



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarante-huitième session

Rome, 15 septembre 2026

Rapport sur le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

Cote du document: EB 2026/148/R.15

Point de l'ordre du jour: 6 c)

Date: 5 août 2026

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Politique révisée de l'évaluation au FIDA ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#)); Stratégie d'évaluation pluriannuelle ([EC 2021/114/W.P.8](#)); Manuel de l'évaluation ([EB 2022/135/R.29](#))

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner le rapport sur le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.

Questions techniques:

Véronique Salze-Lozac'h

Ancienne Évaluatrice en chef

Département de l'évaluation indépendante

Banque internationale pour la reconstruction et le développement

Courriel: vsalzelozach@gmail.com



Investir dans les populations rurales

Comité de l'évaluation

Cent trente-troisième session

Rome, 18 juin 2026

Rapport sur le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

Cote du document: EC 2026/133/W.P.5

Point de l'ordre du jour: 6

Date: 15 juin 2026

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Politique révisée de l'évaluation au FIDA ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#)); Stratégie d'évaluation pluriannuelle ([EC 2021/114/W.P.8](#)); Manuel de l'évaluation ([EB 2022/135/R.29](#))

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le rapport sur le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.

Questions techniques:

Véronique Salze-Lozac'h

Ancienne Évaluatrice en chef

Département de l'évaluation indépendante

Banque internationale pour la reconstruction et le développement

Courriel: vsalzelozach@gmail.com

Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA réalisé en 2026

Rapport final

Mai 2026

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Avant-propos	iii
Conclusions et messages clés de l’EEP de 2026.....	iv
1 Introduction et contexte	1
1.1. Introduction	1
1.2. Contexte – Mise en œuvre des recommandations de l’EEP de 2019	2
2 Principales constatations	4
2.1. Évaluation globale: une fonction solide appelé à gagner en portée stratégique pour accompagner le FIDA à l’avenir	4
2.2. Crédibilité: solide et digne de confiance, bien qu’une approche plus stratégique soit nécessaire.....	5
2.3. Indépendance et gouvernance : une fonction solidement établie, une ‘indépendance à préserver	11
2.4. Utilité : un intérêt manifeste, une adoption chancelante	12
2.5. Complémentarité entre l’évaluation indépendante et l’auto-évaluation: améliorations et points à améliorer	16
2.6. Gestion et recrutement: élargir l’éventail des compétences	17
2.7. Un environnement porteur pour l’apprentissage et le développement: fort potentiel et progrès à faire	19
3 Recommandations.....	24
4 Appendices.....	27
Appendix 1: EPR Evaluation Framework (LINK)	28
Appendix 2: EPR approach and methodology	28
Appendix 3: List of interviewees	30
Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board.....	33
Appendix 5: Quality review of IOE evaluation reports.....	40

Sigles et acronymes

ARIE	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA
CAD	Comité d'aide au développement (CAD de l'OCDE)
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
EEP	Examen externe par les pairs
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvalNet	Réseau sur l'évaluation du développement (du CAD de l'OCDE)
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IA	Intelligence artificielle
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODE	Bureau de l'efficacité du développement (FIDA)
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
UGP	Unité de gestion de projet

Avant-propos

L'examen externe par les pairs (EEP) présenté dans ce rapport a été engagé par le Conseil d'administration du FIDA, conformément à la politique d'évaluation du Fonds. Il a été réalisé conformément aux normes internationales par un groupe externe constitué de chefs de services d'évaluation.

L'examen porte sur la qualité de la fonction d'évaluation – aussi bien l'auto-évaluation sous l'autorité de la direction que l'évaluation indépendante menée par le Bureau indépendant de l'évaluation. Il en ressort que la fonction d'évaluation est actuellement crédible et bien considérée, et que les recommandations de l'EEP de 2019 ont été appliquées.

Cependant, pour maintenir et renforcer l'impact de cette fonction à l'avenir, le groupe estime qu'une approche plus stratégique, plus sélective et davantage axée sur l'apprentissage est nécessaire. Il s'agirait de mettre davantage l'accent sur les sujets stratégiques, de raccourcir les délais de production, d'assurer un suivi plus robuste et un meilleur alignement entre évaluation indépendante et auto-évaluation, et d'accorder une plus grande importance aux opportunités et défis liés à une plus grande utilisation de l'intelligence artificielle (IA).

Ce rapport présente les principales conclusions de l'EEP en rapport avec les six critères fondamentaux : crédibilité, indépendance, utilité, complémentarité entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante, gestion et recrutement. Il aborde aussi la question de l'environnement porteur pour l'apprentissage et au développement, et énonce des recommandations en vue de la poursuite de l'amélioration de la fonction d'évaluation.

Les membres du groupe sont reconnaissants de la forte implication de tous les services du FIDA en faveur de l'examen et de l'aide précieuse apportée tout au long du processus. Un examen par les pairs est toujours une expérience d'apprentissage mutuel, qui permet aux membres du groupe d'acquérir également des connaissances et de tirer des enseignements des bonnes pratiques en place dans l'organisation évaluée. Nous apprécions que l'on nous ait demandé de réaliser cet examen.

Saint-Lunaire/Washington DC/Bonn
Mai 2026

Véronique Salze-Lozac'h (présidente)
Geeta Batra
Jörg Faust

Per Øyvind Bastøe (consultant)

Conclusions et messages clés de l’EEP de 2026

« Une fonction d’évaluation solide, avec une auto-évaluation en cours de renforcement. Son fonctionnement n’est pas altéré, mais elle doit évoluer à l’avenir, pour rester adaptée à l’objectif visé »

Crédibilité

Constatation

La fonction d’évaluation du FIDA — en particulier celle du Bureau indépendant de l’évaluation (IOE) — est largement reconnue comme crédible, compétente et fiable, et elle bénéficie d’une grande confiance de la part de la direction, du Conseil d’administration et des parties prenantes externes. Les évaluations au niveau des pays (évaluation de la stratégie et du programme de pays, ESPP) sont considérées comme crédibles et influentes.

Message clé

La crédibilité est une grande force de la fonction d’évaluation du FIDA et elle doit être préservée, même si des changements sont apportés à l’orientation, à la sélectivité et à la mise en œuvre.

Le recours accru à l’intelligence artificielle (IA) peut potentiellement améliorer l’efficacité des processus d’évaluation et l’accessibilité des données de l’évaluation.

Gouvernance et indépendance

Constatation

L’environnement général sur lequel s’appuie la fonction d’évaluation au FIDA est satisfaisant. La politique existante du FIDA en matière d’évaluation est conforme aux normes internationales. Certains détails dans les annexes de la politique devraient être clarifiés (comme les rôles et responsabilités du Bureau de l’efficacité du développement [ODE], ainsi que les processus et pratiques liés aux ressources humaines relatifs à la sélection du directeur d’IOE), mais une révision de la politique proprement dite n’est pas nécessaire.

L’indépendance d’IOE est bien établie, bien comprise et non contestée. Les parties prenantes considèrent invariablement l’indépendance comme essentielle à la valeur d’IOE, ce qui lui permet de soulever des questions sensibles ou délicates. Depuis peu, l’intensification des échanges a renforcé la crédibilité des rapports sans nuire à cette indépendance.

Message clé

Le Bureau indépendant de l’évaluation opère en situation de forte indépendance. Le défi à relever consiste à faire en sorte que l’évolution en cours de l’auto-évaluation garantisse la qualité des auto-évaluations et le respect des délais, ainsi qu’une complémentarité manifeste avec l’évaluation indépendante.

L’évolution des pratiques en matière d’interactions et la complémentarité entre les deux fonctions d’évaluation devrait contribuer de manière significative à la pertinence, à la valeur didactique et à l’impact des constatations issues des évaluations.

Utilité (pertinence et utilisation)

Constatation

Les évaluations d’IOE sont principalement perçues comme utiles au niveau du Conseil d’administration et de la haute direction, en particulier à des fins de reddition de comptes et de réflexion stratégique au niveau des pays.

S'agissant des auto-évaluations, la qualité et l'utilité sont inégales, et la transformation de cette fonction devrait mettre l'accent sur la qualité et l'utilité des processus et des rapports d'auto-évaluation.

Cependant, l'utilisation par le personnel opérationnel est disparate, et l'adoption des enseignements tirés est parfois limitée par la longueur, le calendrier et le volume des produits d'évaluation ainsi que par la capacité d'absorption de la direction et des membres du Conseil d'administration.

Message clé

L'utilité et l'utilisation restent variables au sein de l'organisation: si elles sont fortes au niveau du Conseil d'administration et de la direction, elles sont plus limitées au niveau opérationnel, ce qui restreint l'utilité et l'influence de l'évaluation pour l'institution.

L'amélioration du ciblage stratégique, du respect des délais, de l'établissement de priorités et de l'accessibilité est essentielle pour renforcer l'utilisation des évaluations et la prise de décisions. Le recours à l'IA peut aider à résoudre ce problème, commun à la plupart des institutions financières internationales, en permettant un accès rapide à tout un ensemble d'éclairages de divers intervenants, à la demande.

Complémentarité entre l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation

Constatation

Le processus de réajustement et la création du Bureau de l'efficacité du développement (ODE) ont réduit les tensions et amélioré la collaboration entre l'auto-évaluation et IOE. La collaboration s'est également considérablement améliorée grâce à une approche constructive en matière de coopération, et à des processus favorisant la consultation et les échanges, sans compromettre l'indépendance d'IOE.

Toutefois, des incohérences méthodologiques entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante, le niveau variable de la qualité de l'auto-évaluation et de la qualité des données entre les différentes régions, et la faible articulation entre les fonctions perdurent, ce qui pèse sur la cohérence et sur l'apprentissage.

Message clé

La complémentarité s'est améliorée mais reste partielle; une clarification des rôles, un meilleur alignement méthodologique et des interactions plus systématiques sont nécessaires.

Gamme de produits et orientation stratégique

Constatation

La gamme des produits d'évaluation s'est élargie et est devenue de plus en plus dominée par les évaluations de pays, une tendance qui s'explique en grande partie par les attentes du Conseil d'administration et les demandes de la direction. Bien que les ESPP soient utiles, les parties prenantes s'inquiètent du fait que la palette actuelle de produits exerce une pression sur les ressources et ne laisse pas suffisamment d'espace pour l'apprentissage thématique et institutionnel à des fins stratégiques.

Message clé

La question principale n'est pas la qualité mais la sélectivité: une gamme de produits plus ciblée, avec un nombre plus restreint d'évaluations sélectionnées de façon stratégique, sur des questions transversales prioritaires pour l'institution renforcerait considérablement la pertinence et l'impact. IOE pourrait aussi utiliser ses constatations issues des évaluations pour élaborer des synthèses portant sur plusieurs pays et des notes de circonstance en amont de discussions clés de haut niveau.

Recommandations d'IOE et suivi

Constatation

Les recommandations issues des évaluations d'IOE sont généralement considérées comme utiles et pertinentes, mais elles sont souvent fragmentées en sous-recommandations, ou insuffisamment hiérarchisées, ou trop prescriptives, ce qui rend la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre difficiles compte tenu des contraintes de ressources et de la capacité d'absorption du FIDA.

Message clé

Des recommandations moins nombreuses mais plus précises, plus stratégiques et plus hiérarchisées renforceraient la mise en œuvre et l'apprentissage.

Environnement d'apprentissage et capacité d'absorption

Constatation

Le FIDA dispose d'une solide culture de l'évaluation, et l'apprentissage est, en principe, valorisé. En pratique, toutefois, la capacité d'absorption des enseignements tirés est limitée en raison du manque de temps du personnel et des capacités du FIDA en matière d'évaluation. Les retards de livraison des produits d'évaluation et le temps et les efforts requis pour accéder aux éclairages issus des évaluations réduisent les possibilités d'apprentissage et de correction de trajectoire en temps utile.

Message clé

Le renforcement de l'apprentissage est moins tributaire de la production d'un plus grand nombre d'évaluations que de la fourniture de produits stratégiques, concis et ciblés en temps utile, en lien avec les cycles de prise de décisions, et d'une gamme de produits d'évaluation plus adaptée, permettant de tirer des enseignements et de les mettre en pratique. La facilité d'accès aux rapports est aussi un élément essentiel pour susciter une demande en faveur des éclairages. Les nouveaux outils assistés par l'IA peuvent changer la donne en offrant un accès facile et réel aux constatations et aux enseignements des évaluations, du côté de l'offre. Toutefois, il convient aussi de renforcer le volet de la demande pour garantir que l'apprentissage soit valorisé et encouragé par l'institution.

Message général de l'EEP

- La fonction d'évaluation du FIDA est crédible, indépendante et très appréciée.
- En ce qui concerne IOE, les principaux défis à relever concernent l'orientation stratégique et l'utilisation, et non la qualité ou l'indépendance.
- Une plus grande sélectivité, le renforcement de la complémentarité avec l'auto-évaluation, et des recommandations plus exploitables sont des points essentiels pour accroître l'impact.
- S'agissant de l'auto-évaluation, les principaux défis à relever concernent la constance du niveau de qualité ainsi que la pertinence et l'utilité en matière d'apprentissage.
- Il est essentiel de traiter la question des capacités d'évaluation (au niveau national et au niveau institutionnel) et de la capacité d'absorption institutionnelle des enseignements tirés des évaluations pour faire en sorte que l'évaluation continue de contribuer à l'efficacité des activités de développement du FIDA et à l'efficacité institutionnelle.
- Une stratégie en matière d'IA pourrait contribuer à identifier des possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités et fournirait un cadre pour une utilisation durable et éthique de l'IA en matière d'évaluation. Comme pour le développement des capacités, l'élaboration de cette stratégie devrait se faire en étroite collaboration et dans une logique d'interdépendance avec d'autres IFI et partenaires.

1 Introduction et contexte

1.1. Introduction

1. L'examen externe par les pairs (EEP), engagé conformément aux exigences de la Politique de l'évaluation au FIDA, vise à fournir une évaluation externe de la fonction d'évaluation du FIDA, qui englobe aussi bien l'auto-évaluation sous l'autorité de la direction que l'évaluation indépendante réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE).
2. Le principal objectif de cet examen est d'évaluer la fonction d'évaluation du FIDA afin de renforcer sa contribution à l'efficacité en matière de développement et à l'efficience institutionnelle du Fonds.
3. Il intervient à un moment crucial, façonné par l'environnement opérationnel actuel auquel le FIDA est confronté. Une décennie de réformes institutionnelles et d'évolution des attentes relatives à l'efficacité en matière de développement a transformé l'organisation afin qu'elle soit mieux à même de faire face à l'évolution des besoins en matière de sécurité alimentaire et de production agricole dans les régions les plus pauvres des pays, dans un contexte mondial d'incertitudes environnementales, financières et politiques. Le FIDA a mis en place une nouvelle architecture financière mettant davantage l'accent sur les opérations dans le secteur privé et l'accès à de nouvelles sources de financement dans le but d'accroître l'efficacité opérationnelle et l'impact sur le terrain. Un facteur contextuel important est l'imminence du prochain cycle de reconstitution des ressources du FIDA (FIDA14, sur la période 2028-2031). La tendance à la diminution de l'aide publique au développement est également une source de préoccupation croissante au FIDA.
4. Un élément se révèle particulièrement pertinent pour la fonction d'évaluation: il s'agit du réajustement du Bureau de l'efficacité du développement (ODE) en tant que pôle institutionnel des données et de l'efficacité, chargé de fonctions liées à l'assurance qualité, aux résultats, aux ressources, à la gestion des connaissances, à l'innovation et à l'évaluation de l'impact. En 2026, ODE a été doté d'une fonction supplémentaire liée à la stratégie institutionnelle afin de renforcer et de mieux relier les efforts stratégiques réalisés dans toute l'institution, dans le but d'appuyer et de mettre en œuvre la vision stratégique définie par le Président. L'objectif est d'assurer une cohérence stratégique entre les priorités institutionnelles, les orientations financières et opérationnelles, les données, le positionnement institutionnel et les priorités en matière de partenariats extérieurs.
5. Bien que l'examen soit de nature rétrospective car il évalue la performance de la fonction d'évaluation depuis l'EEP de 2019 et le respect des normes convenues par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et le Réseau sur l'évaluation du développement (EvalNet) du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE), il est intentionnellement formatif et tourné vers l'avenir, anticipant également les mesures nécessaires pour renforcer la fonction d'évaluation dans un avenir proche.
6. Le groupe a adopté un point de vue impartial, fondé sur la connaissance des meilleures pratiques, et à l'égard des normes éthiques et des informations confidentielles. L'approche et la méthodologie de l'examen sont cohérentes avec celles fixées par l'ECG, le GNUE et EvalNet. Comme indiqué dans le cadre d'évaluation de l'EEP (appendice 1) en réponse au document d'orientation relatif à l'EEP, l'évaluation s'appuie sur de multiples sources d'information, notamment des examens documentaires systématiques, des entretiens, des sessions de groupes de discussion et une enquête auprès de l'ensemble du personnel et des membres du Conseil d'administration (voir appendice 2 pour plus d'informations sur la méthodologie).

7. Conformément aux meilleures pratiques en matière d'examen externe des fonctions d'évaluation, la direction (ODE) et IOE ont respectivement réalisé des auto-évaluations de l'auto-évaluation et de l'évaluation indépendante. Ces rapports d'auto-évaluation sont une source d'informations précieuse pour le groupe chargé de l'examen. Bien que les auto-évaluations ne soient pas validées par les membres du groupe en charge de l'EEP, elles fournissent des informations précieuses aux lecteurs du présent rapport. Les rapports d'auto-évaluation sont disponibles sur demande auprès des départements concernés.
8. À la différence des deux EEP précédents (2009 et 2019), cet examen couvre à la fois l'auto-évaluation sous l'autorité de la direction et l'évaluation indépendante réalisée par IOE, et évalue dans quelle mesure ces deux composantes de la fonction d'évaluation sont alignées et complémentaires.

1.2. Contexte – Mise en œuvre des recommandations de l'EEP de 2019

9. Les recommandations de l'EEP de 2019 constituent la toile de fond du présent EEP. Les huit recommandations avaient été formulées en fonction du contexte dans lequel le FIDA opérait à l'époque. Les constatations du présent EEP montrent que toutes les recommandations ont été mises en œuvre.
10. D'après les auto-évaluations d'IOE et de la direction, la mise en œuvre a été vaste, et a concerné notamment la révision de la Politique de l'évaluation, un renforcement des orientations méthodologiques, une amélioration des processus de supervision et d'achèvement, le déploiement du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, et la création d'ODE. D'après l'auto-évaluation de la direction, il conviendra lors de la prochaine étape d'intégrer de nouvelles normes dans la pratique quotidienne grâce à des incitations, au renforcement des capacités et à des flux de travail clarifiés.
11. Voici quelques précisions concernant la mise en œuvre:
12. **Révision de la Politique de l'évaluation.** La Politique révisée de l'évaluation au FIDA a été publiée en 2021. Elle couvre désormais, pour la première fois, aussi bien l'évaluation indépendante que l'auto-évaluation, élargissant ainsi la portée et l'inclusivité des pratiques d'évaluation au sein du FIDA.
13. **Simplification des processus et procédures internes d'IOE.** Il ressort des derniers examens que l'efficacité des ESPP s'est améliorée. Le calendrier des ESPP a été raccourci d'environ 10%, les évaluations étant désormais souvent achevées en avance, ce qui témoigne d'une amélioration de la planification et de l'exécution. IOE a atteint l'objectif de couverture accrue des ESPP avec une augmentation du budget et des ressources en personnel inférieure à 30%. Les budgets moyens planifiés et réels des ESPP ont diminué (d'environ 9% et 22% respectivement), et l'organisation d'ateliers virtuels a encore réduit les coûts.
14. **Révision de la gamme des produits d'IOE.** IOE a diversifié ses produits, parmi lesquels figurent des évaluations thématiques et institutionnelles, des séries d'examens, des notes thématiques, des documents de recherche, des livres et des articles évalués par des pairs. De nouveaux produits tels que des infographies, des séries vidéo, des podcasts, des blogs et un magazine indépendant ont été lancés pour renforcer la sensibilisation et la participation.
15. **Élaboration d'une stratégie pluriannuelle de mise en œuvre de la politique d'évaluation d'IOE.** La Stratégie d'évaluation pluriannuelle (2022-2027) définit quatre objectifs principaux, notamment la promotion d'une culture interne transparente, axée sur l'apprentissage et responsable, ainsi que la collaboration avec la direction, les États membres et les partenaires externes. D'après IOE¹, cette

¹ Auto-évaluation d'IOE.

stratégie offre le cadre nécessaire à l'élargissement de la couverture des évaluations de pays. En effet, au cours des deux dernières années, la couverture des pays a progressé de 333% et la valeur en dollar du portefeuille évalué a augmenté de 1 578%, malgré une augmentation du budget et des effectifs inférieure à 30%.

16. **Élaboration d'un nouveau Manuel de l'évaluation.** En 2022, la troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA a été cosignée avec la direction – une première pour un organisme des Nations Unies ou une institution financière internationale. Ce manuel couvre à la fois les processus d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante, ce qui témoigne d'une approche plus intégrée de l'évaluation au sein du FIDA.
17. **Simplification et harmonisation du budget d'IOE avec le budget administratif global du FIDA.** Malgré une expansion significative de la couverture et des activités d'évaluation au cours des deux dernières années, IOE a maintenu les augmentations de son budget sous la barre des 30%. Le coût moyen par ESPP a diminué, et les dépenses globales ont été réduites grâce à la rationalisation des processus et à l'adoption d'outils numériques.

Points clés

L'EEP de 2026 est réalisé conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et aux normes internationales. L'examen s'appuie sur diverses sources de données et sur une consultation approfondie. Il s'agit délibérément d'un examen de haut niveau et tourné vers l'avenir.

L'EEP de 2019 a entraîné d'importantes réformes (révision de la politique, alignement des notations, création d'ODE). L'examen actuel conclut que l'orientation adoptée est bonne, mais la profondeur de la mise en œuvre, l'établissement de priorités et l'agilité ainsi que la cohérence à l'échelle du système comptent désormais plus que la poursuite de l'expansion de la couverture et des activités.

2 Principales constatations

2.1. Évaluation globale: une fonction solide appelé à gagner en portée stratégique pour accompagner le FIDA à l'avenir

18. L'équipe chargée de l'EEP estime que la fonction d'évaluation (qui englobe à la fois l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation) dans le contexte actuel fonctionne bien, sans défauts majeurs. Comme indiqué précédemment, les recommandations de l'EEP de 2019 ont été mises en œuvre. La fonction, dans sa forme actuelle, est largement appréciée et respectée au sein du FIDA.
19. La Politique et le Manuel de l'évaluation sont conformes aux pratiques courantes en vigueur dans d'autres institutions financières internationales (IFI) et organismes des Nations Unies. Le groupe chargé de l'EEP juge cette politique suffisamment claire et flexible pour encadrer de nouvelles améliorations de la fonction d'évaluation. Certains éléments des annexes devraient être clarifiés (comme les rôles et responsabilités d'ODE, ainsi que les processus et pratiques liés aux ressources humaines), mais une révision de la politique proprement dite n'est pas nécessaire.
20. L'évaluation indépendante gérée par IOE a mûri² ces dernières années grâce à la réalisation efficace de toute une gamme de produits d'évaluation et à une large diffusion et communication des conclusions et recommandations. Les critères fondamentaux d'une fonction d'évaluation indépendante et fiable (crédibilité, indépendance et utilité) sont largement satisfaits.
21. L'auto-évaluation se situe, malgré sa longue histoire au FIDA, à un stade de maturité plus précoce que des fonctions similaires dans d'autres IFI. Cependant, elle a identifié de manière crédible ses faiblesses et a établi une structure bien conçue ainsi que des plans d'application convaincants (voir l'auto-évaluation d'IOE). Le réajustement d'ODE et la nomination d'une Directrice générale du Bureau de l'efficacité du développement et de la stratégie institutionnelle ont suscité des attentes positives dans toute l'institution.
22. Malgré cette évaluation globalement positive, il n'est pas certain que la fonction d'évaluation soit prête à répondre aux défis escomptés. Alors que le FIDA engage sciemment des réformes pour s'adapter à un contexte mondial de plus en plus complexe, il vaut la peine de se demander si la fonction d'évaluation est suffisamment en phase avec ces réformes pour pouvoir remplir son rôle à l'avenir. ODE a encore du chemin à parcourir avant que la structure d'auto-évaluation soit pleinement mise en œuvre et que la qualité de l'auto-évaluation soit acceptable dans toute l'organisation. La gamme des produits et les capacités d'IOE ne sont actuellement pas entièrement adaptés à l'avenir tel qu'il se dessine dans le programme de réformes du FIDA.
23. Dans un environnement en mutation rapide, la fonction d'évaluation (indépendante et auto-évaluation) ne peut pas remplir son rôle si elle se borne à dresser l'état des lieux de la performance des opérations. Une plus grande attention doit être accordée aux opérations planifiées et en cours, plutôt qu'à la conformité et aux opérations passées. Il faut que l'attention passe de l'ex-post à l'ex-ante. La qualité au point de départ compte pour obtenir des résultats à l'avenir. La fonction d'évaluation (en particulier celle assumée par IOE) pourrait fournir des données encore plus pertinentes sur le plan stratégique³ pour la haute direction et le Conseil d'administration. Cela exige sélectivité, concentration, rapidité et efficacité. Les plans d'évaluation d'IOE doivent être étroitement alignés sur les processus de

² Par rapport à la situation décrite dans l'EEP de 2019.

³ Être stratégique implique de s'employer activement à fournir des données opportunes sur des sujets d'actualité et d'accorder de l'attention aux questions importantes pour l'avenir.

reconstitution des ressources et sur d'autres points stratégiques clés en matière de prise de décision institutionnelle.

24. L'utilisation accrue de l'IA est un autre ingrédient clé d'une fonction d'évaluation proactive. L'IA offre la possibilité d'améliorer la couverture de l'évaluation, le respect des délais et l'utilisation des données factuelles. Mais son usage soulève aussi des défis liés à l'éthique, aux biais, à la responsabilité, aux compétences et à la gouvernance qui nécessitent une gestion délibérée. Parmi les possibilités offertes, figurent l'obtention plus rapide de synthèses portant sur les données factuelles et de métaévaluations, l'accès plus large à des sources de données et à des connaissances en matière d'évaluation et un renforcement de l'efficacité des processus d'évaluation. Dans le même temps, il est essentiel de tenir compte des défis liés à l'éthique, aux droits humains, à l'équité, aux biais ainsi qu'à la représentativité, à la responsabilité et à la transparence. Il convient de prendre connaissance des principes de l'OCDE sur l'IA⁴, qui exigent la traçabilité des ensembles de données, des processus et des décisions. Cela implique de documenter comment les outils d'IA ont influencé les constatations et de s'assurer que les jugements évaluatifs restent clairement attribuables aux évaluateurs humains.
25. Comme indiqué dans le cadre d'évaluation de l'EEP (appendice 1), l'examen se concentre sur six critères fondamentaux: crédibilité, indépendance, utilité, complémentarité entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante, gestion et dotation en personnel, ainsi que la création d'un environnement propice à l'apprentissage et au développement. Les principales constatations liées à ces critères sont présentées ci-après⁵.

Points clés

La fonction d'évaluation du FIDA est crédible, indépendante et largement appréciée, et elle soutient avantageusement la comparaison avec celle d'autres IFI et organismes des Nations Unies.

Cependant, pour rester pertinente et utile dans un contexte institutionnel en rapide évolution, notamment compte tenu de la nouvelle architecture financière du FIDA, du prochain cycle de reconstitutions des ressources (FIDA14) et de la contribution croissante de l'intelligence artificielle, la fonction doit devenir nettement plus stratégique, sélective et axée sur l'apprentissage, avec des produits plus pertinents et opportuns, un suivi renforcé, et un meilleur alignement entre l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation.

Il est essentiel de prêter attention aux possibilités et aux défis liés à l'utilisation accrue de l'IA.

2.2. Crédibilité: solide et digne de confiance, bien qu'une approche plus stratégique soit nécessaire

26. Les critères relatifs à la crédibilité servent à évaluer dans quelle mesure la fonction d'évaluation fonctionne conformément aux pratiques reconnues en matière de qualité du travail, y compris en ce qui concerne la méthodologie de collecte et d'analyse des données, le respect des délais, la transparence et l'implication des parties prenantes dans les processus d'évaluation, l'application de normes éthiques dans les processus de travail et la pertinence des thèmes relatifs à l'évaluation.

⁴ OCDE. *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, OECD/LEGAL/0449.

⁵ Un aperçu détaillé des réponses aux questions d'évaluation listées dans le cadre d'évaluation de l'EEP peut être fourni sur demande.

27. **Les documents d'orientation relatifs à l'évaluation respectent des normes communes.** Les principaux documents d'orientation relatifs à l'évaluation (la Politique de l'évaluation de 2021 et le Manuel de l'évaluation de 2022) sont conformes aux normes de l'ECG, du GNUE et d'EvalNet, ainsi qu'à des documents analogues d'autres organisations multilatérales. Toutefois, il convient de noter que la mention du réajustement d'ODE ne figure pas encore dans tous les documents.
28. **La reddition de comptes l'emporte sur l'apprentissage.** Bien que les répondants consultés lors des entretiens et de l'enquête constatent que la fonction d'évaluation favorise à la fois la reddition de comptes et l'apprentissage, le rôle de la reddition de compte domine actuellement (figure 1)⁶.

Figure 1 : Nuage de mots avec les réponses à la question de l'enquête concernant le mot-clé associé à « évaluation »



29. **La crédibilité d'IOE est forte.** L'enquête (appendice 4) et les entretiens confirment que le travail d'IOE est jugé crédible dans toute l'organisation. L'un des répondants à l'enquête a fait l'observation suivante: « IOE a joué un rôle déterminant pour asseoir la crédibilité des interventions du FIDA et interpeller la direction afin qu'elle procède à des améliorations lorsque cela s'avérait nécessaire ».
30. Par ailleurs, la culture de l'évaluation est bien développée au FIDA. Près de la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête ont lu des produits d'IOE et 40% ont déclaré les avoir utilisés pour enrichir leurs travaux. Seuls 7% des répondants ont spécifiquement déclaré n'avoir jamais participé à un travail d'évaluation mené au FIDA. Cette constatation est favorable en comparaison, par exemple, avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)⁷.
31. IOE dispose de mécanismes d'assurance qualité bien établis – à quelques exceptions près – tant en interne qu'en externe, avec le Groupe consultatif pour l'évaluation⁸. Par exemple, l'opérationnalisation concrète des normes déontologiques n'est pas encore pleinement aboutie, même si le personnel d'IOE estime que le respect des normes déontologique s'est récemment amélioré, avec notamment l'inclusion de considérations de cet ordre dans tous les documents d'orientation et l'élaboration de directives internes sur la collecte de données sur la déontologie dans les

⁶ L'accent mis sur la responsabilité est commenté par les répondants, par exemple dans les phrases qui suivent: « IOE semble davantage contribuer au contrôle de la conformité qu'au soutien à l'apprentissage au sein des équipes », « Les enseignements tirés des RAP pourraient être mieux diffusés pour éclairer la nouvelle génération de projets dans le pays. »

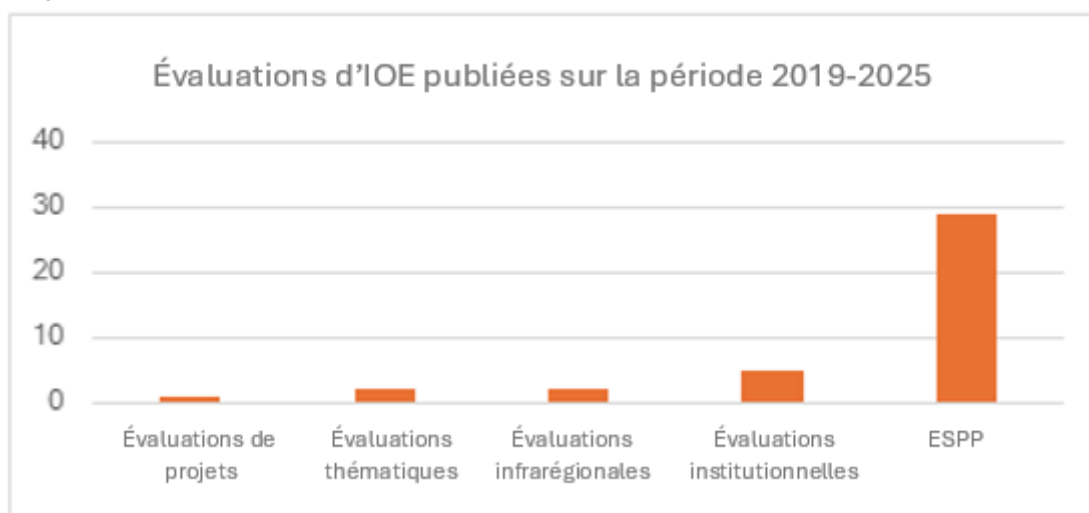
⁷ L'édition 2025 de l'enquête de perception menée à la BERD a révélé que la connaissance et la familiarité avec le Département de l'évaluation indépendante (IEvD) étaient inégales au sein de l'institution. Tandis que 100% des membres du Conseil d'administration et de la haute direction estimaient avoir une bonne connaissance de l'IEvD, seulement 31% du personnel pouvait en dire autant.

⁸ Le Groupe consultatif pour l'évaluation se compose de spécialistes internationaux de l'évaluation sélectionnés.

communautés. Un renforcement des capacités supplémentaire en interne pourrait être nécessaire pour améliorer la cohérence de l'application des normes.

32. **Gains d'efficacité au sein d'IOE.** D'après l'auto-évaluation d'IOE, l'efficacité s'est améliorée en ce qui concerne la réalisation d'évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), leur durée étant passée de 10,38 mois en 2019 à 9,29 mois en 2024-2025. Le budget moyen des ESPP, s'agissant des dépenses hors personnel, a diminué sur la même période, passant de 202 301 USD à 156 483 USD, et rien n'indique que leur qualité se soit détériorée.
33. **Résultats mitigés concernant la collaboration d'IOE avec les parties prenantes.** IOE, en principe, suit une approche consultative de la collecte de données, en s'appuyant également sur les données des pays. Cependant, un défi récurrent est la capacité au niveau national à recueillir des données fiables sur les projets. Le personnel d'IOE fait observer qu'une plus grande inclusivité et une plus grande implication des bénéficiaires seraient possibles à d'autres étapes du processus d'évaluation, tout en préservant l'indépendance de la fonction. Vingt-et-un pour cent des répondants à l'enquête sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle IOE collabore suffisamment avec les parties prenantes du FIDA, tandis que 49% sont d'accord et 12% ne sont pas d'accord. L'un des répondants à l'enquête a formulé la recommandation suivante: « Je pense qu'une plus grande collaboration avec les bénéficiaires améliorera le travail du FIDA et réduira les risques d'abus de la part des unités de gestion de projet (UGP) et des agents de l'État ».
34. **IOE et d'autres répondants reconnaissent que les capacités en matière de suivi-évaluation sont limitées au niveau national.** C'est l'un des facteurs limitants pour des données de projet crédibles et fiables. Au lieu de se charger lui-même du renforcement des capacités d'évaluation au niveau national, IOE a décidé de coopérer avec l'Initiative mondiale pour l'évaluation, et notamment avec les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats. Le groupe chargé de l'examen soutient cette approche.
35. **La gamme de produits mentionnés dans le programme de travail triennal d'IOE diffère de celle des autres IFI.** La principale différence réside dans la grande proportion d'ESPP parmi les 40 évaluations publiées durant la période d'examen (2019-2025). IOE a réalisé 29 ESPP, 5 évaluations institutionnelles, 2 évaluations thématiques, 1 évaluation groupée de projets et 2 évaluations infrarégionales (figure 2).

Figure 2: Évaluations d'IOE publiées sur la période 2019-2025



36. La large couverture des ESPP s'explique par le nombre croissant de demandes des services opérationnels et du Conseil d'administration. Par ailleurs, elle comble les lacunes précédemment constatées en matière de fiabilité des évaluations relatives à

la mise en œuvre des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) du FIDA. Parmi les répondants à l'enquête, 39% ont classé les ESPP comme le produit d'IOE le plus utile, tandis que 36% ont jugé que les évaluations thématiques étaient les plus utiles et que 34% ont estimé qu'il s'agissait des évaluations institutionnelles.

37. **La qualité des évaluations d'IOE est généralement bonne mais elle peut être encore améliorée.** La plupart des répondants à l'enquête ont exprimé leur accord (dont 29% qui étaient tout à fait d'accord) avec l'affirmation selon laquelle les approches et méthodologies d'IOE sont rigoureuses.
38. Dans le cadre du processus d'EEP, l'examen d'un échantillon de 20 évaluations d'IOE a été réalisé afin d'avoir un aperçu des méthodologies et de la qualité globale des produits d'évaluation (voir l'appendice 5). L'échantillon comprend l'ensemble des évaluations institutionnelles, des évaluations thématiques, des évaluations groupées de projet et des évaluations infrarégionales publiées durant la période considérée, ainsi que neuf ESPP, sélectionnées de manière aléatoire. Dans l'ensemble, les évaluations examinées présentent un niveau de qualité élevé et témoignent d'une bonne appréciation des méthodes et des données factuelles, même dans un contexte où la portée des évaluations est ambitieuse et où les sujets abordés sont complexes.
39. **Parallèlement, plusieurs pistes d'amélioration ont été recensées.** Il s'agirait notamment d'améliorer la transparence concernant la qualité des données et la triangulation, de porter une attention plus systématique à l'environnement dans lequel le FIDA opère et d'améliorer la réflexion sur la validité externe⁹ des constatations. La plupart des évaluations ne détaillent pas suffisamment la manière dont les données factuelles provenant de différentes sources ont été triangulées et utilisées pour étayer les constatations par rapport aux questions initiales d'évaluation. Le groupe chargé de l'examen a également constaté que l'importance accordée à la compréhension du contexte était limitée, ce qui peut faire obstacle à une compréhension plus approfondie des circonstances dans lesquels se déroulent les interventions appuyées par le FIDA. L'utilisation accrue de la théorie du changement, en particulier son articulation par rapport à l'analyse empirique, pourrait encore améliorer la clarté analytique. Plus largement, l'adoption d'une approche plus rationnelle et plus formelle de la conception des évaluations, afin de passer d'une simple liste de méthodes et d'outils à un cadre cohérent et structuré favoriserait une meilleure compréhension de la qualité des évaluations. L'intégration d'approches innovantes, telles que l'analyse des contributions, pourrait également améliorer les évaluations de la cohérence et de l'inférence causale.
40. Accroître l'attention portée à ces dimensions améliorerait la validité, la fiabilité et l'utilité globale des futures évaluations, tout en continuant à satisfaire à des normes élevées de rigueur méthodologique déjà observables dans l'ensemble de l'échantillon analysé.
41. **Une hiérarchisation des priorités plus stratégique dans le programme de travail d'IOE renforcerait la cohérence et l'impact.** Les documents présentés au Conseil des gouverneurs du FIDA et les contributions d'IOE montrent que le programme de travail d'IOE suit les bonnes pratiques courantes au sein des IFI en matière de consultation de la direction et des organes directeurs du FIDA. Les consultations offrent à la direction et au Conseil d'administration la possibilité de mettre en avant des domaines prioritaires, de soulever des questions liées aux COSOP ou au reclassement des pays, ainsi que discuter des domaines d'importance stratégique ou transversale au niveau institutionnel. Les évaluations de haut niveau sont guidées par les contributions de la direction, la couverture des évaluations, la pertinence stratégique, les questions cruciales soulevées lors d'évaluations précédentes ainsi que par le calendrier de mise en œuvre de la stratégie et/ou des politiques et de leurs révisions. IOE élabore des notes initiales de cadrage qui

⁹ La validité externe (ou généralisabilité) fait référence à la mesure dans laquelle les résultats d'une évaluation peuvent s'appliquer dans d'autres contextes.

précisent les domaines clés et les considérations de calendrier. Par exemple, en 2026, alors qu'il était prévu de faire un rapide examen des questions de ressources humaines, IOE a décidé de procéder plutôt à une évaluation complète au niveau de l'institution, sachant que ni les lacunes de la couverture ni les questions stratégiques n'avaient trouvé leur place dans les évaluations sur la décentralisation et sur FIDA11 et FIDA12. La priorité a également été accordée aux domaines émergents pertinents pour déterminer les orientations futures du FIDA, notamment les financements supplémentaires et la collaboration avec le secteur privé.

42. Les évaluations institutionnelles, en particulier, ont apporté des éclairages sur des sujets stratégiques importants. Il convient de citer à cet égard l'évaluation sur la décentralisation, ainsi que l'évaluation sur FIDA11 et FIDA12. L'un des répondants à l'enquête a fait l'observation suivante: « L'évaluation sur FIDA11 et FIDA12 a été particulièrement utile car elle a soulevé sans détour de nombreuses questions qui restent pertinentes pour l'ensemble de l'organisation ». D'autres répondants ont fait des commentaires similaires.
43. Malgré les vastes consultations et les considérations internes, des doutes surgissent quant à la pertinence stratégique de certaines parties du programme de travail, en particulier la poursuite des évaluations de projets¹⁰ et le lancement d'ESPP concernant des pays où le portefeuille du FIDA est très restreint ou ceux où un COSOP n'est pas prévu. IOE a la capacité de réaliser des analyses approfondies. Le fait que le programme de travail soit fonction de la demande— par exemple, en ce qui concerne les évaluations de pays, des demandes de la direction et du Conseil d'administration — pourrait empêcher IOE de gagner en impact. L'évaluation sur FIDA11 et FIDA12¹¹ a été citée par plusieurs membres du Conseil d'administration comme un modèle exemplaire d'évaluation stratégique de grande valeur. Ces évaluations sont qualifiées de « précieuses et très appréciées » précisément parce qu'elles ont soulevé des questions institutionnelles difficiles, sans détour et d'une manière utile.
44. L'idée est que ces capacités devraient surtout être employées pour traiter les questions les plus stratégiques, où de nouvelles connaissances pourraient émerger, ou des sujets figurant en tête de l'ordre du jour du Conseil d'administration et de la haute direction. En d'autres termes, dans certains cas, il est moins utile pour IOE d'évaluer les projets et de réaliser des ESPP complètes. Un exemple illustrant ce dernier cas est l'ESPP du Pérou, pays où il semble qu'un seul projet ait été achevé depuis la précédente ESPP. Le groupe chargé de l'EEP insiste sur le fait qu'une ESPP devrait toujours être étroitement liée à l'élaboration d'un nouveau COSOP. Il est préoccupant aussi que les ESPP suivent partout le même modèle. Il arrive que le périmètre soit trop vaste (par exemple une décennie, dans un pays secoué de changements) ou ne prend pas assez en compte les questions immédiates (par exemple lorsqu'il n'est pas question du reclassement imminent d'un pays). Une attention et une sélectivité accrues dans la définition du périmètre pourraient également contribuer à faire en sorte que les capacités d'IOE soit consacrées aux domaines les plus utiles. IOE pourrait ainsi donner la pleine mesure de son potentiel et, à l'avenir, jouer un rôle encore plus stratégique, en prenant encore plus d'initiatives. Un recours raisonné et maîtrisé à l'IA pourrait ici être intéressant.
45. IOE devrait rééquilibrer son programme de travail pour donner la priorité aux réalisations suivantes:
 - des évaluations stratégiques au niveau de l'institution harmonisées avec les cycles de reconstitution et les grands processus de réforme institutionnelle;

¹⁰ IOE fait observer que le nombre d'évaluations de la performance des pays (EvPP) réalisées a été significativement réduit, passant de 10-12 à 4-5 maximum lorsque les projets sont encore en cours

¹¹ Évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12. Cote du document: EC 2026/132/W.P.7

- des évaluations thématiques et transversales sur des sujets intéressant directement l'institution (sécurité alimentaire, participation du secteur privé, durabilité de l'impact, IA);
 - des métaévaluations ou des études de synthèse s'appuyant sur les constatations d'ESPP existantes, en lieu et place d'ESPP complètes portant sur des portefeuilles limités ou ne précédant pas un COSOP.
46. Pour aider à déterminer la pertinence stratégique d'une évaluation, il peut être intéressant de suivre les conseils du groupe consultatif pour l'évaluation, qui définit le rayon d'influence d'une évaluation à l'aune des critères suivants: 1) orientation stratégique et pertinence en matière de politiques; 2) méthodologie rigoureuse et crédibilité; 3) participation des parties prenantes; 4) clarté des constatations; 5) applicabilité des recommandations; 6) horizon temporel des connaissances relatives à l'évaluation; 7) respect des délais; 8) diffusion et communication.
47. **L'auto-évaluation devient de plus en plus crédible.** Le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement est la clé de voûte sur laquelle reposent tous les travaux du FIDA relatifs à la performance et aux résultats. La version actualisée du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement (2021) s'appuie sur l'intégration de plusieurs sources de données factuelles – rapports d'achèvement de projets (RAP), examens de COSOP, évaluations de l'impact et indicateurs de base relatifs aux effets directs – au sein d'un système cohérent permettant d'évaluer la réalisation des objectifs et des engagements stratégiques du FIDA dans le cadre de FIDA12 et de FIDA13. Aujourd'hui, la finalité des évaluations de l'impact évolue: alors qu'elles étaient principalement destinées à la publication d'informations institutionnelles, elles deviennent des outils d'apprentissage stratégique et de gestion adaptative.
48. L'une des conclusions de l'auto-évaluation réalisée par la direction est que la fonction d'auto-évaluation au FIDA est aujourd'hui beaucoup plus mûre qu'au moment de l'examen externe par les pairs de 2019: « La Politique de l'évaluation révisée, le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement, le renforcement d'ODE, l'amélioration des rapports de supervision, le renforcement des normes d'assurance qualité applicables aux RAP et aux examens à l'achèvement¹² ainsi que l'intégration croissante d'évaluations de l'impact, ont tous contribué à une meilleure cohérence méthodologique et à une définition plus explicite des rôles et des responsabilités ». Le groupe chargé de l'EEP partage cet avis.
49. Selon l'auto-évaluation, les outils de publication d'informations institutionnelles du FIDA – en particulier le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), annuel, et l'examen à mi-parcours des engagements pris au titre des reconstitutions – ont eu un effet incitatif sur les auto-évaluations, dont les données tendent à être non seulement exactes mais aussi pertinentes sur le plan stratégique.
50. Le RIDE, qui rend compte de la performance du Fonds pour une certaine année, s'appuie sur les indicateurs et les cibles du Cadre de gestion des résultats. Il présente de manière transversale un éventail d'indicateurs portant sur les ressources humaines, l'efficacité institutionnelle, la performance des programmes de pays, les résultats obtenus au niveau des projets et la gestion du portefeuille. Comme observé dans des rapports comparables à d'autres institutions financières internationales, le RIDE met l'accent sur les bons résultats et les réalisations positives du Fonds et aborde de façon limitée les faiblesses et les difficultés. Une répartition plus équilibrée améliorerait la crédibilité de ce rapport.
51. **Les résultats des entretiens et de l'enquête montrent une inquiétude liée à la qualité variable des données pour l'auto-évaluation.** Selon l'auto-évaluation conduite par ODE, les normes internationales sont de plus en plus respectées. Les

¹² Examens à l'achèvement des stratégies de pays

principes d'évaluabilité, de transparence et d'utilité portés par le GNUE sont pris en compte dans la forme normalisée des rapports et dans les directives qui les accompagnent. Les critères du CAD de l'OCDE sont appliqués dans la supervision, dans les rapports d'achèvement de projet et dans les examens à l'achèvement de la stratégie de pays, et les principes de l'ECG améliorent la cohérence méthodologique. Cependant, pour permettre une institutionnalisation complète, il reste nécessaire d'aplanir les disparités de mise en œuvre observées entre les régions en raison de différences dans les capacités des partenaires et des divisions, dans leur dotation en personnel et dans leurs conditions opérationnelles.

52. La direction fait savoir qu'elle ne pourra être efficace à l'avenir que si le FIDA est en capacité de mettre l'accent sur la consolidation, la qualité, l'apprentissage et l'utilisation. Plutôt que de procéder à de nouvelles réformes, il convient de privilégier une application systématique, l'assurance qualité et le suivi par la direction. Le groupe chargé de l'EEP souscrit pleinement à cette approche.
53. Les conditions suivantes sont essentielles à l'instauration d'un environnement favorable: un rôle moteur constant de la part d'ODE, des mécanismes de reddition de comptes clairement établis avec les divisions opérationnelles et des orientations institutionnelles en phase avec les réalités opérationnelles du terrain. De plus, l'auto-évaluation traduit la nécessité de mettre en œuvre au niveau de l'institution des cycles d'apprentissage garants d'une utilisation systématique des résultats factuels des auto-évaluations dans la prise de décision. Elle indique aussi qu'il est possible de développer l'utilisation stratégique des outils numériques, de l'analytique des données et des technologies émergentes pour produire, synthétiser et utiliser des données factuelles. Le groupe chargé de l'EEP est en accord avec ces remarques, notamment en ce qui concerne la nécessité de tirer parti de l'IA à des fins d'efficience et d'efficacité.

Éléments clés

Globalement, les évaluations d'IOE sont considérées comme crédibles, fondées sur une méthodologie fiable et de plus en plus efficaces. Cependant, pour améliorer leur pertinence, leur utilisation et leur impact institutionnel, il est nécessaire de les hiérarchiser plus stratégiquement, de faire plus participer les parties prenantes, d'améliorer la qualité des données, d'accroître l'attention portée à l'apprentissage et de communiquer les données d'une manière plus ciblée et garante d'un rayon d'influence accru.

L'auto-évaluation est un instrument mieux structuré, plus mûr et plus crédible qu'en 2019, et son évolution est prometteuse.

2.3. Indépendance et gouvernance : une fonction solidement établie, une indépendance à préserver

54. En ce qui concerne l'indépendance, les critères évalués visent essentiellement à déterminer si IOE obéit à la définition adoptée de l'indépendance (au niveau organisationnel et comportemental, ainsi qu'en matière de protection contre les ingérences extérieures et d'évitement des conflits d'intérêts). Cet aspect a une incidence sur le budget, la planification du travail et la dotation en personnel. L'indépendance n'est pas synonyme d'isolement, il s'agit plutôt de respecter un niveau crédible d'interaction et de relation avec les parties prenantes.
55. **IOE est indépendant.** Les constatations issues de l'EPP ne soulèvent aucune préoccupation majeure concernant l'indépendance d'IOE, dans toutes les dimensions de cette notion. Au contraire, l'indépendance est globalement considérée comme l'un des principaux atouts d'IOE. Une des personnes ayant répondu à l'enquête a fait le

commentaire suivant: « *Sous l'équipe dirigeante actuelle, IOE fait preuve d'une indépendance et d'une rigueur sans faille* ».

56. La Politique de l'évaluation décrit explicitement les principaux facteurs structurels et comportementaux nécessaires pour garantir l'indépendance. IOE est directement rattaché au Conseil d'administration et ne rend aucun compte à la direction. Il dispose d'un budget et d'un plan de travail propres, examinés par le Comité de l'évaluation et approuvés par le Conseil d'administration. IOE est le décisionnaire final en ce qui concerne son programme de travail et le contenu de tous les produits d'évaluation.
57. Le groupe chargé de l'EEP estime que la Politique révisée de l'évaluation de 2021 est conforme aux normes internationales et aux pratiques courantes des organisations similaires. Cette politique est axée sur des principes stratégiques et des considérations de haut niveau et, comme indiqué à son paragraphe 17, ne décrit pas en détail les produits, les processus et les méthodes d'évaluation, ce qui nécessiterait des actualisations fréquentes. Elle ne donne pas non plus d'informations sur le type des évaluations (évaluations indépendantes ou auto-évaluations) ni sur les méthodologies et approches sous-jacentes, qui sont laissées à l'appréciation des responsables d'unité, sous réserve que les choix indépendants et éclairés résultant de la consultation du responsable d'IOE soient respectés. Comme indiqué au chapitre 2.1, le groupe chargé de l'EEP considère ces conditions comme un cadre suffisamment souple pour permettre des améliorations ultérieures de la fonction d'évaluation. Quelques clarifications sont nécessaires dans les annexes mais la politique en elle-même ne nécessite pas de révision.
58. Le groupe chargé de l'EEP recommande vivement que le FIDA réaffirme son engagement en faveur de la Politique de l'évaluation de 2021 tout en prenant des mesures concrètes pour préserver l'indépendance dans la pratique.

Éléments clés

Globalement, IOE est jugé indépendant; fort de solides garanties structurelles, il rend compte directement au Conseil d'administration, dispose d'un budget distinct et est investi du pouvoir de décision final sur son programme de travail et sur ses produits d'évaluation.

Il est essentiel de préserver l'indépendance de la fonction d'évaluation pour garantir la crédibilité du FIDA.

La Politique de l'évaluation de 2021 est adéquate et ne nécessite pas de révision fondamentale. Dans les annexes, certains points spécifiques restent à clarifier.

2.4. Utilité : un intérêt manifeste, une adoption chancelante

59. Les critères d'utilité portent sur la pertinence et l'utilité de la fonction d'évaluation (évaluation indépendante et auto-évaluation) pour améliorer la performance institutionnelle du FIDA, fournir des informations stratégiques à la direction et contribuer à l'apprentissage pour les bénéficiaires finaux du FIDA. La diffusion et la communication dans le cadre de l'évaluation sont aussi concernées.
60. **De manière générale, le travail d'IOE est utile; quelques exceptions sont à noter.** Le rayon d'influence d'une évaluation dépend de plusieurs facteurs, notamment les relations avec la direction relativement aux recommandations (en matière d'adoption, de justesse, de niveau de détail et de respect des délais). Les constatations indiquent que, de manière générale, la direction et les équipes opérationnelles du FIDA considèrent le travail d'IOE comme pertinent et utile.

61. IOE reçoit régulièrement des retours positifs d'acteurs gouvernementaux sur l'utilité des évaluations, sous forme de communications écrites et orales informelles et de commentaires lors d'ateliers conduits avec les parties prenantes. Conséquence du rapprochement opéré entre ESPP et COSOP, il est de plus en plus fréquent que les constatations et recommandations issues de l'ESPP soient directement utilisées pour éclairer l'élaboration d'un nouveau COSOP. En 2025-2026, 69% des COSOP seront précédés d'une ESPP – contre 20% en 2021. Une des personnes ayant répondu à l'enquête a fait le commentaire suivant: « J'ai utilisé les évaluations d'IOE au quotidien, pour un examen de portefeuille dans le cadre de mon ancien poste de responsable des finances et pour mieux évaluer la qualité d'un COSOP présenté pour approbation dans le cadre de mon poste actuel à ODE ».
62. Dans certains entretiens, un point intéressant a été exprimé: la perspective de se faire évaluer par IOE est parfois perçue comme positive car susceptible d'attirer l'attention de l'équipe de direction et du Conseil d'administration. D'autres personnes participant aux entretiens ont formulé des inquiétudes quant à la capacité des opérations à répondre au grand nombre de demandes émanant d'IOE dans le cadre des processus d'évaluation, précisant qu'il y aurait lieu de mieux classer les produits d'IOE en fonction de leur importance. Chacune des évaluations menées est potentiellement utile mais, en très grand nombre, elles représentent une charge de travail énorme pour le personnel, ce qui nuit à leur utilité. Une des personnes ayant répondu à l'enquête a fait le commentaire suivant: « J'ai constaté qu'IOE faisait participer le personnel du FIDA aux évaluations d'une manière très différente selon qu'il s'agisse d'une évaluation thématique ou de l'évaluation d'une stratégie de pays ».
63. Selon l'enquête, près de la moitié des répondants (47%) avaient pris connaissance des produits d'IOE et 40% les avaient utilisés à l'appui de leur travail. Environ un tiers des répondants à l'enquête ont déclaré utiliser régulièrement la production d'IOE, régulièrement (16%) ou très souvent (15%), et la moitié (49%) a déclaré l'avoir utilisée au moins quelques fois. Seuls 16% des répondants ont déclaré ne jamais avoir utilisé les produits d'IOE au cours des 12 derniers mois.
64. Sur les sept membres du Conseil d'administration ayant répondu entièrement à l'enquête, quatre ont déclaré connaître parfaitement le travail de la fonction d'évaluation au FIDA, et trois, le connaître assez bien. Six d'entre eux représentent des pays de la liste A et le septième, un pays de la liste B. Aucune réponse de pays de la liste C n'a été enregistrée. Un membre du Conseil a fait le commentaire suivant: « En général, je lis les évaluations. Je les trouve de très bonne qualité, équilibrées et réalistes; je trouve appréciable qu'elles visent à favoriser l'apprentissage et ainsi à améliorer encore le travail du FIDA ».
65. **Il est possible de s'appuyer sur la collaboration externe et sur la délégation réciproque pour plus d'utilité.** Collaborer avec d'autres fonctions d'évaluation indépendantes par l'intermédiaire de réseaux d'évaluation est un moyen d'améliorer la qualité, la pertinence et l'utilité des évaluations. IOE est un membre de l'ECG et le GNUE. Pour l'heure, l'accent est mis sur la participation à l'ECG. Les missions de l'ECG sont les suivantes: harmoniser le travail d'évaluation entre les banques multilatérales de développement en œuvrant à promouvoir l'utilisation d'évaluations; héberger un forum de partage d'enseignements; concevoir des indicateurs de performance ainsi que des méthodologies et des approches d'évaluation harmonisés; promouvoir le professionnalisme dans l'évaluation; contribuer à renforcer la capacité d'évaluation.
66. L'Initiative de délégation réciproque, collaboration entre les banques de développement, vise à réduire les doublons et à intensifier le travail collaboratif pour gagner en efficience et faciliter la coordination, notamment en ce qui concerne l'évaluation ainsi que la mise au point et l'utilisation d'outils fondés sur l'IA. En s'appuyant sur cette initiative, IOE pourrait gagner en utilité.

67. **Malgré l'utilité relevée, les recommandations d'IOE ont fait l'objet de critiques.** Conformément à ses documents d'orientation, IOE présente généralement quatre à six recommandations. Celles-ci sont souvent divisées en plusieurs parties formant un tout exhaustif, et la question du tour plus ou moins facultatif ou prescriptif qu'il convient de leur donner agite les débats. Les entretiens confirment ce point de vue. Si la plupart des répondants ont reconnu l'utilité des recommandations, 39% les considérant comme très utiles dans leur travail et 43% comme relativement utiles, certains ont également formulé des commentaires critiques.
68. L'une de ces critiques concerne le caractère flou des recommandations. Les remarques suivantes ont été formulées: « Dans une récente évaluation de la stratégie de pays menée par IOE, les conclusions et les recommandations étaient très générales et ont peu éclairé l'élaboration de la nouvelle stratégie de pays. Il serait utile que les recommandations soient plus précises ».
69. « Certaines recommandations d'IOE semblent théoriques et inapplicables dans certains contextes ».
70. « Il arrive que les recommandations soient assez générales et ne soient pas vraiment applicables au projet évalué ».
71. **Une autre des critiques exprimées concerne le nombre de recommandations et de sous-recommandations.** L'examen de la qualité des rapports d'IOE (présenté à l'appendice 5) a révélé que, bien que les recommandations soient généralement fondées sur des données factuelles, une tendance à l'accumulation de ce qu'on peut décrire comme des « paquets de recommandations » est observée. Les évaluations comprenaient généralement quatre à sept recommandations globales, mais environ la moitié d'entre elles comportaient aussi jusqu'à 22 sous-recommandations. Il est intrinsèquement difficile de trouver le juste équilibre entre précision et portée dans la formulation des recommandations; cependant, former des « paquets de recommandations » risque de diluer les principaux messages de l'évaluation et d'induire une confusion en matière de priorités et d'attention. De nombreuses critiques ont été enregistrées en ce sens lors de l'EEP. L'une d'elle porte sur le fait que les nombreuses sous-recommandations rendent les recommandations difficiles à distinguer les unes des autres. L'un des répondants a fait le commentaire suivant: « Lors du précédent EEP, IOE avait commencé à réduire le nombre de recommandations pour faire ressortir les recommandations essentielles. Cependant, ces dernières années, le nombre de recommandations a augmenté par l'intermédiaire de sous-recommandations. Cinq recommandations principales se traduisent par 25 sous-recommandations, ce qui est difficile à mettre en œuvre. Dans beaucoup d'évaluations thématiques, les recommandations semblent reproduites à l'identique. Par exemple, il est souvent recommandé d'augmenter le budget et la dotation en personnel consacrés à la nutrition, à l'égalité femmes-hommes, à la jeunesse, etc. ».
72. La proposition spécifique et concrète suivante peut être faite: IOE pourrait organiser une réunion technique avec la direction avant d'acter la version finale des recommandations, ce qui permettrait aux deux parties de se comprendre et de s'accorder sur le « quoi » — il ne s'agit pas de faire des compromis sur l'indépendance de l'évaluation mais de mettre en place un mécanisme garantissant que les recommandations soient claires, mutuellement comprises et applicables.
73. Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) rend compte de la manière dont les recommandations sont appliquées mais n'est pas soumis à des vérifications suffisantes (autres que la validation par IOE et une évaluation qualitative de la mise en œuvre¹³) pour être crédible. Les recommandations font

¹³ Cette tâche pourrait être confiée à un partenaire externe tous les deux ou trois ans.

l'objet d'un suivi annuel grâce au rapport PRISMA, élaboré par la direction du FIDA et soumis au Comité d'évaluation et au Conseil d'administration. Le suivi des recommandations incombant à la direction du FIDA, aucun mécanisme n'est prévu pour assurer une vérification indépendante ou une évaluation qualitative ou systématique des résultats de la mise en œuvre. Par ailleurs, la suite concrète à donner à la communication d'informations sur la mise en œuvre fait l'objet d'interprétations concurrentes, ce qui est source de difficultés.

74. **Le rayon d'influence du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) pourrait encore être accru.** Le rapport annuel phare d'IOE a évolué pendant la période couverte par l'EEP, tant par son contenu que par sa longueur, qui est passée de 111 pages (plus annexes) en 2019 à 39 pages (plus annexes) en 2025. En 2022, le rapport précédemment intitulé « Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA » a été repensé et rebaptisé « Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) »; il s'agissait de fournir au Conseil d'administration et à la direction un compte rendu plus complet des activités d'évaluation menées par IOE, de leurs constatations et des enseignements tirés. La démarche consistant à croiser les constatations des différentes évaluations et à présenter et analyser la série chronologique des notes attribuées pour suivre l'évolution de la performance a été conservée mais la nouvelle approche met l'accent sur les constatations de fond. Dans l'ARIE de 2024, deux thèmes principaux ont été abordés: la relation entre le cofinancement et la performance des projets, et les interventions consacrées aux services financiers inclusifs en milieu rural. L'ARIE de 2025 est axé sur la pérennisation des avantages résultant des projets financés par le FIDA. L'ARIE a vu son rayon d'influence et son utilisation s'accroître entre 2019 et 2025 mais ce rapport pourrait encore gagner en influence s'il présentait plus finement les principales constatations et leçons tirées.
75. Un rapport plus concis et plus ciblé pourrait être présenté au Conseil d'administration pour alimenter une session annuelle consacrée aux résultats et recommandations issus des évaluations.
76. **Avis divergents sur l'utilité des RAP.** La plupart des personnes ayant répondu à l'enquête considèrent que les RAP sont utiles pour évaluer les réalisations accomplies dans le cadre des projets, permettre aux parties prenantes de partager des expériences et des points de vue et contribuer à améliorer la conception et la mise en œuvre des futurs projets. L'une des critiques recensées est illustrée par le commentaire suivant: « Je trouve les RAP très bons mais ils ne sont pas toujours réalisés en temps utile. Je ne vois pas l'intérêt de produire un RAP autour de la date d'achèvement des projets, alors que la plupart des activités sont inachevées ou que des moyens de prolonger le projet sont recherchés. Dans certains cas, les projets sont prolongés d'environ cinq mois avant d'être clôturés, ce qui peut permettre de mettre en œuvre jusqu'à 30% à 40% des activités. Les informations reçues par les évaluateurs du projet sont alors incomplètes ».
77. **Selon le RIDE de 2025, la direction a mis en place des mécanismes d'assurance qualité renforcés pour les RAP.** En outre, les divisions régionales ont adopté des mécanismes de contrôle qualité plus stricts, où l'évaluation par les pairs est renforcée. Contrairement à ce qui se pratiquait précédemment, la direction du FIDA approuve désormais les RAP et peut demander la révision de toute note insuffisamment motivée.

Éléments clés

De manière générale, la valeur des évaluations d'IOE est reconnue, et elles sont de plus en plus utilisées, mais leur utilité est limitée en raison de recommandations déclinées en un grand nombre de sous-recommandations, de la charge de travail associée pour le personnel, d'une insuffisance en matière de vérification indépendante de l'application des recommandations, d'un calendrier de réalisation des RAP inadéquat et d'un potentiel de collaboration inexploité pour améliorer la pertinence et l'efficacité.

Une version concise et ciblée de l'ARIE pourrait être présentée au Conseil d'administration pour alimenter une session annuelle consacrée aux résultats et recommandations issus des évaluations.

Les auto-évaluations réalisées par la direction sont généralement considérées comme pertinentes et utiles en matière d'apprentissage et d'amélioration de la performance, mais la charge de travail associée pour le personnel et l'hétérogénéité de la mobilisation pèsent sur leur efficacité.

2.5. Complémentarité entre l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation: améliorations et points à améliorer

78. L'auto-évaluation par la direction et les évaluations indépendantes d'IOE sont censées être complémentaires et éviter chevauchements et redites. Ceci implique une répartition claire des rôles concernant le suivi-évaluation. Il s'ensuit aussi que la crédibilité de toute évaluation indépendante approfondie repose sur la possibilité de se fier aux données des auto-évaluations. La complémentarité présuppose des lignes directrices communes, des critères de notation interprétés de la même manière, et un certain degré de confiance réciproque entre les deux versants de la fonction d'évaluation. Ensemble, ceux-ci doivent répondre à une bonne partie des besoins du FIDA en matière de reddition de comptes et d'apprentissage.
79. **Une collaboration plus fluide entre IOE et ODE.** Les constatations font apparaître des rapports entre les deux fonctions plus productifs et mieux en phase qu'en 2019. En particulier, depuis l'EPP de 2019, IOE et la direction — concrètement ODE — ont collaboré plus étroitement à l'élaboration de la Politique de l'évaluation du FIDA et du Manuel de l'évaluation. La politique révisée vise pour la première fois l'auto-évaluation, d'où une communauté de vue et d'approches quant à la fonction d'évaluation du FIDA, mais aussi un gain d'harmonisation et de collaboration. ODE, désigné point focal de la direction pour IOE, coordonne les réponses de la direction aux évaluations au niveau de l'institution et thématiques. Il est invité à toutes les consultations sur le programme de travail et budget d'IOE et reçoit en copie toutes les grandes communications sur l'évaluation. IOE fournit quant à lui des observations sur les produits annuels élaborés par ODE, notamment le RIDE et le PRISMA.
80. L'auto-évaluation d'ODE insiste sur l'intérêt stratégique d'une complémentarité accrue entre auto-évaluation et évaluation indépendante. L'harmonisation des méthodes, la régularité des échanges techniques et la cohérence de l'assurance qualité sont gages de crédibilité, évitent les chevauchements et favorisent l'apprentissage. Cela suppose une collaboration suivie entre ODE et IOE, le cas échéant des normes communes, ainsi que des modes d'organisation propices au renforcement mutuel, dans le respect de l'indépendance.
81. Le groupe chargé de l'examen estime que la délimitation plus claire des rôles et la mise en commun des prémisses conceptuelles ont jeté les bases d'un système véritablement complémentaire. Cette assise commune ne saurait porter ses fruits sans une forte convergence des attentes analytiques, un dialogue interfonctionnel soutenu aux étapes clés du cycle des projets et des programmes de pays, et une

démarche systématique de synthèse des enseignements tirés des évaluations au service de l'apprentissage dans l'organisation. Si les constatations montrent que la fonction d'évaluation évolue en ce sens, le résultat reste loin du compte.

82. **Divergences dans l'appréciation de la performance des projets.** La direction et IOE¹⁴ reprennent les mêmes critères d'évaluation, à l'exception de l'impact, que la direction n'utilise pas toujours (il n'était pas noté dans 10 rapports d'achèvement de projet sur 23 en 2024). L'ARIE 2025 fait apparaître des écarts statistiquement significatifs entre les notes attribuées par IOE et celles figurant dans les rapports d'achèvement de projet, et ce pour l'ensemble des critères d'évaluation. En moyenne, les notes d'IOE sont plus sévères que celles de la direction. Les divergences les plus marquées concernent la pertinence (-0,46), suivie de la reproduction à plus grande échelle (-0,43), puis de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes (-0,39). L'écart s'est réduit au fil du temps. Selon le RIDE 2025, l'application progressive du Manuel de l'évaluation révisé produit déjà des résultats qui tendent à résorber cet écart. La direction ne considère pas celui-ci comme préoccupant; au contraire, elle estime qu'il enrichit généralement le débat sur les résultats et sur la mesure de l'efficacité du développement. Il s'expliquerait, d'après les entretiens, par des manuels de notation légèrement différents entre la direction et IOE, et par une interprétation différente des critères.
83. Le groupe chargé de l'examen estime que les écarts d'appréciation sont naturels, voire « sains », puisque la direction et IOE n'ont pas le même point de vue. En revanche, la divergence entre les lignes directrices pose problème et doit pouvoir se corriger facilement. De même, tout écart d'interprétation sur ces lignes directrices doit pouvoir se résoudre par le dialogue entre ODE et IOE. L'écart actuel au FIDA n'est pas plus marqué que dans les autres institutions financières internationales.

Points clés

La complémentarité et la collaboration entre l'auto-évaluation par la direction et l'évaluation indépendante ont progressé durant la période considérée. Le décalage persistant dans l'appréciation s'explique en partie par des lignes directrices différentes.

Il y a encore lieu d'améliorer l'alignement, le dialogue et le socle commun de normes pour renforcer la reddition de comptes et l'apprentissage.

2.6. Gestion et recrutement: élargir l'éventail des compétences

84. Les critères ici visés concernent la capacité, l'efficacité et l'efficience d'IOE et de la fonction d'auto-évaluation par la direction, et servent à déterminer les éléments nécessaires pour que la fonction d'évaluation puisse remplir, aujourd'hui et à l'horizon prévisible, le rôle qui lui est imparti.
85. Quoique suffisamment doté en ressources, IOE doit élargir l'éventail de ses compétences pour accompagner l'évolution du FIDA vers un plus grand soutien au secteur privé et un appui accru au financement. Son auto-évaluation fait apparaître des ressources généralement suffisantes pour exécuter son programme de travail. Toutefois, en 2026, son périmètre d'intervention et le nombre de ses évaluations ont augmenté plus vite que son budget, d'où un surcroît de travail pour le personnel et un impératif de rationalisation. Les recrutements ont permis de répondre à une partie des besoins. Le recours à des consultants, analystes et stagiaires complète ses capacités.
86. Pour être à la hauteur des implications de la nouvelle architecture financière du FIDA — introduction de nouveaux instruments d'investissement, montée en puissance des

¹⁴ IOE valide les rapports d'achèvement de projet.

opérations non souveraines et recours accru à l'IA dans les processus de travail —, IOE doit adapter ses capacités et développer une expertise dans des domaines tels que:

- les opérations non souveraines et les instruments de financement mixte;
- le développement du secteur privé et le financement des filières;
- les méthodologies de mesure d'impact adaptées aux contextes de secteur privé.

87. Les constatations indiquent qu'IOE a pris des mesures dans le bon sens, mais n'a toujours pas les moyens voulus pour répondre fidèlement aux nouveaux enjeux du FIDA.
88. Pour jouer un rôle stratégique, la fonction d'évaluation doit structurellement devenir encore plus proactive. Les compétences nécessaires pourraient sortir de l'éventail actuel. Formation et développement des capacités sont indispensables du point de vue de la motivation du personnel, de son niveau d'expertise technique et de l'entretien de ses connaissances.
89. **La crédibilité de l'auto-évaluation ne se réduit pas à la modernisation des lignes directrices.** Le système d'auto-évaluation et les lignes directrices applicables ont été mis en phase avec les pratiques courantes des institutions financières internationales, et des éclaircissements de méthode ont été apportés, mais l'exécution n'a pas encore tout à fait suivi. Dans son auto-évaluation, la direction estime elle-même que l'heure n'est plus à la réforme structurelle, mais à une application cohérente à l'échelle de l'institution. Les efforts doivent donc porter sur la fiabilité et l'intégration des données à l'échelle des projets, des pays et des cycles institutionnels, plutôt que sur de nouvelles refontes de la procédure.
90. **La diversité des capacités en matière de suivi-évaluation d'une UGP et d'un bureau de pays à l'autre est une pierre d'achoppement.** La direction relie ces divergences non à un manque d'engagement, mais à des contraintes structurelles — priorités opérationnelles concurrentes, rotation du personnel ou besoins accrus en accompagnement pratique pour appliquer les orientations méthodologiques. Les ressources, la composition des effectifs et les circonstances externes varient d'une équipe à l'autre, ce qui ne peut qu'affecter la régularité et la qualité de la collecte des données. Dans son auto-évaluation, la direction relève en outre des écarts persistants dans l'équilibre de la charge de travail, le temps disponible, les compétences techniques et les dispositifs d'incitation à la réflexion évaluative.
91. Les membres du personnel sont nombreux à faire valoir qu'il importe de poursuivre l'investissement dans des formations pratiques, un accompagnement ciblé et des orientations plus claires traduisant les principes de l'évaluation en pratiques réalisables et adaptées au contexte.
92. Il est ressorti de plusieurs entretiens que la faiblesse des capacités de suivi-évaluation, dans les UGP comme au sein des autorités publiques, est l'un des grands obstacles à l'obtention de données de projet en quantité et qualité suffisantes. Il est évidemment essentiel d'intensifier les efforts pour remédier à ce problème.
93. Il est fondamental de lever ces contraintes, non seulement pour améliorer la qualité des produits d'auto-évaluation, mais aussi pour ancrer davantage le raisonnement évaluatif dans la prise de décision opérationnelle. Le renforcement des capacités au niveau des bureaux de pays, où les problèmes d'évaluabilité sont souvent les plus aigus, revêt à cet égard une importance particulière. Les retours que le groupe chargé de l'examen a reçus de la part des représentants de pays soulignent la nécessité de formations systématiques en passation de marchés, gestion financière, suivi-évaluation et gestion des ressources humaines.
94. Selon le RIDE 2025, l'équipe des savoirs et de l'apprentissage du FIDA, qui relève d'ODE, a pris en main début 2025 la gestion de l'Académie des opérations du FIDA,

mécanisme institutionnel central pour renforcer les capacités opérationnelles des équipes de pays, des experts techniques et des partenaires. L'Académie repose sur trois instruments principaux : des cours d'apprentissage en ligne (niveau 1), des webinaires interactifs et des formations en présentiel (niveau 2), ainsi qu'un programme structuré de mentorat. Il est recommandé d'assurer un suivi étroit et de procéder, au bout de deux à trois ans, à une évaluation afin de déterminer si ces efforts produisent les résultats escomptés.

Points clés

Les ressources d'IOE sont bonnes mais il doit élargir son éventail de compétences et renforcer sa capacité à être proactif pour suivre l'évolution des demandes du FIDA, en particulier pour ce qui est des opérations non souveraines

La diversité des capacités en matière de suivi-évaluation entre régions et bureaux de pays est préoccupante. Une auto-évaluation plus solide et plus cohérente passe par des formations pratiques, un renforcement des capacités au niveau des pays, et une meilleure prise en compte des données dans la prise de décisions.

2.7. Un environnement porteur pour l'apprentissage et le développement: fort potentiel et progrès à faire

95. Les critères ici visés se rapportent notamment à l'évaluation de la culture organisationnelle du FIDA et aux facteurs favorisant ou freinant l'utilisation des évaluations ainsi que l'apprentissage qui en découle.
96. **Le FIDA est jusqu'à un certain point considéré comme une organisation apprenante.** Dans l'auto-évaluation, les membres du personnel d'IOE attribuent une note élevée à la culture d'apprentissage et d'évaluation au FIDA. IOE voit dans la forte demande d'évaluations de la part de la direction le signe d'un environnement organisationnel favorable à l'évaluation et une reconnaissance de la valeur ajoutée de l'évaluation indépendante pour les stratégies et programmes, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des pays. L'enquête vient conforter ces observations. Ainsi de ce commentaire: « Les évaluations aident le personnel à sortir de la routine quotidienne pour réfléchir à l'intérêt et à l'efficacité de ce que fait actuellement l'organisation. Les leçons tirées devraient inciter le personnel et la haute direction à explorer des pistes d'amélioration ».
97. La plupart des personnes qui ont répondu à l'enquête (90%) considèrent le FIDA comme une organisation apprenante. Ce résultat est constant sur l'ensemble de la période considérée, avec une légère tendance à la hausse chez les personnes comptant plus de six ans d'ancienneté dans l'organisation. En revanche, le personnel administratif est légèrement moins enclin à considérer le FIDA comme tel, 15% d'entre eux estimant que ce n'est pas du tout le cas.
98. Les entretiens dressent toutefois un tableau plus nuancé. Les éléments factuels disponibles ne sont pas toujours mobilisés lors de la préparation de nouveaux projets. Ainsi, lorsque les évaluations montrent qu'un type d'intervention ne fonctionne pas, cette information n'est pas systématiquement prise en compte dans la conception des nouvelles opérations.
99. **L'utilité des rapports d'IOE, du point de vue de l'apprentissage, dépend des délais de publication.** Il ressort de l'évaluation que plus un rapport se publie tard, moins ses constatations et recommandations ont de chances de trouver leur public. Comme le relève l'une des réponses à l'enquête, « la publication des produits d'IOE tarde souvent à venir. Ils perdent alors de leur actualité et de leur intérêt pratique: certains membres du personnel ont accès en interne aux versions provisoires, mais le reste des parties prenantes — autorités publiques, équipes de projet et partenaires

de développement — n’y accèdent que bien plus tard, lorsque les possibilités d’apprentissage et de réajustement sont plus limitées.

100. **Facteurs favorisant ou limitant l’apprentissage.** Parmi les facteurs propices à l’apprentissage, les réponses mettent le plus souvent en avant la collaboration et le travail en équipe entre projets et départements (71%), ainsi que l’accès à des formations, des ressources et des programmes de développement (58%). Les dispositifs de retour d’information au service de l’apprentissage sont mentionnés par 41% des répondants.
101. Les réponses font également ressortir toute une série de facteurs susceptibles de freiner l’apprentissage au FIDA, parmi lesquels les priorités politiques et certains traits de la culture interne. Ainsi, à propos de la gestion des connaissances : « Il n’y a aucune structure claire, donc personne ne prend la main. Si tout le monde est responsable, personne ne l’est. Par ailleurs, les relations en matière de gestion des connaissances entre le siège et le terrain ne sont pas claires ».
102. De l’avis du personnel, tel qu’il ressort de l’auto-évaluation de la direction, l’appropriation concrète des outils et des guides dépend étroitement de l’engagement de la hiérarchie, de la disponibilité des ressources et de la perception de l’utilité des données d’évaluation pour la prise de décisions opérationnelles.
103. L’auto-évaluation laisse penser que le FIDA évolue vers une culture de l’évaluation plus harmonisée. Certains exemples sont encourageants — ateliers thématiques, séances structurées de retour d’expérience ou formats d’échanges entre pairs —, mais il apparaît aussi que ces pratiques restent inégales et ne s’inscrivent pas encore dans un cycle institutionnalisé propre au regroupement systématique des données issues de la supervision, des rapports d’achèvement, des enquêtes et des évaluations d’impact. Des disparités persistent entre régions, types de projets et niveaux de capacité en suivi-évaluation. Si les systèmes de communication de l’information se sont améliorés, les processus d’apprentissage demeurent fragmentés et reposent encore largement sur l’initiative individuelle plutôt que sur des pratiques institutionnalisées.
104. Le groupe chargé de l’examen convient avec la direction qu’il est crucial d’œuvrer à des conditions encore plus propices à l’apprentissage, par des mesures ciblées de développement des capacités, une production de données mieux structurée et des cycles institutionnels exprès d’apprentissage, l’objectif étant que les enseignements tirés des évaluations entrent systématiquement en ligne de compte dans la conception et la supervision des projets, ainsi que dans le positionnement stratégique du FIDA
105. La direction estime qu’il serait possible, en planifiant les produits d’auto-évaluation en fonction de l’échéance des grandes étapes du cycle opérationnel — en particulier la conception des projets, les cycles de supervision et les révisions des COSOP — de faire en sorte que les données d’évaluation soient disponibles au moment où les décisions doivent être prises.
106. Le recours à l’IA pour traiter de gros volumes de données de l’évaluation — RAP, comptes rendus de supervision et jeux de données de suivi-évaluation — permettrait au FIDA de systématiser les enseignements, de les classer par thème, par type de projet ou par emplacement et de tirer des savoirs exploitables à partir d’un amas d’informations.
107. L’alignement plus étroit entre l’auto-évaluation de la direction et l’évaluation indépendante d’IOE serait bénéfique à plus d’un titre: il renforcerait la crédibilité des données, rendrait l’environnement d’évaluation plus prévisible et ancrerait davantage la reddition de comptes et l’apprentissage dans la culture interne.
108. **IOE applique une approche de communication inspirée des neurosciences.** L’approche d’IOE face aux parties prenantes, inspirée des neurosciences, part de

l'idée que la réception d'un message, surtout défavorable ou critique, dépend beaucoup du style de communication. En misant sur la compassion et l'empathie, il s'agit de créer un enclos psychologiquement sûr de parole libre et non filtrée, pour gérer la complexité, comprendre les motivations intrinsèques et se focaliser sur les prochaines étapes.

109. L'expérience du groupe chargé de l'examen montre qu'il est préférable d'envisager la communication comme un tout, de sorte que les éléments — contenus, relations, contexte, canal — s'agencent avec cohérence. La vitesse de diffusion et de communication compte particulièrement dans un cadre organisationnel complexe comme celui du FIDA.
110. **Extraordinaire diversité de la communication d'IOE.** Le groupe chargé de l'examen est impressionné par la grande variété de produits de diffusion et de communication émis par IOE, qui dépasse ce que proposent la plupart des services d'évaluation des autres IFI. Les membres du Conseil ayant répondu à l'enquête considèrent IOE comme efficace ou très efficace pour ce qui est de diffuser et de communiquer les résultats d'évaluation, de faciliter le partage d'expériences entre parties prenantes des projets et d'encourager l'apprentissage. Ils sont en revanche moins au fait de la communication d'IOE auprès des pays partenaires - trois d'entre eux n'étaient pas en mesure d'évaluer cet aspect.
111. Le site web d'IOE a enregistré plus de 400 000 vues. Une analyse des sentiments sur les réseaux sociaux fondée sur l'IA a été menée entre janvier et juillet 2025. Il s'agissait d'analyser les interactions sur les comptes X et LinkedIn d'IOE, qui comptent respectivement environ 3 600 et 8 000 abonnés.
112. **Les avis divergent quant à la capacité d'absorption des apprentissages du FIDA.** La capacité d'absorption désigne l'aptitude de l'organisation à identifier, assimiler, transformer et utiliser les constatations et enseignements issus de la fonction d'évaluation et d'autres fournisseurs de données factuelles. Elle dépend de l'ouverture à de nouvelles connaissances, mais aussi de la capacité de réponse, de la vitesse à laquelle l'organisation prend connaissance des constatations et enseignements, et des incitations à le faire. Dans toute fonction d'évaluation, l'écueil est d'en faire trop ou trop peu s'agissant du point de vue du volume et des procédures. Le personnel d'IOE estime que la capacité d'absorption du FIDA est adéquate et indique qu'une à deux évaluations institutionnelles ou thématiques par an entrent dans ce que le FIDA peut traiter et absorber. Plusieurs personnes interrogées diffèrent sur ce point et remettent en cause la capacité d'absorption de la direction. Elles avancent qu'IOE dispose de ressources plus importantes que les autres parties de l'organisation. Le grand nombre d'évaluations met à l'épreuve la capacité de répondre aux sollicitations durant les processus d'évaluation et de traiter les enseignements et recommandations qui en émanent.
113. **Utilisation responsable et stratégique de l'IA dans l'évaluation indépendante.** L'IA est appelée à prendre du poids dans l'avenir de l'évaluation indépendante, en particulier pour l'analyse de vastes ensembles complexes de données qualitatives et quantitatives, mais aussi pour améliorer l'accès de tous, au FIDA, aux enseignements tirés des évaluations afin d'alimenter la conception des projets de manière plus systématique et quasi obligatoire.
114. Ces outils peuvent être très utiles aux évaluateurs, mais leur utilisation soulève aussi d'importantes questions relatives aux biais, à la transparence, à l'explicabilité, à la protection des données et au risque de dépendance excessive à l'égard des résultats automatisés. Il est indispensable de traiter ces risques pour préserver l'indépendance, la crédibilité et la fiabilité de l'évaluation. Il y a lieu d'élaborer des orientations claires sur l'utilisation éthique et appropriée de l'IA en évaluation, en puisant dans les travaux menés avec les institutions homologues, notamment les autres IFI, et, entre autres réseaux, l'ECG et le GNUE, et en y contribuant. Cette

coordination favoriserait la cohérence des bonnes pratiques internationales émergentes et éviterait l'éparpillement et les incohérences.

115. Le groupe chargé de l'examen estime que la « Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle au sein d'IOE, 2024-2026 » est une bonne ébauche de cadre structuré propre à hiérarchiser les applications pratiques, à maîtriser les risques, clarifier les modalités de gouvernance et à assurer le respect des normes et valeurs de l'évaluation. Le recours à l'IA devrait être encouragé par des investissements complémentaires dans la formation du personnel et le renforcement de sa culture en matière d'IA. Ce point est essentiel pour que les évaluateurs demeurent des utilisateurs informés et critiques de ces outils, l'IA ayant vocation à compléter, plutôt qu'à remplacer, le jugement professionnel et la supervision humaine.
116. Gage de couverture, de vitesse, de publicité des données et d'efficacité, l'IA est une occasion stratégique pour la fonction d'évaluation. Elle mérite toutefois un encadrement explicite: des lignes directrices éthiques claires, le développement des capacités du personnel et une bonne coordination avec les institutions homologues. La stratégie actuelle d'IOE est une bonne base, sachant que l'application de cette stratégie et la montée en compétences du personnel en matière d'IA en sont les prochaines grandes étapes.
117. **Rôles, responsabilités et impératif d'indépendance dans l'évaluation.** La Politique de l'évaluation de 2021 du FIDA encadre solidement l'évaluation indépendante, en définissant clairement les rôles et responsabilités du Conseil d'administration, du Comité de l'évaluation, de la direction du FIDA et du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE). Le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation sont chargés de suivre la mise en œuvre de cette politique, de veiller à ce que l'évaluation indépendante dispose de ressources suffisantes, soit reconnue et fasse l'objet d'un suivi systématique. Le Conseil a aussi la prérogative déterminante de nommer le directeur ou la directrice d'IOE au terme d'une procédure détaillée et transparente qui figure dans l'annexe de la politique. La direction du FIDA est, pour sa part, tenue de préserver l'indépendance d'IOE, de consulter régulièrement ce Bureau et de lui garantir un accès intégral et sans restriction aux informations et à l'appui nécessaires aux évaluations. IOE, qui rend compte directement au Conseil d'administration, est chargé de se conformer aux normes et standards internationaux définis par l'ECG, le GNUE et le réseau EvalNet du CAD de l'OCDE.
118. Une bonne politique sur le papier ne suffit toutefois pas à garantir l'indépendance d'IOE. Sa crédibilité et son efficacité dépendent du maintien effectif de cette indépendance dans tous les processus, qu'il s'agisse de l'élaboration du programme de travail, de la conduite et de la publication des évaluations, ou encore de la gestion du budget, des ressources humaines et du recrutement du personnel. L'indépendance doit être activement défendue dans le fonctionnement quotidien, les décisions et la culture institutionnelle.
119. Le processus de recrutement du directeur ou de la directrice d'IOE est l'une des pierres angulaires de son indépendance. Ce processus doit être entièrement transparent, fondé sur le mérite et à l'abri de toute ingérence extérieure. Pour éviter les conflits d'intérêts et garantir l'objectivité, le recrutement et la gestion du personnel d'IOE doivent être pleinement autonomes par rapport à la direction du FIDA, tout en restant dans le cadre de gestion des ressources humaines du Fonds. Au-delà des ressources humaines et du recrutement, l'autonomie opérationnelle d'IOE doit être préservée dans tous les aspects de son travail, notamment en ce qui concerne l'accès sans restriction à l'information et la liberté de publier et de diffuser ses produits.
120. Loin d'être une simple question de procédure, l'indépendance d'IOE est le socle de la confiance dans la fonction d'évaluation indépendante du FIDA. Lorsque cette indépendance est mise à mal — par des ingérences dans les procédures de ressources humaines, des nominations politisées ou des restrictions à l'autonomie

opérationnelle —, la crédibilité des évaluations en souffre et la capacité du FIDA à apprendre, à s'adapter et à rendre compte à ses parties prenantes et aux populations qu'il sert s'en trouve amoindrie.

121. L'auto-évaluation conduite par la direction est par nature distincte d'IOE du point de vue de l'indépendance structurelle. Même si ces auto-évaluations sont réalisées par les responsables mêmes des projets ou processus concernés, elles doivent elles aussi être solides et exemptes de biais. Comme le rappelle la politique, les six principes de l'évaluation — utilité, impartialité et crédibilité, transparence, partenariats, concertation et collaboration, évaluabilité et rapport coût-efficacité — s'appliquent aussi bien à l'auto-évaluation qu'à l'évaluation indépendante. Les deux volets de la fonction d'évaluation doivent être complémentaires pour fournir des éléments fiables en temps voulu aux fins d'apprentissage, de reddition de comptes et d'amélioration continue des opérations du FIDA.

Points clés

Le FIDA tient à l'évaluation et à l'apprentissage, mais, du point de vue de l'utilisation concrète, les données sont inégales. Les retards, les insuffisances de capacités et la faiblesse de la gestion des connaissances en limitent l'appropriation.

Des échéances mieux pensées, un leadership plus affirmé, des cycles d'apprentissage systématiques et une synthétisation par l'IA pourraient en renforcer l'impact.

Compte tenu du recours croissant à l'IA, IOE doit se doter d'une stratégie claire et de consignes explicites pour en garantir un usage cohérent, responsable et conforme aux principes de l'évaluation, à l'indépendance et à la reddition de comptes.

3 Recommandations

122. L'objectif global des recommandations est de resserrer l'alignement entre la fonction d'évaluation du FIDA, sa stratégie et ses réformes. La fonction d'évaluation a le potentiel de fournir encore davantage d'éléments factuels et de connaissances aux processus stratégiques tels que les reconstitutions de ressources et les initiatives de réforme. Par alignement, on entend une interaction étroite entre IOE, ODE/la direction et le Conseil d'administration. Du point de vue de l'évaluation, les implications concernent la planification des travaux, le choix des produits d'évaluation et la vitesse de diffusion et de communication. Du point de vue de la direction, il s'agit de mieux faire connaître les besoins en connaissances et d'être plus enclin à s'informer des données et à y fonder les décisions, à les étudier, à s'améliorer et à s'adapter. Un alignement étroit est de nature à renforcer l'efficacité du développement et, en définitive, la réalisation des objectifs opérationnels du FIDA. Un recours accru et maîtrisé à l'IA et aux autres technologies peut jouer un rôle déterminant à cet égard.
123. **Recommandation 1:** IOE devrait rééquilibrer sa gamme de produits par des choix plus sélectifs, de manière à concentrer les ressources sur des évaluations stratégiquement choisies, ce qui renforcerait l'utilité de l'évaluation pour une prise de décisions rapide et éclairée.
124. Corollaire: les évaluations doivent être hiérarchisées en fonction de leur intérêt stratégique, en tenant compte de la capacité d'absorption de la direction en ce qui concerne la participation aux processus d'évaluation et la mise en œuvre des recommandations. IOE doit certes, dans son programme de travail, répondre aux demandes du Conseil et de la direction, mais aussi garder à l'esprit les besoins actuels et futurs en éléments d'évaluation, notamment au regard du calendrier de la Quatorzième reconstitution des ressources du FIDA. Plutôt que de continuer à réaliser des évaluations de projet et des ESPP portant sur des portefeuilles limités ou sans attente d'un nouveau COSOP, IOE devrait privilégier les métaévaluations, les études de synthèse ou des notes d'information sur des questions transversales et d'actualité, en tirant parti des constatations et enseignements déjà disponibles pour éclairer les priorités et l'orientation stratégique du FIDA, y compris pour les opérations non souveraines. Cela a des implications pour la planification des travaux, l'éventail des compétences dans les effectifs, les méthodes de participation des parties prenantes au niveau des pays et l'usage des technologies.
125. **Recommandation 2:** La direction devrait intensifier ses efforts pour améliorer l'auto-évaluation et, conjointement avec IOE, affiner sa complémentarité avec l'évaluation indépendante, de manière à renforcer les boucles d'apprentissage et à assurer un usage plus systématique des apports de l'évaluation dans la prise de décisions.
126. À mesure que l'auto-évaluation gagne en maturité grâce à la mise en œuvre du dispositif de développement actuellement prévu par ODE, tel qu'exposé dans l'auto-évaluation d'IOE, la répartition des tâches entre ODE et IOE devrait être revue et ajustée afin d'éviter les chevauchements et de renforcer l'avantage comparatif des deux volets de la fonction d'évaluation. Une plus grande cohérence des méthodologies et des critères devrait également être assurée par des mesures appropriées. Cela a des implications tant pour l'évaluation indépendante que pour l'auto-évaluation des projets et des programmes de pays. Une évaluation de suivi de la fonction d'auto-évaluation devrait être réalisée d'ici deux ans, lorsque la réforme sera plus avancée, afin d'apprécier la pertinence, l'efficacité et la cohérence d'ensemble du nouveau dispositif, des pratiques, de la qualité et des résultats de la fonction d'auto-évaluation remaniée.
127. **Recommandation 3:** Le FIDA devrait renforcer sa culture d'apprentissage en favorisant une collaboration plus étroite entre la direction et la fonction d'évaluation,

l'objectif étant d'améliorer l'appropriation et l'utilisation des enseignements tirés des évaluations dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

128. Cela passe notamment par le renforcement des boucles d'apprentissage au sein de l'ensemble du Fonds, la création d'espaces de réflexion systématique et la révision des méthodes utilisées pour rendre compte et attester de la mise en œuvre des recommandations d'IOE. Il s'agit également de veiller à ce que les principaux enseignements issus des évaluations soient identifiés et intégrés dès les premières étapes de la conception des projets et des COSOP. Cela suppose un recours proactif aux dispositifs d'apprentissage dans toutes les composantes du FIDA et une implication plus soutenue du Conseil d'administration, notamment au travers de sessions dédiées à la discussion d'une version améliorée du rapport annuel phare d'IOE, l'ARIE, ainsi que d'autres produits d'évaluation clés. Enfin, le renforcement de l'apprentissage repose davantage sur les comportements, les incitations et des processus bien structurés que sur des dispositifs d'apprentissage sophistiqués et coûteux.
129. **Recommandation 4:** IOE devrait renforcer la spécificité et la clarté de ses recommandations pour les rendre plus opérationnelles et plus utiles à la prise de décision.
130. Par un dialogue plus étroit et plus constructif avec la direction lors de leur élaboration et de leur hiérarchisation, les recommandations gagneraient en intelligibilité mutuelle, en clarté, en utilité et en applicabilité, et deviendraient plus réalistes. Pour préserver le principe voulant que les recommandations soient nettement corrélées aux constatations, IOE devrait faire preuve de plus de transparence sur la qualité des données et leur triangulation, accorder une attention plus systématique au contexte et approfondir la réflexion sur la validité externe des constatations. Il conviendrait également d'éviter les sous-recommandations, et de faire vérifier le suivi des recommandations par des évaluations indépendantes. Enfin, le facteur temps est déterminant du point de vue de la réception des enseignements et des recommandations.
131. Une réunion technique sur les recommandations, avant leur finalisation, pourrait rassembler IOE et la direction, non pas pour revenir sur le fond des recommandations étant donné l'indépendance de la fonction d'évaluation, mais afin de s'assurer qu'elles sont mutuellement comprises, réalistes et effectivement applicables.
132. Il pourrait être envisagé de mettre en place, pour PRISMA, un dispositif indépendant et régulier de vérification assuré par un partenaire extérieur pour évaluer l'appropriation des recommandations, les résultats obtenus et les progrès de leur mise en œuvre.
133. **Recommandation 5:** ODE et IOE devraient renforcer leur collaboration avec les initiatives mondiales pertinentes¹⁵ consacrées au renforcement des capacités en suivi-évaluation, pour clarifier les rôles, renforcer les compétences et améliorer la valeur du suivi-évaluation pour la prise de décision, tant au FIDA que chez les pays partenaires.
134. Il importe que les capacités en matière de suivi-évaluation soient adéquates parmi le personnel opérationnel du FIDA à tous les niveaux et chez les représentants des pays partenaires et les UGP, dans l'intérêt de la crédibilité des données et de la capacité à mettre en œuvre les projets. IOE et ODE devraient poursuivre et intensifier leurs propres efforts de renforcement des capacités en suivi-évaluation et renforcer leur collaboration avec des initiatives compétentes au niveau mondial dans ce domaine.

¹⁵ Par exemple, l'Initiative mondiale pour l'évaluation, y compris le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats.

135. **Recommandation 6:** le Conseil d'administration devrait réaffirmer son attachement à la Politique de l'évaluation de 2021 et préserver l'indépendance d'IOE et la fonction d'ODE en clarifiant les annexes de ladite politique.
136. Il ressort de l'examen que la politique elle-même est conforme aux meilleures pratiques d'organisations comparables et qu'elle offre un cadre suffisamment souple pour permettre de nouvelles améliorations de la fonction d'évaluation. Les annexes devraient préciser les rôles et responsabilités d'ODE, confirmer que le Conseil d'administration est seul responsable de la nomination et de la révocation du directeur de l'IOE, sans ingérences, et que le Comité de l'évaluation dispose d'un temps suffisant pour examiner les évaluations qui lui sont soumises ¹⁶.

¹⁶ Les annexes devraient préciser : i) le rôle et les responsabilités d'ODE, ii) le fait que le Comité de l'évaluation dispose d'un temps suffisant pour examiner chaque évaluation qui lui est soumise, iii) le fait que le Conseil d'administration est seul responsable de la sélection et de la révocation du directeur de l'IOE, et iv) le fait que processus de recrutement doit être fondé sur le mérite, pleinement transparent et à l'abri de toute ingérence extérieure, y compris de la direction du FIDA, du Président et du directeur sortant d'IOE

4 Appendices

Appendix 1: EPR Evaluation Framework ([LINK](#))

Appendix 2: EPR approach and methodology

Appendix 3: List of interviewees

Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board

Appendix 5: Assessment of IOE evaluation reports

Appendix 1: EPR Evaluation Framework ([LINK](#))

Appendix 2: EPR approach and methodology

The Evaluation Framework (submitted by the EPR in November 25 and approved by IOE and Management) was developed in response to the approach paper (9 October 2025) and recognizes guidelines for such reviews (ECG, UNEG and OECD/DAC) including conversations with selected key stakeholders and an initial identification of issues related to the evaluation function in the current and emerging internal and external context. It was also based on the panel members' broad expertise and experience and the time and resources available to complete the EPR. The findings and recommendations of the 2019 EPR formed the basis for this EPR.

The EPR has also assessed how the evaluation function complies with the requirements of the 2021 revised Evaluation Policy. This policy presents, for the first time, a comprehensive framework through which self-evaluation (conducted under the aegis of Management) and independent evaluation will be planned, conducted and used. The revised policy seeks to promote complementarity and synergy between the two. The principles underlying the policy include usefulness, impartiality and credibility, transparency, partnership, consultation and collaboration, evaluability, and value for money/cost-effectiveness. The policy also describes the procedures for selection, appointment, dismissal and performance assessment of the IOE Director.

The review has been formative and forward-looking, anticipating how the evaluation function can be strengthened in the future. The panel has taken an impartial view, based on knowledge of best practice, with respect to ethical norms and confidential information.

The methodology included the following elements:

- Review of the 2019 EPR and the implementation of the recommendations.
- Review of IOE's self-assessment report (December 2025) which consists of a summary of IOE's assessment of its functions as per the six key clusters guided by the evaluation questions. At the end of each cluster is a SWOT analysis. The document also contains an update on the implementation of the 2019 EPR recommendations. It focuses specifically on independent evaluation in IFAD and will accompany a separate self-assessment developed by IFAD Management on self-evaluation.
- Review of the report on self-assessment of IFAD's self-evaluation function (draft 16 January 2026). Covering the period 2019–2025, it examines how the self-evaluation system has evolved since the 2019 EPR, how it has been shaped by successive institutional reforms, and how it now supports accountability, learning and performance improvement across the full operational cycle, from design through supervision and completion.
- Review of relevant documents related to the evaluation function such as the evaluation policy, the evaluation manual, guidelines for project completion reports, strategic plans, work programmes and annual reports.
- Systematic assessment of a sample of IOE corporate and country evaluation reports published in the review period. The objective was to provide an overview of the methodologies and overall quality of a sample of IOE evaluation products. A sample of 20 evaluations was selected which includes all corporate-level, thematic, project cluster and subregional evaluations, as well as a purposive selection of nine CSPEs, randomly selected with the support of Copilot AI. Evaluations were assessed against a set of indicators grouped into seven quality dimensions: scope, reliability, construct validity, internal validity, external validity, data analysis validity, consistency.

- Assessment of a sample of self-evaluation reports produced in the review period.
- Review of relevant corporate IFAD documents.
- Survey of IFAD staff and members of the Executive Board to assess familiarity with, assessment of and use of the knowledge from the evaluation function. The survey was prepared in November 2025. To ensure that the survey was well adapted and intelligible from a beneficiary's point of view, the survey was then tested and reviewed by IFAD. It was open for two and a half weeks in November/December 2025 and was closed with 512 views. In total, the survey received 400 individual responses: 280 complete answers as well as 125 incomplete. Among the respondents, eight were members of the IFAD Executive Board, and the rest were from IFAD staff. In sum, the response rate for board members was 22. 2 per cent (8 respondents out of 36), and the response rate for IFAD staff was 43.5 per cent (392 respondents out of 900 IFAD staff).
- Interviews/focus groups in-person and virtual with stakeholders (IOE, the Executive Board, the President and other members of senior Management, country directors, country partners, selected staff, and other key informants).

Appendix 3: List of interviewees

IOE staff

Hannah Den Boer, Evaluation Analyst
 Mona Fetouh, Deputy Director
 Massiel Jimenez, Evaluation Officer
 Steven Jonckheere, Senior Evaluation Officer
 Hansdeep Khaira, Senior Evaluation Officer
 Diane Abi Khalil, Senior Evaluation Officer
 Mikal Khan, Evaluation Officer
 Kouessi Maximin Kodjo, Lead Evaluation Officer and Chief of Section
 Monica Lomena-Gelis, Senior Evaluation Officer
 Anne Sophie Lenoir, Evaluation Assistant
 Sarah Mahdar, Temporary Administrative Assistant
 Indran Naidoo, Director IOE
 Oanh Nguyen, Lead Evaluation Officer and Chief of section Paolo Silveri, Lead Evaluation Officer and Chief of section
 Shaun Ryan, Administrative Associate
 Laure Vidaud, Administrative Associate
 Alexander Voccia, Senior Evaluation Communication & Knowledge Management Specialist
 | Coordinator, Evaluation Communication Unit

IFAD staff

Carola Alvarez, Managing Director, Office of Development Effectiveness
 Oscar Anaadumba, MEL specialist
 Stella Atela, Director, People and Culture Division
 Madina Bazarova, Director, Office of Audit and Oversight
 Thomas Bousios, Director, Information, Communication and Technology Division
 Nigel Brett, Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division
 Donal Brown, Associate Vice President, Department for Country Operations
 Han Ulac Demirag, Chief, ODE (Quality Assurance and SECAP Unit)
 Chitra Deshpande, Results specialist, ODE
 Federica Diamanti, Associate Vice-President, External Relations Department
 Roger Fischer, Chief Risk Officer, Office of Enterprise Risk Management
 Lenyara Fundukova, Senior Knowledge Management Specialist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)
 Ron Thomas Hartman, Director, Global Engagement, Partnerships and Resource Mobilization

Bernard Hien, Director, West and Central Africa Division

Carlos Manuel Icaza Lara, Specialist Policy and Results, ODE (Results, Resources and Systems Unit)

Alvaro Lario, IFAD President

Sara Mbago-Bhunu, Director, East and Southern Africa Division

Rocio Medina Bolivar, Director, Latin America and the Caribbean Division

Vibhuti Mendiratta, Senior Economist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)

Juan Carlos Mendoza, Director, Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division

Diane Menville, Associate Vice-President, Financial Operations Department

Gerardine Mukeshimana, Vice-President

Robert Palmer, delegated by Jenny Scharrer, Director, Private Sector Operations Division

Tisorn Songsermsawas, Senior Economist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)

Reehana Rifat Raza, Director, Asia and the Pacific Division

Naoufel Telahigue, Director, Near East, North Africa, Europe and Central Asia Division

Claudia Ten Have, Secretary of IFAD

Leon Williams, Senior Specialist (M&E), ODE (Results, Resources and Systems Unit)

Guoqi Wu, former Associate Vice President, Corporate Services Department

Executive Board Representatives

Ms Lorena Alvarqado Quezada, Alternate Permanent Representative, Permanent Mission of Mexico to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome

Mr Jan Bade, Chargé d'Affaires a.i., Permanent Representation of the Kingdom of the Netherlands to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome

Mr Nicolas Cattaneo, Collaborateur diplomatique, Embassy of the Swiss Confederation

Mr James Catto, Director, Office of International Development Policy, Department of the Treasury of the United States of America

Mr Edoardo Ciammariconi, Communication Officer and Assistant to the Ambassador, Swiss Mission to the United Nations Agencies in Rome

Mr Miguel Garcia Winder, Former Mexico Executive Board Representative

Ms Marlene Heeb, Deputy Permanent Representative, Counsellor, Swiss Mission to the United Nations Agencies in Rome

Ms Aliisa Ketonen, Advisor, Embassy of the Republic of Finland

Ms Léa Kvaternik-Borderon, Alternate Permanent Representative, Permanent Representation of France to the United Nations Agencies in Rome

Mr Ronald Meyer, Former Germany Executive Board Representative

Ms Susann Nilsson, Executive Board Representative of Sweden to WFP and IFAD

Dr Yaya Olaniran, Minister, Permanent Representative of the Federal Republic of Nigeria to the United Nations Food and Agriculture Agencies in Rome and Evaluation Committee Chairperson

Mr Mohamed Sawy, Executive Board Representative of the Arab Republic of Egypt to the United Nations Food and Agriculture Organizations in Rome

Ms Divyadharshini SHANMUGAM, Director (OMI), Department of Economic Affairs, Ministry of Finance of the Republic of India

Ms Sui Li, Deputy Permanent Representative of People's Republic of China to the United Nations Agencies for Food and Agriculture in Rome

Ms Anja Wagner, Executive Board Representative of the Federal Republic of Germany to the International Organizations in Rome

Country-level Stakeholders

Mr Daniel Chakwesha, International Cooperation, Ministry of Finance, Economic Development and Investment Promotion. Harare, Zimbabwe

Ms. Tu Duong, Administrative Director, RYNAN SMART AGRICULTURE JSC, Viet Nam

Dr Mohamed Yammai, Director General, Resource Mobilization, Resource Mobilization Department, Ministry of Finance and Planning, Male', Maldives

Other

Ms Anne-Claire Luzot, Director, Office of Evaluation, World Food Programme

Mr Fabrizio Felloni, Deputy Director, Independent Evaluation Office, Global Environment Facility

Dr Srini Pillay, Chief Medical Officer and co-founder of Reulay

Dr Vinod Thomas, Senior Adviser for IOE

Rob D. van den Berg, member for IOE's External Advisory Panel 2022-2024

Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board

The survey was launched on 26 November 2025 and disseminated by email to IFAD staff by the IOE team. It remained open for two and a half weeks and closed on 12 December 2025, which aligns with good practice for internal organizational surveys. The survey was designed to be short, with an average completion time of 10 minutes, balancing sufficient participation time with respondent engagement. However, the timing of the survey, towards the end of the calendar year, may have affected participation rates, particularly among senior staff and Executive Board members.

The survey was closed with 512 views. In total, the survey received 400 individual responses: 280 complete answers, as well as 125 incomplete. Among the respondents, eight respondents were members of the IFAD Executive Board, and the rest were regular IFAD staff. In sum, the **response rate for Board members was 22.2 per cent** (8 respondents out of 36), and **the response rate for IFAD staff was 43.5 per cent** (392 respondents out of 900 IFAD staff).¹⁷ About 20 per cent of the respondents from IFAD staff were not familiar with the evaluation work conducted in the organization and thus were taken out of the survey. The **final sample for the rest of the survey is 272 IFAD staff and 8 members of the Executive Board**.

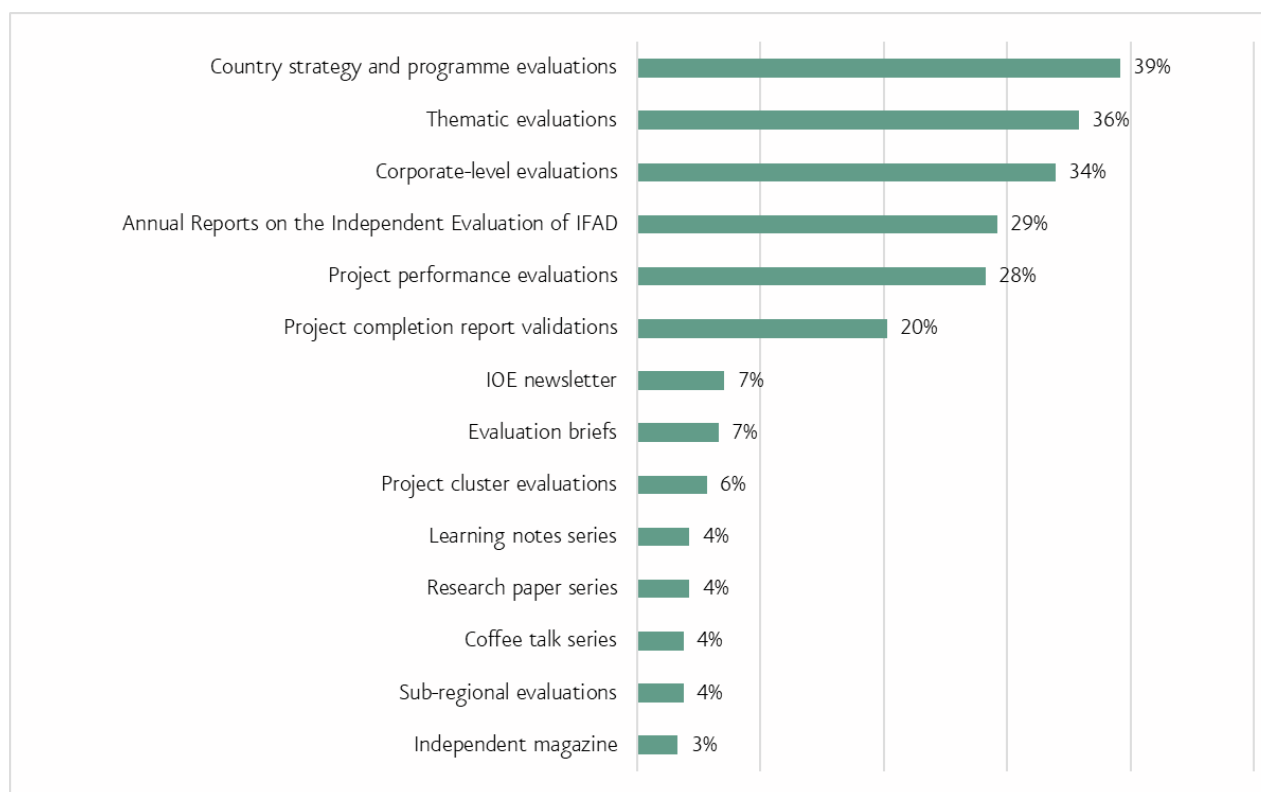
The survey successfully reached a diverse set of IFAD staff:

- Most **respondents are professional staff (54 per cent), followed by consultants (25 per cent)** and administrative staff (15 per cent). Only 3 per cent hold positions at the level of Deputy Director or above. Notably, three respondents identified as interns and two as United Nations volunteers.
- Most of the **respondents (54 per cent) work in the headquarters of IFAD in Rome**, and over a quarter (27 per cent) work in country offices. The next largest group at 12 per cent work in regional offices and, more marginally, 2 per cent (6 respondents) worked remotely, 2 per cent as consultants (5), 1 per cent in a multi-country office (4) and in a liaison office (3). Over a third (34 per cent) of respondents work in the Country Operations Division, followed by 13 per cent each in the Corporate Services Division and the Office of Technical Delivery. The Independent Office of Evaluation accounts for 9.7 per cent of the sample.
- Nearly **half of respondents (47 per cent) have worked at IFAD for one to five years**, while a quarter (25 per cent) has been with the organization for over a decade. Thirteen per cent have less than one year of service and 15 per cent have worked at IFAD for six to ten years.
- The survey sample is **48 per cent female and 46 per cent male**, with 5 per cent of respondents choosing not to disclose their gender.

While the survey reached a diverse range of staff in terms of division, tenure and occupation, limited background data on the overall staff population prevented a full assessment of sample representativeness. Although the survey targeted permanent IFAD staff, responses to screening questions suggest that some non-permanent staff also participated. As a result, the findings should not be considered representative of, or generalized to, the broader population of consultants working with IFAD.

¹⁷ The IFAD staff population figures were supplied by IFAD Human Resources and correspond to data as of October 2025. From our experience, these response rates fall within acceptable ranges (30-50 per cent) for voluntary organizational surveys conducted in multilateral institutions.

**Figure 2 : Which of the IOE products do you find the most useful for your work?
(n = 212, IFAD staff)**



Overall, the **survey collected evidence on a very positive assessment of the IOE:**

- The independence of IOE is the most strongly endorsed quality of the evaluation function, with 51 per cent of respondents strongly agreeing. Assessments are more mixed with regard to the rigour of IOE approaches and methodologies, as well as IOE's engagement with stakeholders. These areas received the highest levels of negative feedback (between 3 to 8 per cent), although they also recorded the largest share of "don't know" responses.
- The survey also collected **highly positive feedback on the usefulness of IOE evaluation recommendations**. Most respondents (82 per cent) reported that the recommendations were useful, including 39 per cent who rated them as very useful. This is **consistent across occupation status and tenure period** at IFAD among all the staff, but it is particularly the case for administrative staff and the deputy directors and above.
- On the effectiveness of IOE's results and communication, the results are somewhat positive with respectively 62 per cent and 55 per cent of respondents stating that it is effective or very effective. Less than a third of respondents said it was only a little effective.
- The assessment of the impact of IOE's work is also positive, with between 65 per cent and 74 per cent of respondents providing positive ratings. However, it should be noted that a relatively high share of respondents, up to 20 per cent, were unable to assess these elements, while negative responses accounted for between 10 per cent and 15 per cent.

The negative feedback regarding IOE mainly relates to the significant workload required from staff during evaluations, the timing of evaluations not always aligning with operational needs and a perceived distance between operational teams and IOE's independent role, as well as concerns that some recommendations are too general or theoretical and not sufficiently adapted to specific operational contexts.

"In my previous role as CPM, after CSPE I tried to involve IOE colleagues at the early stage of a programme design but the participation level or the notion was IOE is 'independent' and (we) therefore didn't get much value or input at early stage of the design but rather at a later stage to check on compliance which was late in my view."

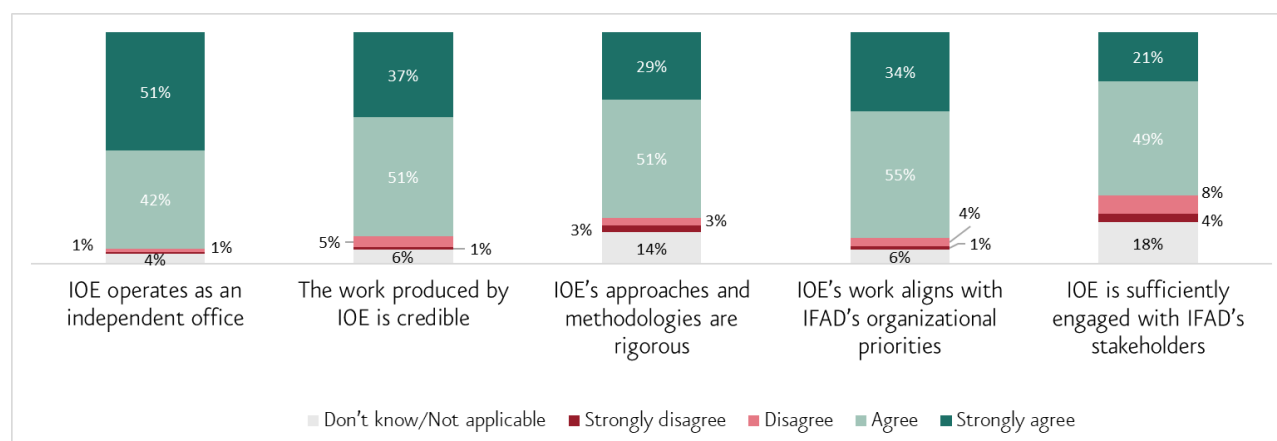
The recommendations call for broadening the scope of evaluations beyond IFAD operations, improving communication through shorter and more accessible outputs and easier access to report findings, strengthening dialogue between evaluation functions and Management, and further decentralizing evaluation functions to bring them closer to country and regional contexts. A selection of survey respondents' comments is illustrative.

"IOE products are somewhat hard to find. They should have more presence in the intranet and more diagrams for easy digest of information."

"In my opinion, staff members and other stakeholders require assessments to be presented in two ways. There are times when in-depth rigorous research is required, of course, but I would also contend that there is a time when 'lighter' briefs, learning notes, and shorter reports are needed, especially when staff are busy. These give readers an understanding of a particular issue, keeping them updated and informed; if they need more information, they can always turn to more in-depth work."

"Given the organizational structure in terms of the independence of IOE, its role in facilitating lessons learning or uptake of evaluations particularly at the regional and country level is somewhat limited. This would work better if the organization had a decentralized evaluation function which has a dotted line management to IOE. This perhaps requires either partial decentralization of IOE in line with what other UN agencies have done or strengthening the self-evaluation function to enhance uptake."

Figure 3 : Based on your experience, how much do you agree with the following statements about these aspects of the IOE? (n = 213, IFAD staff)

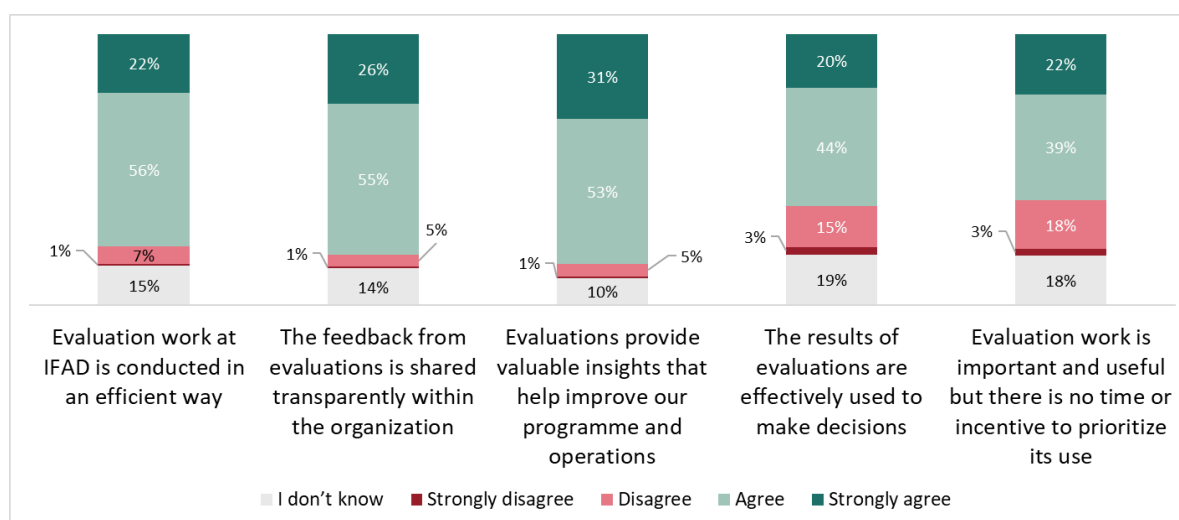


Concerning **Management-led self-evaluation**, less than one third of respondents (31 per cent) reported having been involved in a project completion report (PCR), mostly consultants and professional staff. However, for those concerned with PCRs, their reported use was high, with 39 per cent indicating they use them very often and 51 per cent sometimes; only 5 per cent reported never using them. PCRs are very positively assessed by respondents, with overwhelming majorities (88–97 per cent) agreeing that they support the assessment of achievements, outcomes and impacts, facilitate experience-sharing and lesson-learning, and contribute to improvements in future project design and implementation.

The last section of the survey was dedicated to a **broader assessment of the evaluation conducted** at IFAD:

- Overall, a large majority of respondents express positive views on evaluation at IFAD (with 75–84 per cent positive agreement across statements), particularly regarding the usefulness of evaluations for improving programmes and informing decisions, although a notable minority highlights constraints related to time and incentives for prioritizing their use.
- The effective use of evaluation results in decision-making is slightly less positively assessed with 18 per cent of the respondents disagreeing with this statement.
- The lack of time and incentive to prioritize the use of evaluation also shows a higher level of disagreement among respondents (21 per cent).
- Most respondents (90 per cent) consider IFAD to be a learning organization, including 37 per cent who strongly affirm this view. This perception is generally consistent across tenure and slightly more positive among staff with over six years of service, although administrative staff are somewhat less positive, with 15 per cent stating that this is not at all the case.

Figure 4 : Based on your experience, how much do you agree with the following statements about evaluation work conducted at IFAD (including self-evaluation and independent evaluation)? (n = 197, IFAD staff)



- The most frequently cited enablers of learning are collaboration and teamwork across projects and departments (71 per cent) and access to training, resources and development programmes (58 per cent), followed by feedback mechanisms (41 per cent), with additional factors including professional interest, internal communication and learning events, peer learning and IOE events and newsletters.
- The main barriers to learning identified by respondents are limited resources (71 per cent) and competing priorities (60 per cent), followed by ineffective knowledge management (42 per cent) and hierarchical rigidity (40 per cent), while fewer respondents cite unclear learning objectives (25 per cent), and additional constraints include challenges in headquarters and country office relations regarding decentralized knowledge management and potential tensions with political priorities.

II. Main results from the Executive Board

As described above, the survey collected the complete responses of seven members of IFAD's Executive Board. Six of them are from List A countries, one of them is from List B.

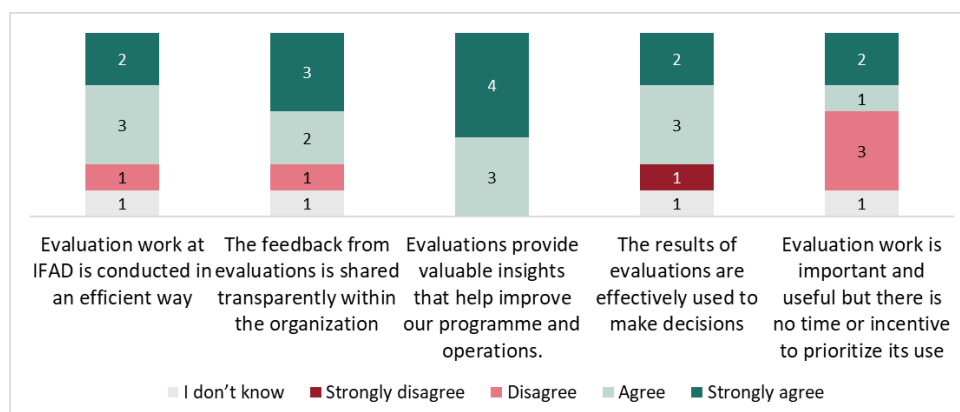
We had no answers from list C countries. This distribution suggests that IFAD's evaluation function may face challenges in engaging Executive Board representatives from List B and List C countries. Almost all of the board member (86 per cent) has read some IOE products, but only about half of them (43 per cent) have used them to be informed about their work.

"I mainly read evaluations. I found them to be very good, balanced and realistic: I like that they aim to facilitate learning and thus further improve IFAD's work."

There is broad agreement that IOE effectively contributes to improving the design and implementation of future projects, with most Executive Board members viewing IFAD as either fully or partially a learning organization. Executive Board members generally find IOE's recommendations useful (57 per cent agree they are very useful) and recognize its independence, credibility, methodological rigour and alignment with IFAD's priorities. Most also view IOE as effective in communicating results, sharing experiences and promoting lesson learning, though some note limited stakeholder engagement and familiarity with outreach to partner countries. One board member expressed some concern:

"IOE talk a lot about themselves but less about the outcome or results of their work."

Figure 5 : Board member assessment of IOE (n = 7, Executive Board)



Leadership support, a learning-friendly culture, collaboration and access to training are seen as the main enablers of learning at IFAD, though feedback mechanisms and the knowledge management system are less recognized, with some caution about problem cover-ups and external pressures. Key barriers include competing priorities, limited time and resources, ineffective knowledge management, hierarchical rigidity, unclear learning goals, and, for some, pride or protection of financial resources.

"There seems to be more cover-up if problems arise than interest in learning - this is a huge worry for us."

Appendix 5: Quality review of IOE evaluation reports

This meta-evaluation is based on a review of IOE evaluations conducted between 2019 and 2025. The quality review was prepared in January 2026, and the report was drafted in early February 2025. The analysis and report were produced by Matthieu Sarnin, Consultant at Quadrant Conseil.

The objective of this review was to provide an overview of the methodologies and overall quality of a sample of IOE evaluation products, in order to inform the independent external review of IOE. While an in-depth review of individual evaluations was beyond the scope of this exercise, the review sought to identify recurring strengths and weaknesses across evaluations conducted by IFAD.

The review universe comprises 40 evaluation reports, including five corporate-level evaluations (CLEs), two thematic evaluations (TEs), two project cluster evaluations (PCEs), two subregional evaluations (SREs), and 29 country strategy and programme evaluations (CSPEs). From this universe, a sample of 20 evaluations was selected. The sample includes all corporate-level, thematic, project cluster, and subregional evaluations, as well as a purposive selection of nine CSPEs, randomly selected with the support of Copilot AI. The complete list of reviewed reports is presented in annex I.

The systematic quality review of IOE evaluations applied a simplified version of the meta-evaluation framework developed by the Independent Evaluation Group (IEG).¹⁸ Evaluations were assessed against a set of indicators grouped into seven quality dimensions: scope, reliability, construct validity, internal validity, external validity, data analysis validity, consistency. For each of these attributes, we assess a series of indicators based on a grading scale (1) adequate, (2) partial, (3) inadequate, or inapplicable (NA). The key questions of the framework can be found in annex II. Based on the findings, the review highlights several key quality concerns and identifies areas requiring further attention.

I. Limitations

Finally, several limitations affecting the quality review should be noted. First, contrary to the IEG meta-evaluation framework, the analysis relies exclusively on final evaluation reports published by IFAD¹⁹ and comparison with methodology presented in approach papers was not possible. In addition, the IEG framework includes a second phase consisting of an in-depth quality review of a limited subsample of evaluations, complemented by interviews with evaluation staff to capture contextual information on evaluation design and implementation. This level of qualitative depth was beyond the scope of the present study. Given time constraints and the larger number of evaluations reviewed, a more systematic but less in-depth approach was applied to collect information on evaluation. Secondly, the scope and nature of the evaluations included in the review vary considerably. However, evaluations were treated as equivalent types of products during the data collection phase, meaning that the same items were reviewed for each evaluation, the diversity of evaluation types and their respective idiosyncrasies were considered during the analysis phase and should also be taken into account when interpreting the results presented in this report.

¹⁸ For brevity, this report omits detailed definitions and rationales for each attribute in the framework. The full methodology is available in: World Bank. 2021. A Meta-Evaluation of Independent Evaluation Group Evaluations (Fiscal Years 2015–19). Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank.

¹⁹ The exercise did not cover dimensions of credibility and quality that could not be assessed based on the reports alone, such as consultations between evaluators and counterparts, the expertise and composition of evaluation teams, integrity in data collection, the nature of quality assurance processes, and the quality of peer review, where applicable.

Considering these limitations, this report should not be seen as a standalone product, but rather as a complementary input intended to inform the external evaluation review.

II. Results

The assessment finds that overall, the quality of the IOE reports is very good and that in most cases, the evaluation reports clearly describe and report the key elements under review, as presented in the score summary in Appendix 5. Accordingly, the challenges highlighted below mainly reflect areas where further improvements could be made from an already strong baseline.

Assessment of the overall evaluation design

The scope of evaluations varies substantially depending on the type of evaluation product. While some evaluations focus on a limited number of programmes (e.g. PCEs) or a single country (e.g. CSPEs), corporate and thematic evaluations tend to adopt a much broader and more ambitious scope. In addition, the timespan covered by the evaluations is often extensive, with half of the sample covering periods of more than ten years. As a result, the evaluands described in the sample are frequently highly complex, reflecting the multisite, multilevel and multi-actor nature of IFAD-supported interventions. Most evaluations in the sample explicitly stated a learning objective with only three which did not refer to learning or lesson drawing as a stated purpose. In addition, the evaluations can broadly be grouped according to how their objectives are framed: one group adopts a more causal perspective, while the other emphasizes performance assessment.²⁰ Finally, regarding evaluation questions, all evaluations except four formulated between two and five overarching questions to guide the evaluation process. None subsequently introduced an excessive number of sub-questions that would resemble a “bag-of-questions” approach to scoping. Most overarching questions were evaluative in nature. To a lesser extent, approximately half of the evaluations included exploratory questions, nine out of fourteen incorporated design-oriented questions, and only two raised more descriptive questions aimed at understanding programme contexts. Given the ambitious scope of many evaluations, this limited emphasis on contextual understanding is somewhat surprising, as it constrains deeper insight into the environments in which IFAD-supported interventions operate.

Despite this, most recommendations were logically grounded in the evidence presented throughout the evaluation reports. One minor caveat is that, although recommendations were generally evidence-based, there is a tendency to accumulate what could be described as “bags of recommendations.” Evaluations typically included four to seven overarching recommendations, but approximately half of the evaluations also specified up to 22 sub-recommendations. While balancing the specificity and breadth of recommendations is inherently challenging, the “bag of recommendations” approach risks diluting the key messages of the evaluation and potentially creating confusion about priorities and focus.

Reliability and quality of evidence issue

All evaluation relied on a well-developed evaluation design matrix and a theory of change, which provides a clear rationale for the methods used to address specific evaluation questions. Findings were generally well described and logically linked to the underlying data and methods. However, one area of concern is that most evaluations do not provide sufficient clarity on how evidence from different sources was triangulated and used to substantiate findings relative to the initial evaluation questions. Several important cautions should be noted regarding the transparency and clarity of the analysis of evidence.

²⁰ This distinction appears largely driven by the type of evaluation, with more cross-sectoral evaluations (e.g. CLEs and TEs) focusing on IFAD's contribution to broader social outcomes, and more narrowly-scoped evaluations (e.g. PCEs and CSPEs) concentrating on project-level results in relation to predefined objectives, often linked to country strategies.

This relates to four elements reviewed: the description of data analysis methods, the explanation of how evaluative evidence was triangulated and synthesized, the articulation of quality assurance principles applied during coding and synthesis, and the depth of the discussion of limitations. Only two evaluations explicitly described how data were analyzed and how evidence was triangulated. Similarly, only two evaluations included elements related to analysis and triangulation within the evaluation design matrix itself. The evaluation titled Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies (ID3CLE)²¹ offers a good example of a clearly-formulated data analysis approach: “Data analysis was structured around the questions, sub-questions and indicators in the evaluation matrix. The evaluation team developed a standardized findings matrix template, structured by evaluation questions and sub-questions. Team members entered data from each of the country, deep dive and thematic studies into one of these matrices, and all matrices were then combined for easy analysis. Structuring the data in this way facilitated triangulation. Analysis of documentation and review of interview notes supplemented the combined findings matrices. The evaluation team integrated its understanding and analysis from all these sources through a series of workshop discussions. [...]” (ID3CLE). Conversely, the evaluation Knowledge Management Practices in IFAD Corporate-Level Evaluation (ID1CLE) provides a useful example of the “black box” approach to analysis and triangulation often found in the evaluations: “During the synthesis phase, the evaluation team assessed the extent to which the evidence was adequate and could be triangulated through the various sources and methods. Constraints in the availability and quality of data were, in particular, noted for evidence blocks 1 and 2 (see limitations).” (ID1CLE, own emphasis)

Second, a closely-related issue identified in the systematic review concerns the quality assurance principles applied during coding and synthesis. All evaluations but one included in the sample underwent an internal peer review process within IOE. Eight evaluations reported the involvement of external independent consultants in quality assurance and enhancement activities, and half explicitly referred to compliance with IOE evaluation standards or internal guidance. However, only a limited number of evaluations provided detailed information on the quality assurance principles applied throughout the evaluation process, the coding of data and the analysis.

Finally, a well-developed discussion of limitations is an important factor affecting the reliability of an evaluation. In this respect, most evaluations performed somewhat well, as all included a dedicated section or paragraph outlining key limitations and, in most cases, the mitigation approaches adopted. However, while limitations on data sources and methods are generally well documented, only three evaluations addressed limitations in the evaluation design and reflected on the evaluation process. Finally, the extent to which mitigation measures were discussed in response to identified limitations varies considerably across the evaluations analyzed. Some evaluations clearly explained how specific methods were used to address evidence gaps. This is the case, for example, in the country strategy and programme evaluation (CSPE) of the People’s Republic of China: “To ensure adequate coverage of evidence, qualitative interviews, an extensive literature review and an online stakeholder survey complemented this CSPE to the extent possible and allowed triangulation of quantitative and qualitative information.” (ID13CSPE). By contrast, other evaluations remained vague regarding the mitigation measures undertaken. The CSPE of the Republic of Türkiye illustrates this limitation: “In light of these limitations, the team triangulated using diverse sources of data and information, where accessible, before concluding.” (ID12CSPE).

²¹ It should be noted that this evaluation is the only one in the sample conducted by an external private company, rather than internal evaluators. While the emphasis on transparency and clarity in source analysis is understandable in this context, internally-conducted evaluations should also adhere to similar standards.

A final concern regarding the reliability of evaluation results relates to the extent to which findings can be expected to apply in other settings. Overall, temporal validity was generally well addressed in the evaluation reports, with evaluations reflecting on the maturity of projects and the timing of data collection. In most cases, external validity was discussed in relation to the selection of primary data sources, such as portfolio analyses, country case studies and field visits, and was also considered when assessing secondary data. For example, in the Republic of Türkiye country strategy and programme evaluation (ID12CSPE): “In the AKADP, the samples used in the impact assessment survey had no links to those in the baseline survey. In the MRWDP, the Government of Türkiye impact assessment did not use the baseline data. The validity of its comparison of results between beneficiaries and control groups is questionable without an understanding of these two groups before the project”. However, discussions of external validity specifically regarding the generalizability of evaluation findings were relatively scarce and, in some cases, omitted entirely. Population validity was particularly weak in most reports, leading to partial ratings for several evaluations. Some evaluations, however, acknowledged limitations related to external validity in a clear and meaningful way. For example, the Sub-Regional Evaluation of Countries with Fragile Situations in IFAD-WCA, which examined IFAD’s engagement in the G5 Sahel countries and northern Nigeria, explicitly addressed generalization issues arising from limited data sources.

Overall, while the evaluations reviewed in the sample were generally robust with respect to data analysis validity, concerns related to data quality and the strategies used to mitigate potential biases arising from weaker data emerged as key areas for improvement under this attribute. The main issue raised by these findings is that, although evaluations collect large volumes of evidence from a wide range of data sources and methods, it is often difficult to assess the relative strengths and weaknesses of that evidence, which tends to be reported in a largely linear and non-hierarchical manner that can lack analytical clarity. A more explicitly articulated link between evidence, methods and the scope of inference would improve the interpretability and robustness of the findings. This could be done through a tighter articulation of the theory of change in relation to the empirical components of the study and could enhance transparency in how evidence is synthesized and weighted, thereby improving the overall rigour of the evaluation.

IFAD-centred approach

All the evaluation reports included in the analysis used a theory-based approach, reconstructing a theory of change, sometimes situated within a broader conceptual framework and they often provided a compelling section to operationalize key concepts within the formulation of the theory or the conceptual framework used. However, only half of the evaluations mobilized and incorporated external research following structured review principles. Consequently, most evaluations tend to adopt an IFAD-centred perspective in defining and operationalizing key concepts and fall short in describing the broader policy context or the roles of external actors engaged alongside IFAD interventions. A notable exception is the corporate-level evaluation of Knowledge Management Practices in IFAD (ID1CLE), which illustrates strong use of external literature. In this case, the conceptual framework and nested theory of change draw on an extensive review of the six generations of knowledge management functions to explore “a set of hypotheses that cover causal linkages between KM strategies, tools, practices and key enabling factors, and how they interact to deliver KM results at corporate, regional division and country programme levels” (ID1CLE). The assessment of construct validity thus highlights that including external knowledge more systematically and applying structured literature review methods could broaden the evaluation perspective beyond IFAD-specific interventions.

III. Conclusion

Overall, the evaluations reviewed demonstrate high quality and reflect a strong appreciation of methods and evidence, even in the context of ambitious evaluation scopes and complex evaluands. At the same time, several areas for improvement were identified. These include greater transparency regarding data quality and triangulation, more systematic attention to the environment in which IFAD operates, and enhanced reflection on the external validity of findings. Strengthening the use of the theory of change, particularly its articulation in relation to empirical analysis, would further improve analytical clarity. More broadly, adopting a more rational and formalized approach to evaluation design, moving beyond a collection of methods and tools toward a coherent, structured framework, would support a deeper understanding of evaluation quality. The integration of innovative approaches, such as contribution analysis, could also enhance assessments of coherence and causal inference. Expanding attention to these dimensions would improve the validity, reliability and overall utility of future evaluations, while maintaining the high standards of methodological rigour already evident across the sample analyzed.

Annex I : List of evaluations in the review sample

ID	Title
ID1CLE	Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD. December 2024
ID2CLE	Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023. November 2023
ID3CLE	Joint evaluation on the collaboration among the United Nations Rome-based agencies. October 2021
ID4CLE	Corporate-level evaluation on IFAD's support to innovations for inclusive and sustainable smallholder agriculture. September 2020
ID5CLE	Corporate-level evaluation on IFAD's engagement in pro-poor value chain development. September 2019
ID6TE	Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change. May 2023
ID7TE	Thematic evaluation of IFAD's support to gender equality and empowerment. March 2025
ID8PCE	Project cluster evaluation on rural finance in the East and Southern Africa Region. December 2023
ID9PCE	Project cluster evaluation on rural enterprise development. August 2023
ID10SRE	Sub-regional evaluation of IFAD's experience in the Dry Corridor of Central America. August 2024
ID11SRE	Sub-regional evaluation of countries with fragile situations in IFAD-WCA. Learning from experiences of IFAD's engagement in the G5 Sahel countries and northern Nigeria. March 2023
ID12CSPE	Türkiye country strategy and programme evaluation. 23 April 2025
ID13CSPE	China country strategy and programme evaluation. 21 February 2024
ID14CSPE	Colombia country strategy and programme evaluation. 7 February 2024
ID15CSPE	Malawi country strategy and programme evaluation. 24 January 2023
ID16CSPE	Islamic Republic of Pakistan country strategy and programme evaluation. 4 March 2022
ID17CSPE	Uganda country strategy and programme evaluation. 7 July 2021
ID18CSPE	Ecuador country strategy and programme evaluation. 3 March 2021
ID19CSPE	Madagascar country strategy and programme evaluation. 1 December 2020
ID20CSPE	Tunisia country strategy and programme evaluation. 8 March 2019

Annex II : Quality review assessment

Attribute	Review
Scope	- Are the context and rationale of the evaluation adequately described? (Graded) - Are the evaluation goals adequately formulated? (Graded) - Are the evaluation questions adequately formulated (also in relation to each other)? (Graded) - Are the evaluation questions adequately linked to the evaluation goals? (Graded) - Has the scope and delimitation of the evaluation been adequately described? (Graded)
Reliability	- Is the methodology of the evaluation adequately described? (Graded) - Is there a theory of change or theory of action, or conceptual framework? (Y/N question) - Is there identification and analysis of an operations portfolio? (Y/N question) - Are the quality assurance principles in coding and synthesis described? (Y/N question) - Are the sampling and selection considerations described? (Y/N question) - Is there a description of data collection methods and sources of data? (Y/N question) - Is there a description of data analysis methods? (Y/N question) - Is there a triangulation and synthesis of findings, including how (different) findings from different methods or designs have been integrated to reach (general) conclusions? (Y/N question) - Are the limitations of the evaluation adequately described (resulting from limitations in scope, methods or data and validity of findings)? (Y/N question)
Construct validity	- Has the evaluation clearly defined and operationalized key concepts into measurable attributes, and are these concepts adequately interrelated within a coherent theoretical framework (theories of action, change and conceptual models)? (Graded) - Has the evaluation effectively utilized and integrated external literature following structured review principles, and if applicable, has it successfully implemented a theory-driven approach with a clear articulation of mechanisms, contexts and outcomes? (Graded)
Internal validity	- How does the evaluation address causality and attribution? (If there are no causality questions, this does not apply. If there are causality questions, more information is needed to grade the dimension) (Graded) - In the presence of causal questions: - Is the identification strategy based on theory or counterfactual analysis, or is there an evident triangulation of different sources? (in this particular question, you must extract the identification strategy defined in the evaluation).
External validity	- Has the report paid adequate attention to population validity or generalizability of findings (the ability to generalize the study results to individuals or target groups, organizations or regions not included in the study)? (Graded)
Data analysis validity	- Has the evaluation addressed risks of bias resulting from data weaknesses or demonstrated any signs of incorrect methodological application in the qualitative or quantitative analyses? (Graded)

Consistency	- Are the methods and data sources logically linked to the evaluation questions? (Graded) - Have the methods that are reported as being applied indeed been applied? (Graded) - Do the findings logically relate to the underlying data and methods used? (Graded) - Do the findings respond to the original evaluation questions? (Graded) - Do the recommendations logically flow from the findings? (Graded)
--------------------	---

code name	Scope	Reliability	Construct validity	Internal validity	External validity	Data analysis validity	Consistency
ID1CLE	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID2CLE	Adequate	Partial	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate
ID3CLE	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID4CLE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID5CLE	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate
ID6TE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate
ID7TE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID8POE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID9POE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID10SRE	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID11SRE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID12CSPE	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID13CSPE	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Partial	Partial
ID14CSPE	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID15CSPE	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate
ID16CSPE	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate
ID17CSPE	Partial	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Partial
ID18CSPE	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate	Adequate
ID19CSPE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate
ID20CSPE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate