'utilisation des ressources humaines et financières, en mettant également à profit les enseignements tirés des évaluations menées dans le contexte des restrictions liées à la COVID-19. La simplification des processus sera présentée en détail dans le Manuel de l'évaluation révisé ainsi que dans les directives internes.
 51. IOE établira un suivi de sa performance et en rendra compte en utilisant des indicateurs de base concernant la portée, l'adoption et l'utilisation des recommandations, ainsi que la mobilisation et l'utilisation des ressources (annexe IV).
 52. **Relever les futurs défis et gérer leurs répercussions sur les ressources.** Afin de relever les futurs défis et de mettre efficacement en œuvre la stratégie pluriannuelle, IOE travaillera sur plusieurs mesures concomitantes. Il procédera également à un recensement des compétences requises dans son équipe. L'accent sera mis notamment sur les compétences relatives à certains thèmes d'évaluation (évaluation des interventions du secteur privé, par exemple) ainsi que sur les compétences informatiques. IOE répondra à ces besoins par les moyens suivants: i) formation du personnel; ii) collaboration avec des experts internationaux sur la base de contrats-cadres; iii) possibilités d'échanges de personnel avec d'autres organismes; iv) embauche de profils spécifiques.
 53. IOE va également revoir son organisation interne, notamment la configuration de ses équipes de travail axées sur les produits, afin d'optimiser les possibilités de synergies et d'échanges internes et d'éviter les formalités administratives inutiles.
 54. Afin d'atteindre les objectifs énoncés dans la présente stratégie, il pourrait s'avérer nécessaire de revoir à la hausse les ressources humaines et financières d'IOE. Ce dernier adoptera pour ce faire une approche progressive. Étant donné qu'un budget-programme de travail annuel continuera d'être exigé conformément aux règles du FIDA, IOE discutera de la taille du programme de travail et des questions relatives aux ressources humaines et financières avec les organes directeurs du Fonds lorsqu'il présentera son budget-programme de travail annuel⁷.

⁷ Entre 2010 et 2021, le budget administratif d'IOE est passé de 6,2 à 5,81 millions d'USD en valeur nominale. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration, le ratio du budget d'IOE par rapport à celui du programme de prêts et de dons du FIDA a été plafonné à 0,9% en 2018. Ces six dernières années, le ratio moyen a été de 0,52%, sans jamais dépasser 0,62% sur une seule année.

Théorie du changement de la politique de l'évaluation de 2021



Analyse comparative de la gamme de produits d'IOE par rapport à celle d'autres organismes similaires

Tableau 1

Éventail de produits d'évaluation– Comparaison avec d'autres organismes similaires

Type d'évaluation	FIDA	Groupe indépendant d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale	Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement	Unité de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement	Bureau de l'évaluation et de la supervision de la Banque interaméricaine de développement
Validation					
Projet	100%	100% En cours d'examen	100% secteur public 100% secteur privé Validation à l'achèvement de l'assistance technique	100% secteur public 50% secteur privé 10% avec des visites sur le terrain	100% secteur public 100% secteur privé
Évaluation					
Projet	✓	✓ À mener de manière plus sélective afin d'optimiser les possibilités d'apprentissage	✓	✓	✓
Assistance technique		✓ Évaluée jusqu'à présent dans le cadre des opérations de prêt	✓		
Programme de pays/régional	✓	✓ Mise en œuvre des évaluations de programmes de pays Mise à l'essai des évaluations régionales	✓	Évaluation des stratégies nationales et régionales Évaluations à mi-parcours mises en place à titre expérimental	✓
Groupe	Nouveau	Évaluation de programmes groupée Mise à l'essai	✓	Évaluations de groupes de projets conçues et planifiées pour contribuer à des évaluations thématiques ou sectorielles plus larges	
Thématique/sectorielle		✓	✓	✓	✓
Questions institutionnelles	✓	✓	✓	✓	✓
Synthèses/examens systématiques	✓	✓	✓	✓	
Impact	✓		✓	✓	
Autre ⁸	RARI	Rapport sur les résultats et la performance du Groupe de la Banque mondiale À l'étude	Examens annuels d'évaluation	Rapport de synthèse annuel sur la validation des rapports d'achèvement de projet Rapport annuel pour l'Unité de l'évaluation indépendante du développement	Rapport annuel des validations

⁸ Autres évaluations utilisant uniquement les notes fournies par les bureaux indépendants de l'évaluation pour la notation des opérations fondée sur des critères, et non les notes issues de l'autoévaluation.

Public cible des évaluations

Type d'évaluation	Public cible	Acteurs clés
<i>Validations du rapport d'achèvement de projet</i>	IOE et la division régionale concernée du Département de la gestion des programmes (PMD).	Sans objet
<i>Évaluations de la performance des projets</i>	PMD, responsables dans les pays, chefs de projet, responsables gouvernementaux.	Directeur régional ou directrice régionale, directeur ou directrice de pays, bureau de pays (le cas échéant), homologue gouvernemental de haut niveau, collectivités et organisations de base.
<i>Évaluations de l'impact</i>	Direction du FIDA, PMD, responsables dans les pays, chefs de projet, responsables gouvernementaux. Les évaluations d'impact sont également utiles aux gouvernements et aux décideurs politiques, à la communauté du développement et, dans une certaine mesure, au monde universitaire.	Directeur régional ou directrice régionale, directeur ou directrice de pays, bureau de pays (le cas échéant), homologue gouvernemental de haut niveau, collectivités et organisations de base.
<i>Évaluations de groupes de projets</i>	Direction du FIDA, PMD, responsables dans les pays, chefs de projet, responsables gouvernementaux. Comité de l'évaluation/Conseil d'administration. Public externe: universités, autres institutions financières internationales, organismes des Nations Unies.	Directeur régional ou directrice régionale, directeur ou directrice de pays, bureau de pays (le cas échéant), homologue gouvernemental de haut niveau, ancien directeur ou ancienne directrice de projet. Autres acteurs clés.
<i>Évaluations des stratégies et des programmes de pays</i>	Comité de l'évaluation/Conseil d'administration. Direction du FIDA, PMD, gouvernements et institutions connexes, autres bailleurs de fonds ayant contribué au financement du programme de pays et autres partenaires nationaux, y compris les organisations de bénéficiaires.	Directeur ou directrice de division du FIDA, division régionale, directeur ou directrice de pays, chef ou cheffe de projet, directions des homologues gouvernementaux, et un ou plusieurs représentants du ou des organismes de cofinancement, des organisations de la société civile, des collectivités et des organisations de base.
<i>Évaluations infrarégionales</i>	Comité de l'évaluation/Conseil d'administration. Direction du FIDA, PMD, gouvernements et institutions connexes, autres bailleurs de fonds ayant contribué au financement du programme de pays et autres partenaires nationaux, y compris les organisations de bénéficiaires.	Directeur de division du FIDA, directeurs de pays, économiste au niveau régional et conseiller ou conseillère de portefeuille, chefs de projet, directions des homologues gouvernementaux, et un ou plusieurs représentants du ou des organismes de cofinancement et des organisations de la société civile.
<i>Rapports de synthèse d'évaluations</i>	Comité de l'évaluation/Conseil d'administration, direction et personnel du FIDA, et grand public, en fonction du thème.	Département de la stratégie et des savoirs et PMD, au minimum.
<i>Évaluations au niveau de l'institution</i>	Comité de l'évaluation/Conseil d'administration et haute direction, ainsi que des responsables des opérations à tous les niveaux du PMD et du Département de la stratégie et des savoirs.	Haute direction du FIDA, certains directeurs de division.
<i>RARI et rapport ultérieur</i>	Comité de l'évaluation/Conseil d'administration, direction et personnel du FIDA. Grand public.	Le personnel opérationnel et la direction du FIDA seront consultés pendant l'établissement du rapport.

Matrice des indicateurs clés de performance

Indicateurs clés de performance	Référence	Cibles	Observations
Adoption de recommandations issues des évaluations			
1. Pourcentage de recommandations partiellement ou entièrement acceptées	99% (année du PRISMA de 2020)	95%	Indiqué dans le PRISMA
2. Pourcentage de recommandations approuvées concernant les évaluations de haut niveau mises en œuvre de manière satisfaisante et dans les délais impartis	s.o.	90%	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant l'évaluation de plus haut niveau
Portée des programmes du FIDA			
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau (ENI, synthèses d'évaluations, ESPP, évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays actifs faisant l'objet d'évaluations infrarégionales, d'évaluations au niveau des pays, d'évaluations de la performance des projets, d'évaluations d'impact et d'évaluations de groupes de projets sur une base biennale	25% (années 2019-2020)	28-33%	Calculé sur une base semestrielle
Collaboration, portée et retours d'information			
5. Retour d'information de la part du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	À rapporter en termes qualitatifs
6. Retour d'information de la part du Groupe consultatif de l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction du FIDA et les gouvernements et retours d'information	s.o.	Suivi	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (année 2019)	80 000	Données fournies par la Division de la communication du FIDA
9. Nombre d'activités d'apprentissage (co-)organisées par IOE	8 (année 2019)	9-10	Comprend les ateliers internes et ceux ouverts au public
10. Note obtenue par IOE lors de l'examen annuel mené dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (questions de genre) ⁹	Note de 10,4/12 (année 2020)	Note égale ou supérieure à 9,0/12 (qui correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	
Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité			
11. Pourcentage des dépenses hors personnel	98,7%	95-100%	
12. Ratio entre le budget d'IOE et celui du programme de prêts et dons	0,62% (année 2020)	≤ 0,9%	Le plafond de 0,9% a été décidé par le Conseil d'administration en 2008. En 2020, le Conseil a décidé que le plafond serait calculé sur la base d'une reconstitution des ressources triennale.
13. Ratio entre le budget d'IOE et le budget administré par le FIDA	3,64%	Suivi	

⁹ Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes vise à mesurer, à contrôler et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il s'applique à l'ensemble des entités, départements et bureaux du système des Nations Unies.