

A

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration - Soixante-dix-huitième session

Rome, 9–10 avril 2003

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DU FIDA

1. La Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a noté au cours de ses délibérations que depuis l'évaluation externe rapide conduite en 1994 il n'y avait pas eu d'évaluation indépendante des opérations du FIDA et proposé qu'il soit procédé à une nouvelle évaluation. Il est recommandé, en conséquence, dans le rapport final de la Consultation adressé au Conseil des gouverneurs (présenté sous la cote GC 26/L.4 et approuvé par le Conseil des gouverneurs dans sa résolution 130/XXVI), qu'une évaluation externe indépendante du FIDA soit menée en 2003 et achevée en 2004, afin de laisser au Conseil d'administration suffisamment de temps pour mener à bien ses délibérations sur le rapport de l'évaluation externe indépendante avant de présenter au Conseil des Gouverneurs une recommandation relative à l'établissement de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA. Il est recommandé que le Conseil d'administration décide des modalités relatives à la structure et à la gestion du processus d'évaluation et y donne son autorisation.

2. Conformément au paragraphe 99 du Rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, le projet de mandat de l'évaluation externe indépendante du FIDA est présenté ci-joint pour l'information du Conseil. Ce projet de mandat a été élaboré par M. Peter Smith du Royaume-Uni, consultant chargé de cette tâche par le Comité de l'évaluation en décembre 2002. Le projet de mandat a été examiné lors d'une session extraordinaire du Comité de l'évaluation, tenue le 26 mars 2003, et il a été convenu de tenir une nouvelle session extraordinaire le 7 avril 2003 afin d'approfondir un certain nombre de points exigeant un complément d'examen. Un rapport sur les délibérations de ces deux sessions informelles sera également présenté par le Président du Comité de l'évaluation au Conseil d'administration. Ce rapport présentera les recommandations adressées par le Comité de l'évaluation au Conseil concernant les modalités envisagées pour l'exécution de l'évaluation externe indépendante du FIDA.

CADRE DE RÉFÉRENCE:

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DU FIDA

Peter Smith,

Consultant

1. LE CONTEXTE

Les opérations du FIDA ont fait l'objet, en février 2002, d'un examen externe rapide, à l'occasion de la sixième reconstitution des ressources. Les conclusions de cet examen ont été favorables au FIDA dans plusieurs domaines: compétences particulières dans la lutte contre la pauvreté rurale, travail accompli en matière de renforcement des capacités et des institutions, encouragement d'un certain nombre d'innovations importantes, et contribution au dialogue sur les orientations et à l'amélioration de la définition des stratégies à l'échelon des pays. L'examen a également décelé plusieurs écueils, notamment la durabilité des projets, et la suprématie d'une culture qui privilégie l'approbation, le décaissement et les apports au détriment de la performance, des résultats et de l'impact.

Toutefois, l'examen réalisé en 2002 a été effectué au pied levé avec des moyens limités, et a dû utiliser essentiellement des données provenant du FIDA, complétées seulement par de brèves visites sur le terrain. De ce fait, les donateurs et les pays membres ont souvent eu le sentiment que cet examen manquait de rigueur, d'objectivité et d'indépendance. Il a donc été décidé de faire procéder à une évaluation externe indépendante (EEI) complète qui s'achèverait en septembre 2004, dans la perspective de la septième reconstitution des ressources.

2. LES OBJECTIFS

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants:

- Déterminer dans quelle mesure le FIDA a atteint son objectif primordial qui est de contribuer à l'atténuation de la pauvreté parmi ses groupes cibles.
- Comparer les résultats obtenus et les objectifs du FIDA, et déterminer si ces derniers sont formulés de manière suffisamment claire et explicite, et sont réalistes et raisonnablement ambitieux.
- Identifier les raisons pour lesquelles certains résultats ont été insuffisants, qu'elles incombent au FIDA lui-même ou à ses partenaires.

3. LE DESTINATAIRE ET LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Le destinataire de l'EEI est le Conseil d'administration du FIDA, représenté par son Comité de l'évaluation. Le premier impératif est que cette évaluation propose un bilan fiable des résultats obtenus par l'organisation, des problèmes rencontrés et des possibilités d'amélioration; ce bilan est un élément nécessaire à la septième reconstitution des ressources.

Au sein de l'organisation, le Bureau de l'évaluation et des études (OE) joue un rôle particulier, puisqu'il s'agit d'une structure indépendante rattachée directement au Conseil d'administration. Les autres principales parties prenantes sont les institutions coopérantes (IC), les gouvernements des pays et les autres partenaires, les cofinanceurs, les bénéficiaires et le personnel de fonction du FIDA. La démarche d'évaluation est conçue de manière à encourager la participation de chacun de ces groupes.

4. PORTÉE ET OBJET

4.1 Activités

L'évaluation sera axée sur les facteurs dont dépend l'efficacité des opérations sur le terrain; ceux-ci comprennent nécessairement la majeure partie des procédures internes du FIDA. Toutefois, il existe un certain nombre de secteurs relevant de ces procédures internes qui n'en font pas partie. Il s'agit de:

- la gestion des placements;
- les relations publiques et la collecte de fonds;
- certains aspects de la gestion du personnel, la politique de recrutement, les conditions de rémunération et d'emploi (mais la dotation globale en effectifs et les facteurs affectant le moral du personnel et son emploi du temps sont inclus); et
- les services informatiques, juridiques et de traduction, ainsi que les marchés ordinaires et la maintenance.

Même si chacune de ces fonctions est liée à l'efficacité sur le terrain, aucune d'entre elles n'y contribue directement; par conséquent, chacune de ces fonctions exclues peut être évaluée indépendamment des sujets abordés dans l'EEI. Le fait de les envisager à part comporte certains avantages: en effet, ces secteurs exigent des compétences spécialisées, qui sont dans une large mesure sans rapport avec celles qu'exige l'objectif primordial poursuivi; et, en les laissant de côté, on simplifie la gestion de l'évaluation. Les évaluateurs pourront toutefois formuler des observations sur l'incidence de n'importe lequel de ces secteurs sur l'étude principale, lorsque cela est nécessaire à la réalisation des principaux objectifs.

4.2 Période considérée

L'évaluation couvrira les activités entreprises après l'Évaluation rapide (93/94), et notamment celles qui sont sur le point d'être achevées ou qui l'ont été dernièrement. Les activités réalisées antérieurement en sont exclues, étant donné que leurs résultats se rapporteraient à l'efficacité d'approches qui ne sont plus employées. Un certain nombre de changements importants concernant le mode de fonctionnement du FIDA ont été introduits vers le début de la période considérée (dont certains découlant de l'évaluation elle-même, et la première phase du processus de reconfiguration).

4.3 Grandes lignes de la démarche

L'EEI sera, au premier chef, une étude de gestion, dans le cadre de laquelle on examinera la façon dont les ressources ont été utilisées pour traduire la philosophie du FIDA en mesures concrètes destinées à lutter contre la pauvreté dont sont victimes ses groupes cibles. Il ressort des résultats de l'examen réalisé en février 2002 que les simples déficiences techniques au niveau de la conception des projets n'occupent pas une place importante dans le tableau d'ensemble; toutefois, on a pris des dispositions pour procéder, dans une mesure limitée, à une évaluation technique de domaines critiques, selon les besoins; en principe, il s'agit de la microfinance, des petites entreprises rurales et des questions d'agronomie. Dans ce cadre technique, on a également prévu de recourir à un spécialiste de la problématique hommes-femmes si un travail complémentaire approfondi s'avère utile (cette tâche incombe essentiellement au spécialiste des moyens de subsistance en milieu rural).

On ne se propose pas d'évaluer la performance du FIDA par rapport à celle d'autres institutions, car cela impliquerait une évaluation de toutes les institutions susceptibles de servir de base de comparaison. Toutefois, l'évaluation du niveau global de performance des principales institutions sera également conduite dans chacun des pays retenus dans l'échantillon, à des fins de comparaison.

5. L'ORGANISATION ET LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT

L'évaluation sera guidée par un comité de pilotage, relevant du Comité de l'évaluation. Ce comité de pilotage sera responsable de toutes les dispositions et approbations d'ordre administratif; il convient, toutefois, de noter que – par souci d'indépendance – le comité de pilotage est investi d'un rôle purement consultatif dans la conduite et le contenu de l'évaluation proprement dite.

L'évaluation sera réalisée par les personnes et groupes de personnes suivants:

Un Chef de la mission d'évaluation, à qui incombera la responsabilité première de la conduite de l'évaluation.

Une équipe centrale d'évaluation, comprenant un spécialiste de la gestion de projets, un spécialiste des moyens d'existence en milieu rural, un spécialiste des systèmes agricoles et un économiste/statisticien.

Des spécialistes techniques, qui seront recrutés pour de courtes périodes, en fonction des besoins, et auront pour tâche d'examiner la qualité de la conception des projets, sur le plan technique, à la lumière du programme principal.

Le chef de la mission d'évaluation, qui sera recruté par l'entremise d'un cabinet de "chasseurs de têtes", s'occupera du recrutement des autres membres de l'équipe. Ce système permet un démarrage rapide, tout en évitant les principaux inconvénients qu'il y aurait à avoir recours à cette fin à une agence de recherche. Il présente les avantages suivants:

- il est plus facile de trouver des personnes exemptes de conflits d'intérêts qu'un cabinet remplissant cette condition;
- une seule agence peut ne pas posséder, en interne, l'éventail des compétences requises;
- le recrutement direct facilitera la constitution d'une équipe équilibrée (en fonction de la nationalité, du sexe et des compétences linguistiques);
- le recrutement direct permet de réduire les frais de gestion, qui représentent fréquemment un surcoût de l'ordre de 50 à 80% des honoraires versés aux consultants; enfin,
- il permet d'éviter les difficultés liées à la propension des cabinets et autres bureaux de conseil à envoyer sur le terrain des personnes différentes de celles dont les CV ont été approuvés lors de l'appel d'offres.

Un secrétariat restreint sera également mis en place; il se composera d'un administrateur et d'un secrétaire (ces deux postes sont à plein temps, celui de l'administrateur pour 12 mois, celui du secrétaire pour la totalité de la période). Les chargés de portefeuilles de pays seront tenus de prêter leur concours en vue de l'organisation de réunions avec les emprunteurs et les autres partenaires.

6. LES PRINCIPALES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Lors de la réalisation de la mission qui leur incombe, les consultants veilleront à traiter les questions suivantes:

6.1 Impact

1. Quel impact – en termes quantitatifs¹ – le FIDA a-t-il obtenu sur le niveau de pauvreté parmi ses groupes cibles?

¹ Il convient de noter qu'une évaluation quantitative de l'impact est nécessaire afin de mesurer les progrès accomplis en regard des Objectifs de développement pour le Millénaire.

2. Quels sont les groupes (ventilés par sexe et par niveau de revenu) qui ont retiré le plus d'avantages? Les résultats indiquent-ils qu'il convient de prendre des mesures complémentaires afin d'assurer la participation pleine et entière des femmes et des groupes les plus pauvres?

3. Quels autres impacts appréciables le FIDA a-t-il obtenus, directement ou au travers de son rôle de catalyseur, notamment au moyen du renforcement institutionnel, du renforcement des capacités, du dialogue sur les orientations, et des modifications de la priorité politique accordée aux pauvres?

6.2 Contribution de l'identification et de la conception

4. L'impact s'est-il trouvé entravé par la qualité des modèles utilisés pour traduire la philosophie et les théories du FIDA concernant la pauvreté en mesures concrètes en faveur des pauvres? Plus particulièrement:

- i) Dans le cas des projets axés sur la production et les revenus, l'appui offert a-t-il été accepté par les bénéficiaires et a-t-il eu les effets escomptés; sinon, quels sont les schémas d'échec les plus répandus; et ceux-ci ont-ils des incidences sur les processus d'identification des initiatives du FIDA?
- ii) S'agissant des autres types d'initiatives, a-t-on procédé à un examen approfondi du diagnostic de la situation, a-t-on recherché tous les modèles alternatifs (tant à l'intérieur des sources d'information habituelles de l'organisation que sur un plan plus général), a-t-on dégagé un certain nombre d'options viables et a-t-on fait une évaluation de celles-ci en fonction de critères soigneusement définis? Sinon, quelle démarche a été suivie, et comment serait-il possible de l'améliorer?
- iii) Quelle efficacité le FIDA a-t-il eue pour ce qui est de produire (ou de catalyser) les innovations en vue de résoudre les problèmes institutionnels et techniques? Quels sont les obstacles au renforcement de la fonction d'innovation au sein de l'organisation?
- iv) Quel modèle le FIDA utilise-t-il afin que ses initiatives soient reproduites, et pour jouer le rôle de catalyseur qui est le sien? Quelle en est l'efficacité?
- v) Quels objectifs le FIDA s'était-il fixés pour chacune des catégories d'activité décrites ci-dessus, du point 6.2 i) au point 6.2 iv)? Ceux-ci sont-ils raisonnablement ambitieux, et suffisamment clairs et spécifiques, et ont-ils été communiqués au personnel? Quelles sont les principales raisons qui expliquent l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs?

5.

- i) La conception des initiatives individuelles s'articule-t-elle bien avec les différents COSOP, bilans communs de pays, plans-cadres des Nations Unies pour le développement et stratégies nationales de lutte contre la pauvreté, et les synergies avec les activités d'autres organisations ont-elles été mises à profit?
- ii) Quelle est l'efficacité avec laquelle les arrangements de cofinancement ont généré des synergies entre le FIDA et les cofinanceurs?

6.3 Contribution des stratégies et de la gestion au niveau de l'exécution

6. Dans quelle mesure l'impact de tous les types d'initiatives menées par le FIDA a-t-il été limité par des échecs – sur les plans de la quantité, de la qualité ou de l'opportunité – dans la mise en œuvre d'opérations techniques essentielles conformément aux prévisions? Quelles ont été les principales sources d'insuffisances éventuelles dans ce domaine? Les projets bénéficiant d'une supervision directe dérogent-ils à la règle sur ces critères?

7. Dans quelle mesure l'impact a-t-il été limité par l'incapacité des responsables de l'exécution à fournir – en temps voulu - les actifs dont dépendent les actions techniques ultérieures? (Le terme "actifs" doit s'entendre ici dans son sens large comme étant le produit des activités de recrutement, de

passation des marchés, de construction et de modification des procédures administratives et législatives; le résultat de la constitution de groupes ou d'organisations et la conséquence de l'apport de ressources budgétaires).

8. Lorsque des problèmes sérieux sont apparus durant l'exécution, les parties en cause y ont-elles fait face sans délai et de manière efficace? Sinon, quelles ont été les causes les plus courantes de difficultés? (Par exemple, les difficultés ont-elles le plus souvent trait à la solution de problèmes techniques ou financiers, aux relations juridiques, professionnelles et contractuelles avec les emprunteurs et d'autres parties?) Pour remédier à ces difficultés, quelle a été l'efficacité i) des systèmes de S&E du FIDA et ii) des dispositifs de supervision?

9. Dans quelle mesure les problèmes éventuels identifiés dans les questions clés exposées aux paragraphes 6, 7 et 8 sont-ils liés à l'approche adoptée par le FIDA pour l'exécution des projets et à sa présence limitée sur le terrain? Serait-il possible d'y remédier en développant les compétences du personnel de l'emprunteur et des autres organismes d'exécution en matière de direction de projet plutôt qu'en recourant à des investissements plus lourds sur le plan des infrastructures organisationnelles?

10. S'agissant en particulier des projets retenus dans l'échantillon qui sont achevés ou près de l'être, des mesures suffisantes ont-elles été prises pour assurer leur durabilité? Quels sont les principaux facteurs qui restreignent le caractère durable des projets du FIDA?

6.4 Contribution des processus détaillés de conception et de planification

11. Vu la qualité des processus d'identification des initiatives du FIDA, quelle est l'efficacité de ses procédures détaillées de planification et de conception, notamment dans les domaines suivants: établissement de calendriers d'exécution réalistes et réalisables; établissement de prévisions de dépenses échelonnées minimisant les difficultés financières ultérieures; qualité technique (par exemple, en matière d'économie, d'irrigation, de crédit, de développement de petites entreprises rurales, etc.); et respect des délais, sur les plans agricole et administratif, à l'intérieur des pays?

12. Quelles sont les principales contraintes de temps qui pèsent sur le personnel du FIDA (imputables par exemple à la charge de travail rapportée aux effectifs)?

13. Quels aspects de la culture du FIDA jouent un rôle prépondérant, en termes d'impact sur l'efficacité de l'institution?

14. Une bonne part des travaux de conception, de planification, de supervision et de S&E du FIDA est réalisée au moyen de consultants. Cette ressource est-elle utilisée de la manière la plus efficace, et les procédures de recrutement, de supervision et d'appui à la mise en valeur professionnelle de sa réserve de consultants (notamment originaires de pays en développement) sont-elles satisfaisantes? Y a-t-il lieu de donner aux consultants une forme quelconque d'accréditation interne dans les domaines pluridisciplinaires pour lesquels il n'existe pas de qualification en bonne et due forme?

6.5 Gestion des connaissances

15. Quels sont les systèmes structurés de gestion des connaissances qui existent, qu'il s'agisse de tirer parti des importantes leçons dégagées de l'expérience acquise sur le terrain ou (eu égard à la nature pluridisciplinaire d'une bonne partie du cadre d'activité du FIDA) de faire en sorte que le personnel soit constamment tenu informé des derniers développements dans des disciplines connexes? Dans quelle mesure le dispositif d'évaluation des systèmes de S&E du FIDA a-t-il fait preuve d'efficacité en matière de repérage des pratiques à faire évoluer et des informations à trouver, et les systèmes de gestion des connaissances ont-ils su les fournir et les appliquer efficacement?

6.6 Problèmes organisationnels à long terme

16. Quels ont été les principaux impacts des deux phases du processus de reconfiguration et de la transformation stratégique en cours sur l'aptitude du FIDA à produire et à gérer un vaste portefeuille d'initiatives de haute qualité de lutte contre la pauvreté? Ces processus ont-ils débouché sur l'ouverture d'un créneau approprié pour le FIDA? Sur la base de critères analogues à ceux énoncés au paragraphe 3 ii) ci-dessus, est-il justifié de s'attendre à une amélioration des performances du FIDA dans l'avenir?

7. LA MÉTHODE DE TRAVAIL

La méthode utilisée est exposée à l'annexe I; sauf mention contraire, les investigations exploiteront des données primaires collectées par les membres de l'équipe.

7.1 Échantillonnage

Les enquêtes étudieront un échantillon de pays et un sous-échantillon de projets sélectionnés selon les grands principes exposés ci-dessous, dont l'application permettra de réaliser un échantillonnage stratifié aléatoire des initiatives du FIDA. (Il est primordial que les évaluateurs évitent de travailler à partir de pays et d'initiatives "intéressants", ce qui interdirait, quelle que soit la méthode utilisée, de chercher à estimer l'impact global. Cet écueil rendrait également extrêmement difficile de réfuter l'idée selon laquelle le résultat (qu'il soit positif ou négatif, en termes d'aptitude apparente du FIDA à obtenir un impact) est une conséquence du processus d'échantillonnage.)

Un système approprié d'échantillonnage stratifié, bâti autour de modules, se présenterait comme suit:

- Articuler l'échantillon sur les cinq régions où le FIDA opère, à l'exclusion des nouveaux pays membres d'Europe orientale et d'Asie occidentale (module 6) et regrouper dans un module distinct les projets comportant un important élément de cofinancement de dépenses à caractère social (module 7).
- À l'intérieur de chaque région (modules 1 à 5), faire établir par le personnel des divisions un classement subjectif des pays en fonction du volume d'activité qui y est réalisé par le FIDA; répartir les pays en deux ensembles, en partant du point médian de ce classement. Choisir dans chaque moitié un pays en ayant recours à cette fin à la méthode de la roulette biaisée de manière à rendre la probabilité de la sélection proportionnelle à l'effectif de la population rurale.
- Recommencer la même opération pour le module 6. (En raison de la pénurie de projets en passe d'être achevés, un schéma différent de travail sur le terrain sera nécessaire dans ces pays.)
- Choisir deux projets au hasard dans le module cofinancement (module 7).
- À l'intérieur de chaque pays, choisir quatre initiatives au hasard sur la liste de celles qui ont été achevées, ou dont la période de validité initiale et non prolongée s'achèvera entre le 1^{er} janvier 2001 et le 1^{er} janvier 2004. La part représentée dans l'échantillon par les initiatives axées sur la production et les revenus devrait refléter le nombre relatif d'initiatives des deux types dans le portefeuille de pays.

Il conviendra peut-être d'adapter ce schéma général, à la lumière des visites de reconnaissance effectuées par le chef de la mission d'évaluation.

7.2 Enquêtes au sein des pays

Les investigations menées au sein des pays se consacreront avant tout aux questions clés 1 à 10. Elles se répartissent en cinq grandes catégories.

- i) Pour les initiatives axées sur la production et les revenus, les études s'intéresseront à l'impact, la répartition des avantages (par sexe et groupe socioéconomique) et la perception qu'ont les bénéficiaires de la façon dont ces avantages (et d'autres) ont modifié leur niveau de vie. Pour déterminer cet impact, il conviendra de comparer le revenu et la production des ménages dans la zone du projet et dans des localités comparables, non concernées par le projet; parallèlement, on effectuera une analyse économétrique afin de mesurer l'impact des différentes catégories de projets financés par le FIDA, et on utilisera les données secondaires, ainsi que les informations de référence pertinentes qui sont disponibles. Pour déterminer la perception des bénéficiaires, on aura recours aux techniques permettant d'obtenir le point de vue des intéressés². Lorsque l'impact n'a pas été à la hauteur des attentes, ou s'en est écarté, on effectuera une analyse participative des questions relatives aux modes d'organisation agricole et domestique pertinentes, selon les mêmes méthodes, auxquelles s'ajouteront si nécessaire les méthodes de gestion agricole participative.
- ii) Pour les autres types d'initiatives, on déterminera l'impact à l'aide des techniques permettant d'obtenir le point de vue des intéressés, en collaboration avec les bénéficiaires directs. Lorsque l'impact n'est pas à la hauteur des attentes, ou s'en écarte, il faudra se pencher à la fois sur la conception de l'initiative et sur sa réalisation; pour étudier la qualité de la conception, il conviendra d'examiner le sérieux avec lequel on a cherché à établir les différents diagnostics de la situation; l'éventail de solutions envisageables et les critères permettant de sélectionner le diagnostic et la solution les plus pertinents.
- iii) On examinera la part de la qualité de la gestion de l'exécution dans le succès ou l'échec des projets (quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent) en reconstituant l'historique des initiatives qui font partie de l'échantillon, et en s'entretenant avec les intéressés. (Cela nécessitera également de rendre visite aux institutions coopérantes concernées, et de poursuivre le travail au siège.)
- iv) Lorsque les initiatives retenues impliquent une évolution des méthodes de travail (par exemple si elles utilisent le Mécanisme flexible de financement ou relèvent de l'expérience de supervision directe), des entretiens seront effectués afin de déterminer les avantages et les inconvénients de la formule en question, et dans quelle mesure celle-ci reçoit l'attention et le soutien voulus; ces éléments alimenteront l'analyse menée au siège (voir ci-dessous).
- v) On effectuera des entretiens et une analyse des dossiers afin d'examiner les relations avec les donateurs et de déterminer le degré d'adéquation du portefeuille du FIDA avec les autres activités menées dans le pays.

7.3 Investigations conduites au siège

Ces études concernent principalement les questions clés 11 à 16; les investigations à mener se rattachent aux principales catégories suivantes:

- i) L'essentiel du travail sera effectué au travers d'entretiens libres et en reconstituant l'historique des initiatives considérées.

² Il s'agit de techniques visant à cerner le point de vue de l'interlocuteur sur ce qui constitue les principaux enjeux et catégories; celles-ci englobent les techniques d'entretien ethnographique, et des méthodes du même ordre, la technique de la grille-répertoire par exemple, qui font partie des compétences que les membres de l'équipe chargés de ce type de tâche doivent impérativement maîtriser. Pour des renseignements complémentaires à ce sujet, se référer à l'annexe I.

- ii) S'agissant de la culture de l'institution, les questions seront examinées au moyen des outils qui permettent d'obtenir le point de vue des intéressés mentionnés à la section précédente.

8. MANDAT DES ÉVALUATEURS

8.1 Mandat du chef de la mission d'évaluation/institutions et gestion.

- i) Assumer la responsabilité globale de l'organisation de l'évaluation.
- ii) Définir des procédures appropriées en matière d'évaluation des candidatures et de présélection, et gérer le recrutement des autres membres de l'équipe, avec le concours de l'administrateur.
- iii) Soumettre une recommandation relative à chaque poste au sous-comité du recrutement du Comité de pilotage.
- iv) Pour chaque poste, prendre toutes mesures voulues pour veiller à ce que les conditions contractuelles soient correctement observées et que la personne puisse être mobilisée à la date voulue.
- v) Fixer l'échantillon de pays et d'initiatives devant être l'objet principal du travail sur le terrain; et, par l'intermédiaire de l'administrateur, faire en sorte que les dispositions requises en matière d'appui local, de déplacements et de logistique, soient prises.
- vi) À un stade précoce de l'évaluation, effectuer des visites de reconnaissance dans deux pays, afin d'y recueillir des données de référence aux fins des études menées au siège du FIDA.
- vii) En collaboration étroite avec l'équipe de base des évaluateurs, concevoir les recherches sur le terrain, en veillant à ce qu'elles permettent d'obtenir une estimation satisfaisante de l'impact quantitatif de l'activité du FIDA sur les revenus familiaux, et à ce qu'elles constituent une base solide permettant d'évaluer la répartition des avantages (par sexe et groupe socioéconomique) et leur impact plus large sur la pauvreté.
- viii) Faire office de chef de file pour ce qui est du travail de terrain et de l'analyse ultérieure des résultats; s'en servir pour formuler une réponse aux questions clés 1 et 2 (l'impact global et sa répartition), ainsi qu'à la question 3 (autres avantages appréciables).
- ix) Agir en collaboration étroite avec le spécialiste de la gestion de projets en vue d'identifier, le cas échéant, les aspects des procédures actuelles d'exécution qui ont réduit l'impact des activités du FIDA, en s'intéressant expressément aux questions relatives au modèle de supervision et d'exécution appliqué par le FIDA, à la mesure dans laquelle des méthodes de formation appropriées ont été utilisées pour inculquer les compétences nécessaires aux organismes d'exécution et à la façon dont les réponses aux problèmes émergents ont été traitées.
- x) Assumer la responsabilité technique principale de la réalisation d'enquête sur les relations entre le FIDA et les emprunteurs et les autres partenaires (question clé 5).
- xi) Examiner les conclusions des enquêtes menées à l'intérieur des pays avec l'emprunteur et les principaux partenaires et consigner les divergences d'interprétation inconciliables, s'il y a lieu, dans le rapport final.
- xii) De retour au siège après la principale mission sur le terrain, jouer le rôle de chef de file dans le cadre des entretiens avec le spécialiste des moyens d'existence en milieu rural, le spécialiste des systèmes agricoles et les cadres de direction du FIDA, en vue de formuler une réponse à la question clé 4 (identification et conception des initiatives).
- xiii) Assumer la responsabilité technique principale des enquêtes portant sur la culture institutionnelle du FIDA, les pressions exercées sur l'emploi du temps du personnel, le recrutement et l'utilisation de consultants et les questions relatives à la gestion des connaissances (questions clés 12, 13, 14 et 15).
- xiv) Passer en revue les modifications affectant la stratégie et les questions opérationnelles qui ont été provoquées par la reconfiguration et les mesures prises dans le cadre du programme de transformation stratégique pendant la période de l'évaluation, et, en consultation avec les cadres de direction du FIDA, évaluer la mesure dans laquelle l'approche générale du Fonds

- en matière de maintien et d'accroissement de son efficacité à long terme est appropriée (question clé 16).
- xv) Aplanir les tensions et difficultés éventuelles entre l'équipe d'évaluation et les autres parties prenantes; si cela n'est pas possible, porter sans retard la question à l'attention du Comité de pilotage.
 - xvi) En consultation avec les cadres de direction du FIDA, identifier au maximum trois domaines où la solution de problèmes et l'élaboration de recommandations seraient utiles afin d'approfondir la recherche et l'analyse de chaque source de difficulté.
 - xvii) Établir et présenter au Comité de pilotage les rapports mentionnés à la section 11.
 - xviii) Répondre à toutes les questions concernant le rapport final, préparer une synthèse des principaux thèmes abordés et des principales conclusions tirées, et la présenter avant la session du Conseil.

8.2 Spécialiste de la gestion de projets

- i) Compiler des données détaillées sur le déroulement des initiatives incluses dans l'échantillon pour chaque pays sélectionné, sur la base de documents, d'entretiens et d'enquêtes sur le terrain, en vue d'établir les raisons des difficultés éventuelles.
- ii) Pour ce qui est des initiatives incluses dans l'échantillon, évaluer le niveau général de réalisation matérielle et, en consultation avec le chef de mission et l'économiste/ statisticien, évaluer dans quelle mesure une insuffisance des résultats matériels a pu contribuer à un déficit d'impact.
- iii) Évaluer les systèmes utilisés par l'emprunteur et les organismes d'exécution pour gérer le flux des activités matérielles, en prêtant une attention particulière à la distinction entre la phase de mise en route (apport de fonds, constitution de groupes, d'associations et d'autres entités juridiques, passation des marchés, recrutement et construction) et la phase opérationnelle des projets.
- iv) Évaluer les systèmes utilisés par l'emprunteur et les organismes d'exécution pour gérer le flux des dépenses, une attention particulière étant portée à l'efficacité des dispositions prévues pour assurer des contrôles financiers réguliers.
- v) Évaluer les procédures de supervision des institutions coopérantes pour chacun des pays faisant partie de l'échantillon.
- vi) Œuvrer en collaboration étroite avec le chef de mission pour évaluer la réactivité des différents emprunteurs, organismes partenaires et institutions coopérantes (ainsi que du FIDA) à tout problème technique et institutionnel important survenu en cours d'exécution, de même que l'efficacité des systèmes de notification en vigueur, ceux-ci devant à la fois permettre de faire connaître les problèmes (et les opportunités) et donner à l'emprunteur et au FIDA l'assurance qu'ils gardent la maîtrise de l'opération.
- vii) En étroite collaboration avec le chef de mission, évaluer le niveau des compétences réunies pour les techniques et les domaines essentiels, y compris en ce qui concerne les systèmes de suivi des activités matérielles et des dépenses, les systèmes de notification; et la manière de déceler les problèmes et d'y répondre, en particulier lorsqu'ils sont complexes ou revêtent une dimension politique ou sociale non négligeable.
- viii) En étroite collaboration avec le chef de mission et le bureau du contrôleur, évaluer les méthodes utilisées par le personnel du FIDA et par les consultants pour établir les calendriers d'exécution et échelonner les prévisions de dépenses, en s'intéressant tout particulièrement aux problèmes potentiels créés par un calendrier trop serré ou un échelonnement irréaliste des décaissements de fonds.
- ix) Examiner les problèmes rencontrés par le bureau du contrôleur, les chargés de portefeuille de pays et les divisions lorsqu'ils doivent répondre à des demandes urgentes de fonds supplémentaires, à une accélération ou une variation des décaissements prévus et à des demandes de transferts entre postes budgétaires.
- x) En étroite collaboration avec le chef de mission, formuler une réponse aux questions clés 6, 7, 8 et 9 (planification et gestion au niveau de l'exécution).

- xi) Analyser les facteurs qui ont une incidence sur la durabilité des projets considérés (question clé 10).
- xii) Mener à bien toute autre activité que le chef de mission peut raisonnablement demander.
- xiii) Formuler des recommandations sur les améliorations à apporter à la méthode générale appliquée pour la gestion de l'exécution, sur les instruments et techniques utilisés et sur les compétences supplémentaires qui pourraient être requises.
- xiv) Rédiger un rapport concis sur les questions ci-dessus, selon un format à convenir avec le chef de mission.

8.3 Économiste/Statisticien

- i) Aider le chef de mission à concevoir les méthodes d'échantillonnage à tous les niveaux des travaux de recherche entrant dans le cadre de l'évaluation.
- ii) Pour les projets axés sur la production et les revenus, concevoir une enquête permettant de déterminer l'impact des initiatives sur le revenu des ménages, par rapport à la situation antérieure au projet, en tenant compte de l'incidence des autres changements qui seraient intervenus si le projet n'avait pas été réalisé. Cette enquête devrait permettre d'estimer l'impact global des activités, mais aussi selon le sexe et la catégorie socioéconomique des intéressés.
- iii) Définir un ensemble de pondérations permettant de traduire les estimations obtenues sur la base de l'échantillon en une mesure globale de l'impact et donner une estimation de cet impact.
- iv) Étudier la possibilité de produire une estimation économétrique de la contribution des divers éléments du projet à l'impact envisagé et, si cela paraît réalisable, procéder à cette analyse.
- v) Dans chacun des pays faisant partie de l'échantillon, évaluer dans quelle mesure l'environnement économique et politique facilite les efforts déployés par le FIDA.
- vi) Aider le chef de mission dans ses enquêtes sur la construction du portefeuille de pays du FIDA et ses relations avec l'emprunteur et les autres partenaires actuels et potentiels.
- vii) Mener à bien toute autre activité que le chef de mission peut raisonnablement demander.
- viii) Rédiger un rapport concis sur les points ci-dessus, selon un format à convenir avec le chef de mission.

8.4 Spécialiste des moyens d'existence en milieu rural

- i) Coopérer étroitement avec le chef de mission et l'économiste/statisticien pour mettre au point et réaliser des enquêtes de terrain sur les facteurs affectant l'impact des projets axés sur les revenus et la production.
- ii) Aider le chef de mission et l'économiste/statisticien à déterminer les domaines dans lesquels les projets ont eu des résultats positifs, en s'intéressant particulièrement au problème de l'égalité entre les sexes, à la nutrition infantile, à la santé et au bien-être.
- iii) Identifier les facteurs qui ont restreint l'éventail de distribution des avantages générés par les projets considérés, notamment ceux qui ont eu un effet défavorable sur les femmes ou les couches les plus pauvres de la société.
- iv) Pour les projets comportant un important élément de cofinancement destiné à d'autres dimensions de la pauvreté (santé et éducation, par exemple), concevoir et réaliser des enquêtes afin de déterminer l'efficacité de la collaboration.
- v) Conseiller les autres membres de l'équipe et les aider à étudier l'impact des initiatives menées par le FIDA sur le niveau de vie des bénéficiaires et à recueillir leur point de vue à ce sujet.
- vi) Mener à bien toute autre activité que le chef de mission peut raisonnablement demander.
- vii) Rédiger un rapport concis sur les points ci-dessus, selon un format à convenir avec le chef de mission.

8.5 Spécialiste des systèmes agricoles

- i) Collaborer étroitement avec le chef de mission et l'économiste/statisticien aux fins de la conception et de l'exécution des enquêtes de terrain sur les facteurs affectant l'impact des projets axés sur les revenus et la production, en s'intéressant tout particulièrement aux effets sur l'adoption des installations, des technologies et des autres formes d'appui offertes aux bénéficiaires.
- ii) Conseiller et aider les autres membres de l'équipe dans les domaines de l'analyse budgétaire des exploitations et des ménages, et de l'analyse des systèmes agricoles.
- iii) En consultation avec le chef de mission et le spécialiste des moyens d'existence en milieu rural, déterminer s'il existe des domaines où la performance du projet a été affectée par les solutions techniques prévues dans sa conception. (Le terme "technique" renvoyant ici à l'agronomie, l'irrigation, la promotion des petites entreprises, la microfinance, etc.)
- iv) Rédiger la description de fonctions des spécialistes techniques qui doivent être recrutés.
- v) Mener à bien toute autre activité que le chef de mission peut raisonnablement demander.
- vi) Rédiger un rapport concis sur les points ci-dessus, selon un format à convenir avec le chef de mission.

9. PROFIL DES ÉVALUATEURS

L'existence de tout conflit d'intérêts important doit être un motif absolu de rejet d'une candidature. Par "conflit d'intérêts", il faut entendre toute mission concurrente menée pour le compte du FIDA; toute participation en qualité de fonctionnaire ou de consultant à la gestion, à la reconfiguration ou aux processus de transformation stratégique de l'institution pendant la période couverte par l'évaluation; ou aux examens ou évaluations antérieures; ou des antécédents professionnels faisant apparaître que plus de 15% du temps de travail a été consacré à des tâches intéressant directement ou indirectement le FIDA.

9.1 Chef de la mission d'évaluation

Spécialiste des institutions et de la gestion possédant une vaste expérience de sa discipline dans le domaine des organisations et des projets de développement, une grande pratique de l'évaluation et une excellente aptitude à diriger une équipe. L'intéressé devrait pouvoir faire la preuve de sa compétence dans les techniques essentielles identifiées à l'annexe I, section I.3 i), ii) et iii).

9.2 Spécialiste de la gestion de projets

Directeur de projet expérimenté, qui a une connaissance concrète de la gestion de projets et a exercé dans ce domaine des fonctions d'encadrement ou de conseiller technique principal, par exemple, qui possède une expérience de l'évaluation et peut faire la preuve de sa compétence dans toutes les techniques essentielles identifiées à l'annexe I, section I.3 v). L'expérience du travail d'évaluation n'est pas indispensable, mais elle serait un atout.

9.3 Économiste/Statisticien

Économiste titulaire d'un diplôme de niveau maîtrise au moins et possédant une vaste expérience de l'analyse micro et macro économique dans les pays en développement. L'intéressé devrait pouvoir faire la preuve de sa compétence en matière de conception et d'analyse d'enquêtes par sondage (données quantitatives et qualitatives) et faire état d'une bonne connaissance des techniques économétriques appliquées à la résolution de problèmes concrets, notamment dans le domaine de l'évaluation.

9.4 Spécialiste des moyens d'existence en milieu rural

Anthropologue ou sociologue spécialiste du monde rural possédant une vaste expérience, acquise dans divers pays en développement, en matière d'étude des stratégies appliquées par les ménages pour assurer leur survie et leur sécurité alimentaire. Il est indispensable que l'intéressé ait l'expérience de l'évaluation et/ou de la gestion de projets axés sur les stratégies de survie, les revenus ou la sécurité alimentaire; il devra pouvoir faire la preuve de sa compétence dans les techniques essentielles identifiées à l'annexe I, section I.3 iii) et iv), et montrer qu'il est parfaitement au fait des questions d'égalité entre les sexes.

9.5 Spécialiste des systèmes agricoles

Agronome possédant une vaste expérience, acquise dans divers pays en développement, en matière d'étude des systèmes agricoles dans le contexte des stratégies appliquées par les ménages pour assurer leur survie et leur sécurité alimentaire. Il est indispensable que l'intéressé ait l'expérience de l'évaluation et/ou de la gestion de projets axés sur les stratégies de survie, les revenus agricoles ou la sécurité alimentaire; il devra pouvoir faire la preuve de sa compétence dans les techniques essentielles identifiées à l'annexe I, section I.3 iv), notamment les techniques de gestion agricole participative.

10. Documents à consulter

Les évaluateurs consulteront les passages pertinents des documents suivants:

- i) Rapport 2001 sur la pauvreté rurale, FIDA, 2001.
- ii) Rapport annuel du FIDA (édition la plus récente).
- iii) Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté – Cadre stratégique du FIDA, 2002-2006.
- iv) Exposé des stratégies régionales (pour chacune des cinq régions).
- v) Évaluations de la pauvreté rurale (pour chacune des cinq régions).
- vi) Examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA (février 2002).
- vii) Commentaires de la direction du FIDA sur l'examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA (REPL.VI/3/R.9).
- viii) Récapitulatif fait par le Président des délibérations sur l'examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA (REPL.VI/3/INF.5).
- ix) Directives: Document de conception et dossier clé. PMD, juin 2001.
- x) COSOP pour chaque pays à visiter.
- xi) Documents de conception des projets et rapports des missions de supervision pour les initiatives retenues.
- xii) Évaluations de projets et évaluations intermédiaires pour les initiatives retenues (si disponibles).
- xiii) Towards an Impact Evaluation Methodology: A Guiding Framework and Key Questions for Project Evaluation. OE, FIDA, février 2002.
- xiv) Guide pratique de suivi et évaluation des projets. OE, FIDA, 2003.
- xv) Le mécanisme flexible de financement: Réponse à quelques questions fréquentes.
- xvi) Rapport de situation sur le mécanisme flexible de financement. Rapport au Conseil d'administration du FIDA EB 2002/76/R.8/Rev.1.
- xvii) Document de travail: Independent Evaluation of IFAD: Draft Proposals and Analysis of Issues (Bureau de l'évaluation).

11. RAPPORTS

Le chef de la mission d'évaluation rédigera les rapports suivants, avec la contribution des membres de l'équipe selon les modalités précisées dans leurs mandats respectifs:

- i) *Rapport initial et programme de travail.* Ce document doit être présenté dès que possible après l'achèvement des visites de reconnaissance; il précise dans quels pays des visites sont prévues, présente une mise à jour du calendrier succinct qui figure à la section 13 du présent cadre de référence, et expose les éventuels perfectionnements méthodologiques que le chef de mission entend apporter.
- ii) *Rapports d'étape trimestriels.* À l'issue de chaque période de trois mois à compter de sa nomination, le chef de mission rédigera un **bref** état d'avancement des travaux et mentionnera les difficultés susceptibles de freiner leur déroulement au cours du trimestre suivant.
- iii) *Rapport final.* Le chef de mission compilera les contributions des membres de l'équipe et rédigera un rapport final, précédé d'une synthèse, qui devra être présenté le dernier vendredi du mois d'août 2004 au plus tard. Ce rapport, dont la structure suivra autant que possible le contenu et l'ordre des questions clés exposées à la section 6, devra traiter chacune d'elles et préciser les méthodes et les sources d'information utilisées pour répondre à chacune.

Chaque rapport se conformera aux principes suivants: être clair et rédigé dans un style direct évitant les euphémismes dans la description des difficultés rencontrés et des résultats obtenus, être aussi concis et bref que possible sans nuire à la clarté, et s'interdire le copier-coller, sauf en cas de citations explicites.

12. DIRECTION

12.1 Comité de pilotage

i) **Structure et composition.** La composition du Comité sera la suivante:

- Un Président, coopté au sein du Comité de l'évaluation.
- Un Secrétaire/Coordonnateur, qui sera un cadre de haut rang du Bureau de l'évaluation et des études; étant donné que l'intéressé devra être disponible en permanence, il conviendra de désigner un suppléant au cas où il serait absent. Ses attributions seront les suivantes: veiller à ce que le processus de recrutement du chef de la mission d'évaluation soit achevé en temps voulu; recruter directement le personnel de secrétariat; organiser des réunions de routine; et porter les questions sortant de l'ordinaire à l'attention du sous-comité du recrutement (voir ci-dessous), ou du Comité de pilotage lui-même, selon le cas.
- Membres (au nombre de 9). Ceux-ci seront choisis sur les listes A, B et C d'un commun accord entre les coordonnateurs de ces listes et leurs membres, dans la proportion suivante: 4A; 2B; 3C.

ii) **Fonctions du Comité de pilotage de l'EEI.** Les fonctions du Comité de pilotage seront les suivantes:

- Modifier/approuver le cadre de référence de l'évaluation externe indépendante.
- Nommer le chef de la mission d'évaluation. Le Secrétaire/Coordonnateur sera chargé de définir dans le détail les modalités de ce recrutement; le Comité de pilotage pourra revoir la procédure de recrutement et conduire des entretiens. Il pourra également décider de déléguer certaines activités au sous-comité du recrutement, par souci de rapidité.
- Approuver la nomination des évaluateurs.
- Investir les évaluateurs de pouvoirs en bonne et due forme aux fins de leurs relations avec les emprunteurs, les institutions coopérantes et tous les services du FIDA.
- Résoudre les problèmes éventuels qui pourraient se poser dans le cadre de ces relations et qui ne pourraient être résolus par le chef de la mission d'évaluation ou par le Secrétaire/Coordonnateur.
- Recevoir les rapport des évaluateurs.
- Formuler les observations qu'il jugera utiles en réaction au rapport initial et aux rapports trimestriels, le rôle de ces observations étant strictement consultatif.
- Obtenir et compiler la réponse de la direction du FIDA au rapport final.
- Transmettre les rapports originaux et les observations y afférentes au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité de l'évaluation, en y joignant ses propres commentaires.

12.2 Recrutement/Sous-Comité du recrutement

Le Comité de pilotage nommera un sous-comité du recrutement qui sera composé du Secrétaire/Coordonnateur et de trois membres susceptibles d'être aisément disponibles à Rome. Ce sous-comité aura pour tâche principale de traiter toutes les questions liées à la nomination des évaluateurs et des spécialistes techniques.

12.3 Procédures de recrutement

Le chef de la mission d'évaluation sera recruté par l'intermédiaire d'un cabinet de "chasseurs de têtes", choisi par le Comité de pilotage; l'intéressé supervisera ensuite le processus de recrutement des autres membres de l'équipe.

Les procédures de recrutement devront se caractériser par leur ouverture et leur transparence. Le critère essentiel de sélection devra être la possession des compétences indispensables mentionnées à la section 9 et explicitées à l'annexe I. Les considérations d'origine, de sexe et de capacité linguistique devront y être subordonnées, mais il ne devrait pas être difficile de respecter l'équilibre souhaité à condition que les canaux utilisés pour l'appel de candidatures soient choisis avec soin, de manière à pouvoir toucher la vaste réserve de candidats compétents existant dans chacune des régions où le FIDA opère. Il faudra procéder à un tri préliminaire des candidatures pour les ramener à un nombre raisonnable, avant d'effectuer une présélection; le chef de la mission d'évaluation recueillera les références des candidats présélectionnés, avec lesquels il s'entretiendra par téléphone; il soumettra sa recommandation de nomination au sous-comité du recrutement.

14. DÉTAIL DU BUDGET

Le budget total s'établit à 1,7 million de USD. Cette somme comprend la redevance perçue par le FIDA pour l'administration des contributions des pays membres, laquelle est calculée en partant du postulat que ces contributions représenteront la moitié du montant total, et en appliquant la commission d'usage de 5% (plus intérêts non reversés). Elle comprend également une provision pour imprévus de 5%. Selon les estimations des spécialistes techniques, seuls 3 à 4% seront effectivement nécessaires. Le tableau ci-dessous indique la répartition des coût.

IFAD IEE: Budget Details

HEADING	Persons	Units	Number of Amount/		Item total	Sub-totals
			Items	rate		
Honoraria & salaries:						
Head of Evaluation Mission	1	Months	16	18000	288000	
Project Management Specialist	1	Months	12	16500	198000	
Economist/ Statistician	1	Months	12	15000	180000	
Rural Livelihoods Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Farming Systems Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Technical Specialists	3	Months	2	12000	72000	
Administrator	1	Months	12	6000	72000	
Secretarial Assistant	1	Months	16	3000	48000	
Interpreter	1	Months	7.5	4800	36000	
Field Assistants	2	Months	7.5	2400	36000	
Sub-total, US\$					1194000	1194000
Airfares						
Assignments of HoEM & Core Team	6	Trips	1	1300	7800	
HoEM Reconnaissance visits	1	Trips	2	2000	4000	
Country visits, all except Project Management Specialist	5	Trips	14	2000	140000	
Country visits & visit CIs, Project Management Specialist	1	Trips	17	2000	34000	
Sub-total, US\$					185800	185800
DSA						
Home:						
Head of Evaluation Mission	1	Weeks	32	1470	47040	
Project Management Specialist	1	Weeks	14	1470	20580	
Economist/ Statistician	1	Weeks	14	1470	20580	
Rural Livelihoods Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Farming Systems Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Technical Specialists	3	Weeks	1	1470	4410	
In-country						
HoEM & Core Team - In-country, Maj City	6	Weeks	20	150	18000	
HoEM & Core Team - Elsewhere	6	Weeks	20	40	4800	
Fields assts/ Interpreter - In-country, Elsewhere	3	Weeks	20	30	1800	
Technical Specialists	3	Weeks	20	8	480	
Sub-total, US\$					152490	152490
Vehicle Hire & Miscellaneous						
Vehicle hire	1	Vehicle-weeks	70	700	49000	
Misc expenses for country visits	1	Trip	16	500	8000	
Software, acquisition of external documentation, etc	1	Lump sum	1	3000	3000	
Recruitment fee for HoEM	1	Lump sum	1	7500	7500	
Sub-total, US\$					67500	67500
Provisional total						1599790
Administration charge				1.025		
Contingencies				1.05		
GRAND TOTAL, US\$						1721773.99

ANNEXE I MÉTHODOLOGIE

Un certain nombre de considérations importantes influent sur la conception de l'évaluation et sur les types de compétences que l'équipe chargée de l'évaluation doit posséder; elles découlent de la nature complexe de l'environnement opérationnel du FIDA et doivent être considérées comme faisant partie intégrante du processus du cadre de référence.

I.1 Évaluation et nature du processus d'atténuation de la pauvreté

L'atténuation ou l'élimination de la pauvreté est un problème qu'il est malaisé de circonscrire, étant donné que les causes et la nature de ce phénomène prêtent à controverses; il n'existe pas d'ensemble convenu de méthodes permettant de lutter contre la pauvreté dont on sache qu'elles ont une forte probabilité de succès; et différents groupes d'intervenants peuvent attribuer des valeurs différentes aux résultats de telle ou telle initiative spécifique visant à éliminer la pauvreté. D'autre part, les approches de ce problème sont en évolution constante.

En conséquence, toute évaluation menée dans ce domaine consiste en fait à évaluer une activité expérimentale; les niveaux de réussite par rapport aux aspirations peuvent être bas, si on les compare avec une activité purement matérielle (la mise en place d'infrastructures, par exemple). Ce n'est pas nier l'importance de la responsabilisation que d'estimer que l'utilité de l'évaluation, en tant que processus d'apprentissage destiné aux cadres et au personnel de direction, doit se voir accorder la place qui lui revient.

Tout organisme opérant dans ce domaine prend normalement des initiatives directement axées sur l'accroissement de la production, des revenus et/ou de la sécurité alimentaire, qui peuvent être mesurées quantitativement. Toutefois, des pans entiers de son portefeuille ne pourront pas être mesurés de cette manière, et d'autres méthodes seront nécessaires pour les évaluer. La quasi-totalité des éléments qui constituent cette partie du portefeuille exigeront que l'on procède par approximations successives, le caractère plus ou moins acceptable du niveau de performance atteint dépendra a) de la mesure dans laquelle les approximations auront été bien inspirées et b) de l'efficacité de l'apprentissage. On trouvera ci-après une définition d'une approche structurée permettant d'évaluer ces différents éléments.

i) Initiatives axées sur la production et les revenus

Même dans ce cas, on se heurte à d'importantes difficultés sur le plan méthodologique. Il est possible de procéder à des estimations en établissant des budgets pour les ménages et en les comparant aux estimations des changements observés dans des situations analogues, dans lesquelles l'appui spécifique apporté par le projet fait défaut; en outre, ces dernières estimations peuvent reposer sur des données primaires ou secondaires. Toutes les sources probables doivent faire l'objet d'une interprétation minutieuse. En dépit de ces difficultés, il y aura lieu de s'inquiéter si les efforts déployés par le FIDA dans ces situations relativement dépourvues d'ambiguïté ne sautent pas aux yeux au milieu de la foule des données statistiques rassemblées.

Deux autres aspects de ces initiatives doivent être évalués. Le premier concerne la répartition de leur impact par sexe et par groupes socioéconomiques. Le second se réfère à leur impact plus large sur la qualité de vie des bénéficiaires, telle qu'ils la perçoivent eux-mêmes. Dans les cas où le projet considéré comporte un important élément de cofinancement de la part d'organismes qui font porter l'essentiel de leur appui sur les dépenses sociales (y compris en matière de santé et d'éducation), l'impact sur la qualité de vie ressentie des bénéficiaires sera particulièrement important; là où il est possible de faire une évaluation en termes de production en fonction de variables ciblées spécifiques, il convient de le faire. Là où il est possible d'analyser la contribution des différentes composantes du

projet (volume de l'appui institutionnel fourni ou renforcement des capacités, par exemple), il convient également de le faire.

ii) Autres initiatives

Parmi ces initiatives, on peut mentionner: les mesures visant à encourager la concertation et la formulation d'orientations stratégiques aux niveaux de l'État, des collectivités locales et des organisations de la société civile; les dons d'assistance technique destinés à la recherche et à d'autres finalités; l'offre de médiation en cas de conflit et les mesures d'aide au relèvement, au sortir d'un conflit; la mise en place d'institutions rurales, le renforcement des capacités et l'autonomisation; et les campagnes de sensibilisation au sort des populations pauvres.

Dans tous les cas précités, on n'enregistre pas de bénéfice direct et définitif en termes de production et de revenu des ménages. L'objectif poursuivi consiste plutôt à modifier les aptitudes des acteurs, ou l'état de la scène sur laquelle ils se produisent, de manière à renforcer l'efficacité future des efforts déployés pour lutter directement contre la pauvreté. La question clé que soulève l'évaluation est alors celle-ci: jusqu'à quel point ce qui a été accompli représente-t-il une réponse rationnelle au problème ou à l'option considérée? Dans le cas d'un problème mal cerné, le critère évident de la rationalité – déterminer si l'on a eu recours à des méthodes bien conçues pour choisir la meilleure solution – ne présente plus d'utilité, étant donné qu'il n'y a pas de choix optimal clairement identifiable. En fait, l'évaluation doit se concentrer sur la mesure dans laquelle une recherche diligente des différentes caractéristiques de la situation considérée a été effectuée, sur l'élaboration d'une réponse adaptée et sur la gestion des problèmes et options qui se sont fait jour durant l'exécution; des normes spécifiques à cet égard sont énoncées ci-dessous. (Un principe analogue s'applique à l'évaluation des changements qui, intervenus dans les façons de travailler, n'ont pas encore produit d'impact final sur les efforts de lutte contre la pauvreté.)

I.2 Évaluation de la gestion et de l'exécution

La gestion et l'exécution des deux grandes composantes du portefeuille global seront conduites de la même façon. Quelle que soit la difficulté qu'il y a en principe à évaluer la conception des initiatives de la seconde catégorie, une fois qu'il a été décidé d'agir d'une façon précise, les meilleures pratiques en vigueur en matière d'exécution sont les mêmes pour les deux catégories.

I.3 Compétences particulières et problème du cadre de référence

C'est tout particulièrement dans le cadre de la recherche des raisons pour lesquelles tel ou tel objectif n'a pas été atteint que des normes s'imposent, à l'aune desquelles les performances et le choix des instruments peuvent être jugés. Dans un petit nombre de domaines clés, cela pose des problèmes, dont les causes peuvent être les suivantes:

- il n'existe pas de normes appropriées;
- il existe bien des normes, mais elles sont sujettes à controverse;
- une norme a été adoptée dans un secteur ou une discipline spécifique, mais elle s'oppose à la meilleure pratique actuellement en vigueur.

Il importe a) que toutes les parties se mettent d'accord sur un ensemble approprié de normes et b) que les évaluateurs qui seront recrutés en aient une bonne connaissance et sachent les utiliser. En ignorant ce problème, on risquerait de se retrouver dans une situation dans laquelle les résultats de l'EEI pourraient donner lieu à contestation, et dans laquelle certaines des préoccupations qui ont été à la source même de l'évaluation ne seront pas apaisées.

On trouvera dans l'encadré 1 une illustration de ce problème.

ENCADRÉ 1

CADRE DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION: L'INNOVATION

Le problème qui consiste à évaluer les activités innovantes d'une organisation est rendu plus compliqué par l'existence de deux cadres de référence opposés. Les utilisateurs du premier pensent que l'innovation découle de la connaissance de principes premiers, conjuguée à une certaine forme "d'inspiration". Les utilisateurs du second, en revanche, estiment que l'innovation résulte de l'abandon d'idées préconçues au sujet des contraintes pratiques auxquelles se heurtent des solutions possibles (qui peuvent ne plus être pertinentes, si les choses se déroulent différemment) et d'une reformulation de concepts de manière originale (comportant souvent une astuce visuelle ou faisant appel à un jeu de mots).

Par suite de cette différence au départ, les deux écoles de pensée vont évaluer cet aspect d'une même organisation de façons différentes (et fréquemment contradictoires):

- Les tenants de la première cherchent des pistes et des informations concernant des idées nouvelles, font appel à la réflexion classique et s'appuient sur des techniques de diffusion éprouvées. Ils évaluent la capacité de l'organisation à détecter, adapter et diffuser les innovations.
- Les tenants de la seconde s'intéressent à l'application de techniques spécifiques, pour aider le client à passer lui-même en revue ses idées préconçues concernant le problème et ses solutions potentielles (les techniques principalement utilisées comprennent l'organisation de groupes de parole, l'établissement de grilles-répertoires, etc.), et à l'application de techniques spécifiques, structurées et créatives en matière de conception et de prise de décisions (synectique, DBS). Pour eux, la recherche de pistes, l'adaptation et la diffusion conservent de leur importance, mais le critère principal est l'aptitude de l'organisation à œuvrer de concert avec ses clients pour générer l'innovation.

Des cadres de référence différents produiront des évaluations très dissemblables, ce qui a des répercussions majeures pour la définition du cadre de référence et pour le recrutement des évaluateurs.

Les domaines considérés sont énumérés ci-après; dans chaque cas, on a identifié un ensemble acceptable de méthodes et on a séparé celles qui n'étaient pas acceptables. Une compétence démontrée dans les techniques de base constitue un élément essentiel des qualifications exigées des membres de l'équipe d'évaluation:

i) *Innovation*

Les approches acceptables comprennent la méthodologie de type II définie dans l'encadré.

Les approches inacceptables sont celles qui mettent exclusivement l'accent sur la recherche de pistes, l'organisation de séances de réflexion et les questions de diffusion.

ii) *Analyse de la structure institutionnelle et des procédures*

Les approches acceptables comprennent l'application de connaissances acquises et de techniques permettant de traiter les problèmes de politique interne, les conflits et les processus de décision défectueux. Les techniques essentielles comprennent, dans le premier cas, l'analyse de configuration (de type Mintzberg), l'application des outils d'examen critique (y compris les groupes de parole) et l'établissement d'un bilan décisionnel (ou d'instruments connexes) dans le dernier cas.

Les approches inacceptables sont celles qui mettent plus ou moins exclusivement l'accent sur l'analyse des structures, les descriptions de postes et les procédures.

iii) *Analyse de la culture institutionnelle*

Sont acceptables: les applications de la notion selon laquelle la culture est un ensemble partagé d'idées régissant le comportement des membres d'une institution. Ces idées prennent d'ordinaire la forme:

- d'objectifs et de valeurs;
- de théories sur le modus operandi de l'institution et sur son cadre d'activité (par exemple, croyance en l'importance du développement communautaire, de préférence au recours aux forces du marché);
- de systèmes de classification, portant, par exemple, sur différents types d'approches de la conception;
- de conventions en matière de comportement professionnel normal, de modes de communication, etc.

Les techniques clés sont toutes axées sur la détermination du "point de vue des intéressés" et comprennent des méthodes d'interview ethnographique et apparentées, telles que l'établissement de grilles-répertoires.

Sont inacceptables: l'un quelconque des différents cadres ci-après:

- Toutes les cultures ont des traits fondamentaux communs, mais y accordent une importance variable; ceux-ci peuvent être évalués au moyen de questionnaires (communication interculturelle d'Hofstede).
- Les cultures peuvent différer sur le plan de la tolérance à l'égard de différents types de comportement déviants (corruption ou népotisme), ou sur d'autres plans assez superficiels.
- Les cultures institutionnelles sont déterminées par les actions de la direction (publication de la mission assignée à l'institution, etc).

iv) *Évaluation des projets sur le plan des bénéficiaires*

Sont acceptables: les approches efficaces visant à obtenir le "point de vue des intéressés", comme mentionné au point iii) ci-dessus; dans le cas particulier de projets à forte composante agricole, recours à la méthodologie de la gestion agricole participative.

Sont inacceptables: les instruments de type questionnaire, notamment ceux qui mesurent une perspective émotionnelle sur une échelle numérique ou verbale graduée (une perspective émotionnelle

se réfère au fait d'éprouver un sentiment positif à l'égard d'une question quelconque). Le problème est ici double. Premièrement, les réponses à ce type d'instrument sont, on le sait, très sensibles au choix précis de l'énoncé; elles doivent faire l'objet d'essais préalables intensifs et être adaptées à la communauté particulière visée. S'agissant du FIDA, son application n'est pas possible dans la pratique (notamment en raison de problèmes linguistiques). Deuxièmement, même si ce premier inconvénient est surmonté, on sait qu'il y a très peu de corrélation entre la façon de mesurer une émotion et une action (c'est ainsi que des personnes peuvent attribuer une valeur élevée à telle ou telle démarche, mais ne pas s'y rallier si elle est répétée ou élargie – cela soulève la question de la signification réelle des réponses recueillies).

v) *Gestion au niveau de l'exécution.*

Sont acceptables: les méthodes faisant appel au chemin critique pour la planification, l'échelonnement et l'exécution des tâches; l'application d'outils de communication appropriés (tri de l'information ou auxiliaires de communication équivalents dans les systèmes d'établissement de rapports); les instruments efficaces permettant de traiter les décisions difficiles qu'il peut être nécessaire de prendre en cours d'exécution (bilan décisionnel, DBS); et la construction de systèmes compacts et pertinents d'indicateurs pour le suivi des opérations. Il s'agit là des seules approches acceptables dans le cadre de cette rubrique.

I.4 Échantillonnage

Il s'agit là d'une question capitale. Si l'évaluation ne repose pas sur une forme quelconque d'échantillonnage stratifié par sondage portant sur les initiatives du FIDA, les résultats ne seront pas fiables et pourront être contestés au motif qu'ils sont biaisés. En particulier, si les évaluateurs ne travaillent qu'avec des pays et des initiatives "intéressants", il est impossible de chercher à estimer, d'une manière ou d'une autre, l'impact global; et il est extrêmement difficile de réfuter l'idée selon laquelle le résultat (qu'il soit positif ou négatif, en termes d'aptitude apparente du FIDA à obtenir un impact) est une conséquence du processus d'échantillonnage. Il est également très probable qu'un tel échantillonnage intentionnel exclue les pays et les secteurs dans lesquels le FIDA rencontre des difficultés opérationnelles, ce qui réduit l'utilité de l'aspect "diagnostique" de l'évaluation en tant que processus d'apprentissage. Le choix "dirigé" de l'échantillon invalidera également toute tentative visant à mettre la signification à l'essai, car celle-ci est tributaire d'un échantillonnage par sondage.

Un système approprié d'échantillonnage stratifié, bâti autour de modules, se présenterait comme suit:

- Articuler l'échantillon sur les cinq régions où le FIDA opère, à l'exclusion des nouveaux pays membres d'Europe orientale et d'Asie occidentale (module 6) et regrouper dans un module distinct les projets comportant un important élément de cofinancement des dépenses à caractère social (module 7).
- À l'intérieur de chaque région (modules 1 à 5), faire établir par le personnel des divisions un classement subjectif des pays en fonction du volume d'activité qui y est réalisé par le FIDA; répartir les pays en deux ensembles, en partant du point médian de ce classement. Choisir dans chaque moitié un pays en ayant recours à cette fin à une méthode du genre roulette faussée de manière à rendre la probabilité de la sélection proportionnelle à l'effectif de la population rurale.
- Recommencer la même opération pour le module 7. (En raison de la pénurie de projets en passe d'être achevés, un schéma différent de travail sur le terrain sera nécessaire dans ces pays.)
- Choisir deux projets au hasard dans le module cofinancement.
- À l'intérieur de chaque pays, choisir quatre initiatives au hasard sur la liste de celles qui ont été achevées, ou dont la période de validité initiale et non prolongée s'achèvera entre le 1^{er} janvier 2001 et le 1^{er} janvier 2004. La part représentée dans l'échantillon par les initiatives axées sur la production et les revenus devrait refléter le nombre relatif d'initiatives des deux types dans le portefeuille de pays.