



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration - Soixante-dix-neuvième session**

Rome, 10-11 septembre 2003

**BESOINS DE FINANCEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE  
DU FIDA**

**RAPPORT PRÉSENTÉ PAR LE DIRECTEUR DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**





## Historique

1. En avril 2003, lors de sa soixante dix-huitième session, le Conseil d'administration a adopté le rapport sur l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA présenté par le Président du Comité de l'évaluation (EB 2003/78/R.45). Ce document exposait un certain nombre de points importants intéressant la passation du marché, la structure de gouvernance et le cadre budgétaire de l'EEI. Celui-ci s'inspirait de l'avant-projet de cadre de référence (mandat) élaboré par un consultant sélectionné par le Comité de l'évaluation en décembre 2002.

2. L'avant-projet de mandat a été examiné lors de réunions informelles du Comité de l'évaluation tenues en mars et avril, et lors d'une réunion des coordonnateurs des listes tenue le 10 avril 2003. Au cours de ces séances, il a été largement reconnu qu'il fallait retravailler l'avant-projet et l'améliorer dans différents domaines. Toutefois, après quelques aménagements, certains éléments de l'avant-projet, notamment le budget préliminaire d'un montant de 1,722 million de USD, ont été repris dans un document d'orientation consacré à la définition des principaux axes de l'EEI. Ce document a été annexé au rapport du Président mentionné ci-dessus.

3. Sur la base des recommandations contenues dans le rapport du Président du Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration a chargé le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA d'élaborer le mandat détaillé de l'EEI, et de le soumettre à l'approbation du Comité de pilotage mis en place afin de conseiller le Directeur d'OE pendant le déroulement de l'EEI<sup>1</sup>.

4. Le Conseil d'administration a décidé que le Directeur d'OE assurerait, selon les modalités exposées dans le rapport du Président, la supervision générale de l'EEI au nom du Conseil d'administration, auquel il rendrait compte. Le Conseil d'administration a par ailleurs approuvé la disposition figurant dans le rapport du Président, qui prévoit que si, à tout moment, le Directeur d'OE estime que l'équipe d'évaluation s'écarte sensiblement de son mandat, il peut lui demander de prendre des mesures correctives. Le Conseil d'administration a par ailleurs approuvé la disposition, proposée dans le rapport du Président, autorisant le Directeur d'OE à solliciter l'avis du Comité de pilotage ou de tout autre expert externe qu'il juge utile ou nécessaire de consulter, afin de s'assurer que l'équipe conduit ses travaux dans le respect de son mandat.

5. Le Conseil d'administration a approuvé la proposition, qui figurait dans le rapport du Président, d'autoriser le financement de l'EEI et les décaissements jusqu'à concurrence de 1,7 million de USD, à titre de dépense exceptionnelle non-récurrente inscrite au budget 2003 du FIDA. Le Conseil d'administration a toutefois demandé au Directeur d'OE de soumettre à son approbation, lors de sa session de septembre 2003, un budget général de l'EEI n'excédant pas 1,7 million de USD, comptant bien que son coût global soit sensiblement inférieur à cette estimation, sauf justification circonstanciée. Le Conseil d'administration a en outre autorisé le Directeur d'OE à commencer à engager les dépenses nécessaires avant sa session de septembre.

6. Le Conseil d'administration a par ailleurs autorisé le Directeur d'OE à diriger la procédure de sélection de l'équipe d'évaluation externe et indépendante, précisant que celle-ci devait être recrutée collectivement par voie d'appel d'offres ouvert à la concurrence internationale, et que la procédure serait conduite soit par un cabinet de recrutement spécialisé soit directement par le Directeur d'OE. Le Conseil d'administration a chargé le Directeur d'OE d'assurer les services administratifs (contrats, paiements, voyages et remboursements, demandes de renseignements, etc.) nécessaires à l'EEI. À cet

---

<sup>1</sup> La version définitive du mandat détaillé a été élaborée par OE et présentée au Comité de pilotage, qui l'a approuvée lors d'une réunion tenue le 15 juillet 2003. Le texte du mandat approuvé est joint en annexe II du présent document.



effet, il pourra recourir au personnel qu'il juge nécessaire, soit en procédant directement à des recrutements, soit en faisant appel à des agents déjà employés par le FIDA.

### **Considérations générales et incidence des décisions adoptées par le Conseil d'administration en avril 2003**

7. L'avant-projet de mandat élaboré par le consultant retenu par le Comité de l'évaluation, qui a conduit à fixer le montant estimatif du budget à 1,722 million de USD, se fondait sur des hypothèses très précises concernant la portée de l'EEI, la procédure de passation du marché, la composition de l'équipe d'évaluation et le rôle d'OE dans la procédure d'EEI. Le Conseil d'administration a adopté en avril 2003 des décisions qui rendent plusieurs de ces hypothèses caduques; les conséquences de ces décisions, de même que le mandat approuvé par le Comité de pilotage, s'éloignent considérablement de l'avant-projet de mandat. Ces décisions ont un impact sur le coût de la prestation de services de l'équipe d'évaluation, de même que sur le coût supporté par OE pour assurer la direction et la supervision de l'EEI selon les directives du Conseil d'administration.

8. Les incidences budgétaires les plus importantes sont les suivantes:

- a) L'avant-projet de mandat, de même que le budget qu'il présentait, partait du principe que les membres de l'équipe d'évaluation feraient l'objet d'un recrutement individuel. Lors de sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a décidé que l'équipe d'évaluation serait sélectionnée collectivement. Cette décision augmente considérablement le coût de la prestation de services de l'équipe d'évaluation, puisque les prestataires de services compétents, qu'il s'agisse d'entreprises commerciales ou de centres et organismes spécialisés, pratiquent des tarifs bien supérieurs à ceux des consultants indépendants<sup>2</sup>.
- b) L'avant-projet de mandat et de budget partait du principe que le chef de l'équipe d'évaluation en sélectionnerait les membres. Lors de sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a décidé que la sélection de l'ensemble de l'équipe d'évaluation se ferait par voie d'appel d'offres ouvert à la concurrence internationale. Cette décision ajoute au budget de l'EEI le coût de l'organisation de ce type d'appel d'offres. Il s'agit de l'une des tâches pour lesquelles OE doit faire appel à des consultants dans le cadre de missions de courte durée.
- c) Lors de sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a donné au Directeur d'OE la possibilité de recruter l'équipe d'évaluation soit directement, soit par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement spécialisé. OE a opté pour la première solution car ce choix permet au FIDA d'économiser sur le coût facturé par les cabinets de recrutement spécialisés, qui est plus élevé que celui de missions de courte durée effectuées par des consultants auxquels OE fera appel pour s'acquitter de cette tâche; il permet également de réduire au minimum les difficultés de communication inhérentes à la passation d'un marché par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement spécialisé peu familier de la complexité des tenants et des aboutissants d'une EEI.
- d) Le budget préliminaire prévoyait le financement des services d'un administrateur et d'un secrétaire chargés d'assister OE dans la réalisation de l'EEI et d'apporter un appui administratif à l'équipe d'évaluation. En revanche, il ne prévoyait pas les crédits nécessaires au recrutement de conseillers chargés d'aider OE à s'acquitter de la supervision de l'EEI. Lors de sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration, en raison du rôle considérablement élargi qui était dévolu au Directeur d'OE, lui a offert cette possibilité; celui-ci a décidé d'y recourir (comme en

---

<sup>2</sup> Selon le consultant sélectionné par le Comité de l'évaluation pour préparer l'avant-projet de mandat, recruter l'équipe d'évaluation en passant par une entreprise commerciale, plutôt qu'individuellement, augmenterait le coût des services des consultants de 50 à 80%.



atteste le mandat approuvé par le Comité de pilotage le 15 juillet 2003), et s'est assuré les services de deux conseillers indépendants de haut niveau afin de le seconder dans cette tâche.

- e) Le mandat approuvé par le Comité de pilotage prévoit que l'équipe d'évaluation présente un rapport initial; ce document aura pour objet de préciser le champ d'application, l'axe principal, les questions essentielles, la méthodologie et les tâches dans le contexte du mandat approuvé par le Comité de pilotage, et d'indiquer le déroulement pratique de la mise en œuvre. Le rapport initial devra être examiné en détail et approuvé par le Directeur d'OE avant le passage à la phase suivante de l'évaluation. De même, le mandat prévoit qu'OE commentera tous les résultats produits par l'équipe d'évaluation. Le budget préliminaire ne tenait pas compte de la charge de travail et la charge financière qu'entraînent ces activités.
- f) Lors de sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a approuvé la proposition contenue dans le rapport du Président du Comité de l'évaluation, de financer les frais de déplacement des membres du Comité de pilotage venant de pays en développement sur le budget de l'EEI. En outre, ce budget doit prendre en charge les autres coûts liés aux réunions du Comité de pilotage. Là encore, le budget préliminaire ne tenait pas compte de ces coûts.

9. Bien que les éléments mentionnés ci-dessus nécessitent des moyens financiers qui n'avaient pas été prévus en avril 2003, la nouvelle version du budget proposée dans le présent document reste dans les limites que le Conseil d'administration avait initialement fixées. Mais pour éviter tout dépassement, il a fallu manifestement revoir à la baisse la charge de travail de l'équipe d'évaluation. Cependant, la définition des tâches donnée dans le mandat reste toutefois amplement suffisante pour réaliser l'EEI sans compromettre la profondeur d'analyse ni la qualité d'ensemble.

### **Détail des hypothèses utilisées pour la préparation du budget**

10. Le budget préparé par OE sur la base du mandat approuvé par le Comité de pilotage et des décisions adoptées par le Conseil d'administration en avril 2003 correspond aux hypothèses de quantité et de coût unitaire suivantes:

- a) L'équipe d'évaluation assurera des services de consultants de haut niveau, à raison de 43 mois-personne sur la période de 12 mois environ comprise entre le début de leur mission et l'achèvement du rapport final.
- b) Le coût unitaire retenu dans la proposition de budget est conforme aux résultats d'une enquête officieuse sur les tarifs pratiqués par les organismes à vocation commerciale et les centres spécialisés compétents pour la prestation de services de consultants hautement qualifiés.
- c) La moitié environ des 43 mois-personne seront consacrés au travail sur le terrain, afin de procéder à une validation indépendante dans 10 à 12 pays situés dans les cinq régions d'intervention du FIDA. (On a également retenu les tarifs actuellement en vigueur au FIDA pour estimer le montant des frais de déplacement et des indemnités journalières de subsistance (IJS) à prendre en charge dans le cadre de l'EEI.) Le budget proposé comprend par ailleurs une somme forfaitaire affectée à la rémunération des équipes nationales d'évaluation chargées de la collecte et de la validation de données dans les pays retenus.
- d) Dans les pays où l'équipe d'évaluation réalisera une validation indépendante, les gouvernements des pays d'accueil et/ou les projets appuyés par le FIDA devraient apporter un minimum d'appui logistique, concernant notamment l'organisation du travail sur le terrain. Les gouvernements des pays intéressés fourniront les services d'évaluateurs nationaux, chargés de faciliter le travail de l'équipe d'évaluation dans leurs pays respectifs.



- e) Le Directeur d'OE aura besoin d'environ 16 jours de travail pour chacun des conseillers indépendants de haut niveau qui l'appuieront et le conseilleront dans l'exercice des responsabilités qui lui ont été assignées par le Conseil d'administration.
- f) OE devra également employer des consultants dans le cadre de missions ponctuelles de courte durée, pour un total équivalent à cinq mois-personne; ceux-ci le seconderont à différentes étapes de la procédure de l'EEI, et s'occuperont notamment de régler les détails de l'organisation et de la mise en œuvre des formalités de passation de marché, ainsi que de faciliter la phase initiale de l'évaluation et les études sur dossiers<sup>3</sup>.

### Résumé du budget

11. Sur la base des motifs exposés ci-dessus, le montant total du budget nécessaire à la réalisation de l'EEI a été évalué à 1 702 030 USD. L'annexe I présente la ventilation de ce montant, qui se répartit comme suit:

- a) 1 517 750 USD pour tous les coûts se rapportant au contrat de l'équipe d'évaluation<sup>4</sup>.
- b) 166 180 USD pour les services de conseillers indépendants de haut niveau et de consultants effectuant des missions de courte durée engagés par OE.
- c) 18 100 USD pour l'organisation des travaux du Comité de pilotage et leur facilitation.

### Recommandation

12. Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver la décision d'inscrire au budget 2003 du FIDA une dépense exceptionnelle non récurrente de 1 702 030 USD, telle qu'adoptée par le Conseil des gouverneurs en février 2003, afin de réaliser l'évaluation externe indépendante du FIDA. Puisque cette évaluation se poursuivra en 2004 pour s'achever, selon les prévisions, au début de l'année 2005, à chaque fin d'exercice, les fonds seront reportés à l'exercice suivant afin de pourvoir au financement de cette activité, après déduction du montant total cumulé des contributions volontaires reçues. Le montant global du budget sera donc financé par le FIDA et par les États membres qui souhaiteront contribuer financièrement à la réalisation de cette évaluation externe indépendante.

---

<sup>3</sup> Par ailleurs, le coût de l'élaboration du mandat détaillé et de la préparation de l'organisation de l'ensemble du processus de l'EEI, notamment la publication d'un appel d'offres ouvert à la concurrence internationale, a été financé sur le budget de OE.

<sup>4</sup> Dans la demande de propositions rédigée par le FIDA, les organisations présentant une proposition pour la conduite de l'EEI sont informées que le coût total ne doit pas excéder 1,5 million de USD.

### Budget de l'évaluation externe indépendante du FIDA (EEI)

*Tous les montants ci-dessous sont exprimés en USD*

#### A) Coût total de l'équipe d'évaluation externe

|   |                  |           |
|---|------------------|-----------|
| A.1 Rémunération:   |                  |           |
| Chef d'équipe   | 12 mois-personne | 378 000   |
| Experts de haut niveau  | 17 mois-personne | 433 500   |
| Autres membres  | 14 mois-personne | 283 500   |
| Sous-total  | 43 mois-personne | 1 095 000 |
| A.2 Billets d'avion   |                  |           |
| Voyages à Rome et à destination des cinq régions d'intervention du FIDA           |                  | 42 000    |
| A.3 IJS   |                  |           |
| Séjours à Rome et travail de terrain dans les cinq régions d'intervention du FIDA |                  | 195 750   |
| A.4 Frais locaux:   |                  |           |
| Équipes nationales d'évaluation et location de véhicules                          |                  | 185 000   |

---

**Total du poste A** **1 517 750**

#### B) Coût total des conseillers et consultants auprès d'OE

|  |        |
|--|--------|
| B.1 Consultants – missions de courte durée                         | 75 650 |
| B.2 Conseillers indépendants de haut niveau                        | 38 080 |
| B.3 Frais de déplacement et IJS des conseillers et des consultants | 52 450 |

---

**Total du poste B** **166 180**

#### C) Coût total du Comité de pilotage

|  |        |
|--|--------|
| C.1 Réunions du Comité de pilotage   | 7 600  |
| C.2 Provision relative à la participation d'États membres en développement | 10 500 |

---

**Total du poste C** **18 100**

**Total général: A + B + C** **1 702 030**



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE**  
**DU FIDA**

**MANDAT**

*Approuvé par le Comité de pilotage le 15.07.03*

Rome, 15 juillet 2003





## TABLE DES MATIÈRES

|                               |   |           |
|-------------------------------|---|-----------|
| <b>I.</b>                     | <b>INTRODUCTION</b>   | <b>9</b>  |
| <b>II.</b>                    | <b>OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION</b>  | <b>9</b>  |
| <b>III.</b>                   | <b>CHAMP D'APPLICATION ET CIBLE</b>   | <b>9</b>  |
| <b>IV.</b>                    | <b>LES PRINCIPALES QUESTIONS AUXQUELLES L'ÉVALUATION DOIT RÉPONDRE</b>  | <b>11</b> |
| <b>V.</b>                     | <b>TÂCHES PRINCIPALES ET MÉTHODES</b>   | <b>12</b> |
| <b>VI.</b>                    | <b>RÉSULTATS ET JALONS</b>  | <b>15</b> |
| <b>VII.</b>                   | <b>COMPOSITION ET PROFIL DE L'ÉQUIPE</b>  | <b>17</b> |
| <b>VIII.</b>                  | <b>GOVERNANCE ET ORGANISATION</b>   | <b>18</b> |
| <b>IX.</b>                    | <b>PROCÉDURE DE SÉLECTION</b>   | <b>19</b> |
| <br>                          |   |           |
| <b>PIÈCES COMPLÉMENTAIRES</b> |   |           |
| <b>I.</b>                     | <b>CRITÈRES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR CONSTITUER UN ÉCHANTILLON DE PROJETS ET DE PAYS ALÉATOIRE ET STRATIFIÉ EN PLUSIEURS DEGRÉ</b> | <b>21</b> |
| <b>II.</b>                    | <b>PROCESSUS À EXAMINER DANS L'EEI</b>  | <b>22</b> |
| <b>III.</b>                   | <b>CALENDRIER DE L'EEI</b>  | <b>23</b> |
| <b>IV.</b>                    | <b>ALLOCATION INDICATIVE DU NIVEAU D'EFFORT</b>   | <b>24</b> |



## SIGLES ET ACRONYMES

|       |  |
|-------|--|
| COSOP | Exposé des options et stratégies d'intervention par pays |
| DAT   | Don d'assistance technique                               |
| EEI   | Évaluation externe indépendante                          |
| OE    | Bureau de l'évaluation                                   |

## I. INTRODUCTION

1. Au cours de ses débats, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a approuvé la proposition de faire procéder à une évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA. Le Conseil des gouverneurs a décidé que cette évaluation devrait être planifiée et commencée en 2003 de manière à être achevée en 2004, à temps pour que le Conseil d'administration puisse examiner à fond le rapport y relatif pour communiquer sa recommandation au Conseil des gouverneurs en vue de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA. Les 9 et 10 avril 2003, le Conseil d'administration a examiné un rapport établi par le Président du Comité de l'évaluation, a approuvé ses recommandations sur la gouvernance et l'organisation de l'EEI et a chargé le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE) d'établir un cadre de référence (mandat) détaillé pour le présenter au Comité de pilotage pour examen et approbation.<sup>5</sup>

2. Le présent document définit le mandat de l'EEI, établi conformément aux instructions données par le Conseil d'administration. Il a été conçu pour faciliter la sélection d'un prestataire de services<sup>6</sup> au moyen d'un appel d'offres international ouvert à la concurrence, conformément aux règles et règlements du FIDA, et pour encadrer l'EEI. Les soumissionnaires auront une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne l'approche technique qu'ils se proposent d'employer et la répartition du travail des consultants à l'intérieur du cadre défini par le mandat.

## II. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

3. Le principal objectif de l'EEI est de déterminer la contribution du FIDA<sup>7</sup> à la réduction de la pauvreté rurale, les résultats et l'impact qu'il a obtenus dans ce domaine et la pertinence de sa mission et de ses objectifs par rapport aux objectifs internationaux de développement et aux stratégies nationales de développement des pays auxquels il prête. L'évaluation devrait en outre déterminer ce que le FIDA a appris de son expérience et montrer en quoi ses politiques et opérations ont évolué en fonction des enseignements tirés de l'expérience; enfin, elle devrait contenir des recommandations au sujet des orientations générales que le FIDA devrait adopter et des mesures supplémentaires qu'il devrait prendre pour améliorer sa performance future.

4. L'EEI devra établir un lien crédible entre ses constatations et recommandations et les données disponibles, conformément aux meilleures pratiques de l'évaluation du développement et à des méthodes et critères professionnels solides. L'EEI doit être indépendante et externe, et être considérée comme telle par son client, le Conseil d'administration, ainsi que par la communauté internationale du développement et le grand public. Elle devra respecter les normes de qualité rigoureuses exigées pour alimenter les débats de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA.

## III. CHAMP D'APPLICATION ET CIBLE

5. Compte tenu du temps et des ressources disponibles, l'EEI devrait être axée sur l'évaluation de l'impact et de l'efficacité durables des initiatives de développement du FIDA, en particulier des projets appuyés par le FIDA, de la concertation, du travail de promotion, des politiques et de la stratégie du Fonds. L'évaluation engloberait les processus de gestion que le FIDA emploie pour formuler ses politiques et stratégies de développement et pour gérer le cycle des projets en coopération avec ses partenaires.

---

<sup>5</sup> Pour plus de précision, voir le Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur l'évaluation externe indépendante du FIDA (<http://www.ifad.org/evaluation/iee/chairman.pdf>).

<sup>6</sup> L'expression "prestataire de services" désigne une entité publique ou une entreprise privée, alors que le terme "consultant" est employé pour désigner des personnes physiques.

<sup>7</sup> Pour un aperçu général du FIDA, de son mandat et de ses activités, voir les documents de base du FIDA (<http://www.ifad.org/pub/basic/index.htm>) et le Rapport annuel du FIDA (<http://www.ifad.org/pub/ar.htm>).



6. Le prestataire de services chargé de l'EEI pourrait aussi évaluer d'autres aspects du fonctionnement du FIDA qui lui paraissent importants s'il a le temps et les connaissances nécessaires pour sortir du champ de l'évaluation défini ci-dessus. Il pourra présenter au FIDA des recommandations, s'il ne lui est pas possible de faire, avec le temps et les ressources dont il dispose, une évaluation approfondie et crédible de questions qui n'entrent pas dans son mandat.

7. L'évaluation sera axée sur l'impact, l'efficacité et la pertinence pour le développement national des projets, programmes, stratégies et politiques appuyés par le FIDA, qui ont été lancés par le FIDA au cours des dix dernières années ou auxquels il a contribué durant cette période:

- a) les projets financés par des prêts achevés et en cours;
- b) les activités autres que des prêts, telles que les dons d'assistance technique (DAT)<sup>8</sup>, la concertation et le plaidoyer, qui ne sont pas directement liées aux opérations de prêt;
- c) les exposés des options et stratégies d'interventions par pays (COSOP) qui guident la coopération du FIDA avec ses pays membres en développement;
- d) les stratégies régionales<sup>9</sup> qui orientent les activités des cinq divisions régionales du FIDA;
- e) la politique du FIDA, le *Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006*<sup>10</sup> et le Cadre stratégique précédent (1998-2000), ainsi que les directives et dispositions établies par les différentes consultations sur la reconstitution des ressources du FIDA<sup>11</sup>; et
- f) la contribution qu'a apportée le FIDA au fil des ans à la concertation sur les politiques de par sa participation à des forums et conférences régionaux, internationaux et mondiaux sur le développement.

8. Dans le choix des pays et des opérations (prêts et autres) qu'il analysera en détail, le prestataire de services veillera à établir un échantillon représentatif des opérations du FIDA et exempt de biais qui pourraient compromettre l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité de l'évaluation. Il devra employer à cet effet une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifiée à plusieurs degrés<sup>12</sup>.

9. Les processus employés par le FIDA pour formuler son Cadre stratégique, ses stratégies régionales, les COSOP et sa politique entrent aussi dans le champ de l'EEI. Il en va de même pour la gestion du cycle des projets<sup>13</sup>, depuis l'identification des projets et leur formulation jusqu'à leur approbation, leur exécution et leur auto-évaluation, ainsi que pour les processus au moyen desquels le

<sup>8</sup> Pour plus de précision, voir la section IFAD Grants sur le site du FIDA (<http://www.ifad.org/operations/grants/index.htm>)

<sup>9</sup> Il existe des documents officiels de stratégie régionale depuis 2002. En outre, les stratégies régionales sont examinées chaque année par le Conseil d'administration à l'occasion de l'examen du programme de travail annuel et du budget administratif. Tous les documents de stratégie régionale peuvent être consultés sur le site du FIDA (<http://www.ifad.org/pub/index/htm>).

<sup>10</sup> Le Cadre stratégique du FIDA (2002-2006) peut être consulté sur le site du FIDA <http://www.ifad.org/pub/index/htm>.

<sup>11</sup> Comme FIDA V: Plan d'action (2000-2002), qui peut être consulté sur le site du FIDA (<http://www.ifad.org/pub/index/htm>).

<sup>12</sup> On trouvera dans la pièce complémentaire I la liste de quelques-uns des facteurs jugés importants pour l'échantillonnage.

<sup>13</sup> On trouvera dans la pièce complémentaire II une liste non exhaustive des processus qu'il pourrait être utile d'examiner durant l'EEI.

FIDA assure la qualité et la flexibilité de la conception et de l'exécution des projets, et pour les processus de sélection des consultants et des institutions coopérantes et leurs rôles respectifs<sup>14</sup>, qui présentent une importance particulière durant le cycle des projets. L'EEI portera aussi sur le processus au moyen duquel le FIDA fait en sorte que les recommandations générées par sa fonction d'auto-évaluation<sup>15</sup> et par OE soient adoptées et suivies d'effet.

10. Enfin, l'EEI devrait tenir compte du cadre national et mondial dans lequel le FIDA opère et, en particulier, du consensus de la communauté du développement, des possibilités et contraintes spécifiques des États membres emprunteurs, et de l'évolution du rôle des partenaires de développement. Cela est indispensable pour déterminer la pertinence des opérations du FIDA par rapport: i) à son mandat unique et à son avantage comparatif; ii) aux priorités adoptées par la communauté internationale du développement (comme les objectifs de développement pour le Millénaire); et iii) aux objectifs énoncés dans les stratégies de réduction de la pauvreté élaborées par les États membres emprunteurs eux-mêmes.

#### **IV. LES PRINCIPALES QUESTIONS AUXQUELLES L'ÉVALUATION DOIT RÉPONDRE**

11. L'EEI devra traiter deux questions fondamentales: le FIDA accomplit-il convenablement sa mission de développement rural? Ses compétences et ressources sont-elles employées de la meilleure manière possible, compte tenu du fait que son objectif primordial est d'appuyer le développement rural et d'aider les pays en développement à éliminer la pauvreté rurale? Pour répondre à ces questions, l'équipe chargée de l'évaluation emploiera divers instruments et techniques d'évaluation adaptés au mandat du FIDA et conformes aux meilleures pratiques et critères en matière d'évaluation du développement. Elle devra prendre comme point de départ les préoccupations et questions suivantes:

- a) Quel est le degré de pertinence des politiques et programmes du FIDA pour le développement? En quoi le travail du FIDA apporte-t-il une valeur ajoutée par rapport à ce que font les autres membres de la communauté internationale du développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté rurale, d'amélioration de la sécurité alimentaire, d'adoption de politiques sectorielles nationales pertinentes, d'élaboration de stratégies de développement national et de réduction de la pauvreté, telles que le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et de réalisation des objectifs internationaux de développement, c'est-à-dire les objectifs de développement pour le Millénaire?
- b) Quel a été l'impact durable (en termes quantitatifs et qualitatifs) des projets appuyés par le FIDA sur le terrain? (Dans la mesure du possible, l'EEI devrait quantifier l'impact et, pour cela, privilégier des méthodes de collecte et d'analyse de données quantitatives). Dans quelle mesure le FIDA a-t-il contribué à faire reculer la pauvreté rurale? Dans quelle mesure est-il parvenu à améliorer les politiques de développement agricole et rural et à renforcer les capacités institutionnelles des pays partenaires?
- c) Quelle a été l'efficacité du travail du FIDA en matière de promotion d'approches novatrices des politiques, des partenariats, de l'exécution des projets, de la technologie et d'autres aspects des opérations appuyées par le FIDA qui sont censées réduire la pauvreté?

---

<sup>14</sup> Pour plus de précision au sujet des institutions coopérantes et de leur rôle dans les opérations du FIDA, prière de consulter le Rapport sur l'examen conjoint des questions relatives à la supervision des projets financés par le FIDA (<http://www.ifad.org/pub/index/htm>).

<sup>15</sup> Prière de consulter le Rapport de situation sur le portefeuille de projets (<http://www.ifad.org/gbdocs/eb/78/f/EB-2003-78-R-16.pdf>) et le bilan du suivi et de l'évaluation (S&E) fait par OE (systèmes de S&E au niveau des projets, voir: <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/f/25/EC-2000-25-W-P-3-REV-1.pdf>).

Comment le FIDA a-t-il employé les connaissances et technologies locales pour promouvoir des approches novatrices? Dans quelle mesure ses approches novatrices ont-elles été copiées et appliquées à plus grande échelle?

- d) Quelle a été l'efficacité de l'action du FIDA au service de ses objectifs? Comment et dans quelle mesure ses politiques sont-elles adaptées à la réalisation de ces objectifs et dans quelle mesure ces objectifs sont-ils clairs, explicites et quantifiables?
- e) Dans quelle mesure le FIDA a-t-il su employer à bon escient les ressources disponibles pour les prêts et ses autres ressources budgétaires et les compétences de son personnel? Dans quelle mesure a-t-il été sélectif pour l'affectation de ses ressources et le choix des institutions coopérantes et des partenaires? Dans quelle mesure a-t-il promu l'adhésion et le partenariat avec les institutions compétentes du pays d'accueil, y compris celles qui représentent les pauvres?
- f) Qu'est-ce qui explique la performance du FIDA par rapport aux critères d'évaluation et aux questions telles que celles mentionnées ci-dessus?
- g) Comment le FIDA peut-il accroître l'impact et la durabilité de sa coopération pour le développement et contribuer davantage aux efforts de réduction de la pauvreté? Quelles sont les principales recommandations qu'il devrait envisager d'adopter à court et à long terme?

12. Le prestataire de services devra rendre opérationnelles et affiner les questions ci-dessus. Dans ce cadre, il est également encouragé à ajouter des questions subsidiaires pour mieux atteindre les objectifs de l'EEI. Toutefois, les résultats devront être totalement conformes à l'esprit et à la lettre du présent mandat.

## V. TÂCHES PRINCIPALES ET MÉTHODES

13. Le rôle d'OE dans l'EEI a été défini par le Conseil d'administration et est résumé ci-après à la section VIII (Gouvernance et organisation). OE, qui auparavant était directement subordonné au Président du FIDA, est maintenant directement subordonné au Conseil d'administration en vertu d'une décision prise par celui-ci à sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003, et est donc totalement indépendant de la direction du FIDA<sup>16</sup>. OE facilitera le travail du prestataire de services durant l'évaluation de diverses manières et notamment par les moyens suivants:

- a) Au début, et aussi souvent que nécessaire, OE<sup>17</sup> informera le prestataire sur les opérations, les organes directeurs et l'organigramme du FIDA, les documents et sources de données pertinents et le programme d'évaluations indépendantes d'OE pour 2003-2004.
- b) OE communiquera au prestataire des observations écrites au sujet de toutes les prestations attendues de façon à faciliter et à améliorer la conformité de l'évaluation avec le mandat et la méthode convenus. Ces observations attireront l'attention sur tout écart par rapport au mandat, ainsi que sur les questions méthodologiques et les éventuels points de fait ou inexactitudes concernant le FIDA, dont OE pourrait penser qu'ils sont pertinents pour l'EEI. Toutefois, OE n'appuiera pas ni ne contestera les constatations et recommandations de l'EEI.
- c) Suite à la décision prise en avril 2003 par le Conseil d'administration, en vertu de laquelle OE lui fait rapport directement, plusieurs des rapports d'évaluation prévus dans le programme de travail 2003-2004 d'OE sont en préparation, dans un processus totalement

<sup>16</sup> À la même session, le Conseil d'administration a approuvé la politique d'évaluation du FIDA, qui confie la fonction d'évaluation indépendante au sein du FIDA à OE et codifie les principes, politiques et procédures principales d'une évaluation indépendante. La politique d'évaluation peut être consultée sur le site du FIDA (<http://www.ifad.org/gbdocs/eb/78/f/EB-2003-78-R-17-REV-1.pdf>).

<sup>17</sup> De même que la direction et les fonctionnaires du FIDA, selon les besoins.

ANNEXE II

indépendant de la direction du FIDA<sup>18</sup>. Le prestataire pourra considérer ces rapports d'OE comme des évaluations indépendantes susceptibles de compléter la validation indépendante sur le terrain qui est proposée ci-après et qui enrichiront l'EEI en général.

- d) Avant le début de la validation indépendante sur le terrain, OE recherchera, en consultation avec les divisions régionales concernées du FIDA, un homologue national qui sera l'interlocuteur du prestataire de services dans chacun des pays choisis<sup>19</sup>.

14. L'EEI est conçue comme un processus comportant plusieurs étapes et tâches. La première tâche (**Tâche 1**) du prestataire est d'avoir un dialogue avec OE pour élaborer en détail son plan de travail définitif pour l'EEI. Plus précisément, le prestataire:

- a) tiendra compte du point de vue du client, en l'occurrence le Conseil d'administration du FIDA, en étudiant les comptes rendus de ses réunions du Conseil et d'autres documents;
- b) s'accordera avec les consultants, le directeur d'OE et ses deux experts principaux sur une interprétation commune du mandat et affinera et rendra opérationnels le champ d'application, les grands axes, les questions principales, la méthode et les tâches dans le cadre du mandat approuvé par le Comité de pilotage;
- c) déterminera quels sont les aspects du travail du FIDA qui lui paraissent importants mais qui n'entrent pas dans le champ de l'évaluation. Parmi ces aspects, il fera une distinction entre ceux qui peuvent être abordés dans le cadre de l'EEI, compte tenu de ses compétences et du temps disponible, et ceux qui ne pourront pas être traités, pour lesquels il proposera au FIDA des mesures de suivi appropriées, conformément au paragraphe 6 du mandat;
- d) choisira 20 à 25 pays par échantillonnage aléatoire stratifié à plusieurs degrés (selon la méthode suggérée dans la pièce complémentaire I), en vue d'une analyse détaillée; la moitié des pays seront choisis au hasard, pour une validation indépendante au moyen d'études spécifiques sur le terrain. De la même manière, le prestataire sélectionnera dans les pays de l'échantillon 40 à 50 projets appuyés par des prêts, devenus effectifs entre 1994 et 2002, et 4 à 6 DAT;
- e) établira une liste de documents et autres renseignements pouvant être utiles pour l'EEI, avec la collaboration d'OE et des autres unités du FIDA, comprenant notamment toutes les évaluations à l'échelle de l'organisation ou les évaluations thématiques ainsi que les évaluations de projets et de programmes de pays pertinentes faites par OE;
- f) précisera le calendrier de l'EEI et le plan de déploiement des consultants, en indiquant le nombre total de mois de travail sur le terrain;
- g) traitera toute autre question qu'il faudra régler durant la phase de démarrage, y compris celle de la longueur maximale du rapport final; et
- h) fera une récapitulation des activités ci-dessus dans un rapport initial.

15. La **Tâche 2** consistera à faire une analyse sur dossier:

- a) L'analyse portera sur les programmes de pays, les projets financés par des prêts et les DAT sélectionnés à l'issue de la tâche 1 et d'autres aspects du travail du FIDA entrant dans le champ du présent mandat et correspondant aux principales questions qui y sont mentionnées. La moitié des programmes de pays, projets et DAT sur lesquels portera l'examen sur dossier seront sélectionnés au hasard pour une validation indépendante sur le terrain faite par le prestataire. Toutefois, avant de commencer les travaux sur le terrain, celui-ci fera une "analyse de l'évaluabilité" de l'échantillon et déterminera si les données et

---

<sup>18</sup> Pour plus de précision sur le programme de travail d'OE pour 2003-2004, prière de consulter le Programme de travail et budget 2003 d'OE (<http://www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/f/EC-2003-33-WP-3pdf>).

<sup>19</sup> L'homologue national est un agent de liaison choisi aux fins décrites au paragraphe 29. Par opposition aux équipes nationales d'évaluation, l'homologue national pour l'évaluation ne fait pas partie de l'équipe du prestataire de services.



renseignements nécessaires pour une analyse d'impact sont disponibles. Lorsqu'il est impossible d'évaluer avec une fiabilité acceptable les projets et programmes d'un pays, ou lorsque les données, les renseignements ou le suivi et l'évaluation nécessaires pour une évaluation de l'impact ne sont pas disponibles, le prestataire dressera la liste des projets et pays concernés et la communiquera dans son rapport. Il élaborera une méthode appropriée pour évaluer l'évaluabilité et déterminer s'il convient ou non de remplacer, en constituant un échantillon complémentaire, les projets et les programmes de pays jugés non évaluables.

- b) L'étude sur dossier sera divisée en deux parties. Dans la première partie, le prestataire produira un rapport d'évaluation préliminaire des cadres stratégiques, les consultations de reconstitution, des stratégies régionales et de la politique générale du FIDA. Pour cela, il se fondera sur l'analyse des cadres stratégiques, des directives et dispositions définies par les consultations de reconstitution qui se sont tenues entre 1994 et 2003, les stratégies régionales et les politiques que le FIDA a formulées depuis 1994. L'analyse débouchera sur une matrice d'évaluation<sup>20</sup> pour les cadres stratégiques, les consultations de reconstitution et les politiques du FIDA, similaire à celle mise au point pour FIDA V: Plan d'action (2000-2002)<sup>21</sup>. L'analyse sera fondée sur les documents du FIDA, notamment les rapports d'OE, ainsi que sur des entretiens et des réunions avec la direction et d'autres membres du personnel du FIDA. Pour cette tâche, on pourra aussi organiser des réunions avec des représentants de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Programme alimentaire mondial (PAM) et d'un échantillon d'États membres.
- c) La deuxième partie de l'étude sur dossier sera fondée sur les documents relatifs aux COSOP, aux programmes pour les pays sélectionnés, à certains projets financés par prêts ainsi qu'aux activités autres que les prêts (DAT), et à leur contribution aux activités de plaidoyer et de concertation. L'examen devra porter sur tous les rapports d'évaluation établis par OE sur les projets et les activités autres que les prêts qui seront étudiés dans le cadre de l'EEI. Des entretiens avec les dirigeants et fonctionnaires concernés du FIDA feront aussi partie de cette tâche. Sur la base de l'étude sur dossier, le prestataire rédigera un rapport préliminaire d'évaluation des projets, des DAT et des autres activités autres que les prêts. Ce rapport donnera la liste des 10 à 12 pays, des 20 à 25 projets financés par des prêts et des 2 ou 3 DAT qui feront l'objet d'une validation indépendante.

16. La **Tâche 3** consiste à obtenir une validation indépendante au moyen de nouvelles recherches sur l'échantillon de pays, de projets et de DAT constitué durant la tâche 1 (cette validation sera complétée par les rapports d'évaluation indépendants établis par OE, voir paragraphe 13 c)). Le but de la tâche 3 sera de valider et d'enrichir les deux parties de l'étude sur dossier mentionnée plus haut, en vue de confirmer ou de réfuter ses conclusions. Cette tâche comprend aussi des consultations et des entretiens avec des représentants du gouvernement, de la société civile, du secteur privé, des agences de développement, des groupes de coordination qui pourraient exister dans les pays concernés et des ruraux pauvres et de leurs organisations. Pour la validation indépendante sur le terrain, le prestataire organisera des équipes nationales d'évaluation, conformément aux dispositions de la section VII.

17. La **Tâche 4** consiste à rédiger le projet de rapport final, en tenant compte des observations reçues à la fin de la tâche 3.

<sup>20</sup> Définissant les objectifs, les indicateurs, les critères de performance et résultats.

<sup>21</sup> FIDA V: Plan d'action (2000-2002) peut être consulté sur le site du FIDA (<http://www.ifad.org/operations/action/index.htm>).



ANNEXE II

18. La **Tâche 5** consiste à rédiger le rapport final, en tenant compte des observations faites au sujet du projet de rapport final. La présentation du rapport final aux organes directeurs du FIDA fait aussi partie de cette tâche.

19. La **Tâche 6** consiste à présenter des rapports bimensuels sur le déploiement des consultants, l'état d'avancement des tâches ci-dessus, les mesures prises pour résoudre les problèmes de gestion qui pourraient avoir entraîné un écart par rapport au plan, et les données financières requises en vertu du contrat du prestataire de services. Cette tâche comprendra la présentation de rapports d'avancement au Conseil d'administration, conformément au calendrier donné dans la pièce complémentaire III.

20. Il est probable que différents aspects du travail de développement du FIDA (par exemple les projets, les politiques et le plaidoyer) exigeront des méthodes d'évaluation différentes. En conséquence, le prestataire est libre de traiter de façon différente les questions méthodologiques que soulève l'approche technique qu'il propose pour l'étude sur dossier et le travail sur le terrain. Ses propositions devront être conformes aux meilleures pratiques en matière d'évaluation et pourront englober un large éventail de techniques telles que la triangulation, l'analyse de la littérature, l'étude sur dossier, les entretiens, les enquêtes, les groupes de discussion, les recherches sur le terrain et différents critères, tels que ceux décrits par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE) et le cadre méthodologique d'OE. Les critères d'évaluation d'OE sont les suivants: l'impact<sup>22</sup> (six domaines), la durabilité, l'innovation et les possibilités de reproduction à grande échelle, la performance du projet/de la politique (pertinence, efficacité et efficience) et la performance des partenaires d'exécution (direction et services opérationnels du FIDA, pays emprunteurs et autorités chargées de l'exécution, institutions coopérantes, etc.). L'EEl devrait déterminer la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale en termes quantitatifs et qualitatifs et ventiler par sexe et entre les différents autres groupes cibles les résultats et l'impact obtenus.

21. Dans ses propositions techniques, le prestataire proposera ce qui lui paraît être la meilleure manière d'entreprendre les tâches ci-dessus dans le cadre du temps et des ressources disponibles. En outre, il fournira des précisions sur la méthode qu'il envisage d'employer. La méthode doit être participative et employer des techniques de triangulation ainsi que le cadre méthodologique d'OE pour l'évaluation dans toute la mesure du possible. Le processus d'évaluation devra être aussi indépendant, objectif et impartial que possible<sup>23</sup>.

## VI. RÉSULTATS ET JALONS

22. Les résultats du processus d'EEl correspondent aux principales tâches décrites ci-dessus. Ils seront produits conformément au calendrier indicatif ci-après, qui sera précisé lors de l'achèvement de la tâche 1:

- a) **Le résultat 1** est un rapport initial correspondant à la tâche 1, qui devra être remis dans les deux mois suivant l'adjudication. Ce rapport devra être approuvé par le directeur d'OE.
- b) **Le résultat 2** est l'étude sur dossier décrite à la tâche 2, qui devra être communiquée dans un délai de deux mois à compter de l'approbation du rapport initial. Elle se composera de deux parties:
  - un examen des stratégies, stratégies régionales et politiques du FIDA; et

---

<sup>22</sup> Pour plus de précision, voir le Cadre méthodologique de l'évaluation des projets d'OE (<http://www.ifad.org/evaluation/iee/framework.pdf>).

<sup>23</sup> Pour l'interprétation de ces termes, on pourra consulter la Politique d'évaluation du FIDA (<http://www.ifad.org/gbdocs/eb/78/f/EB-2003-78-R-17-REV-1.pdf>).

ANNEXE II

- un examen des COSOP, programmes de pays, projets et activités autres que les prêts<sup>24</sup>.
  - c) **Le résultat 3**, fondé sur les tâches 1 à 3, est un rapport complet d'évaluation des programmes de pays, des projets et des activités autres que les prêts du FIDA, rédigé après une validation indépendante faite au moyen de nouvelles recherches dans un échantillon d'États membres emprunteurs. Ce rapport tiendra aussi compte des rapports d'évaluation indépendante d'OE mentionnés au paragraphe 13 c). Il sera communiqué dans un délai de six mois après la communication du résultat 2, (c'est-à-dire huit mois après l'approbation du rapport initial).
  - d) **Le résultat 4** est le projet de rapport final, qui devra être communiqué dans un délai de neuf mois après l'approbation du rapport initial.
  - e) **Le résultat 5** est le rapport final, qui devra être communiqué dans un délai de 12 mois à compter de l'adjudication.
  - f) **Le résultat 6** se compose des différents rapports d'avancement demandés dans le présent mandat, tels qu'ils sont décrits à la tâche 6 (page 7).
23. Tous les rapports devront être aussi concis que possible et rédigés en anglais. Le langage employé doit être direct et facile à comprendre. Il faudra éviter les euphémismes pour décrire les problèmes et les carences, mais faire preuve de considération envers les personnes évaluées dans le cadre de l'EEI. Les consultants communiqueront 15 exemplaires de chaque rapport à OE.
24. La longueur du rapport final, qui sera traduit dans les trois autres langues officielles par le Secrétariat du FIDA, ainsi que celle du résumé, seront fixées durant la phase de démarrage. En même temps, on définira clairement la justification d'éventuels appendices ou annexes. Le rapport devra être structuré de façon à montrer clairement qu'il répond aux questions soulevées dans le mandat. Si certaines questions n'ont pas pu être traitées, il faudra en exposer les motifs de façon convaincante. Le rapport final sera largement distribué au sein du FIDA et à tous ses partenaires et parties prenantes, et affiché sur le site du FIDA.
25. Le prestataire remettra tous les résultats ci-dessus au directeur d'OE. Celui-ci, comme on l'a indiqué plus haut, les transmettra au Conseil d'administration, au Comité de pilotage et à la direction du FIDA, qui pourront les commenter de la façon suivante:
- a) le Comité de pilotage pourra faire au sujet de tout aspect des résultats des observations susceptibles d'aider l'équipe chargée de l'évaluation à s'acquitter de son mandat.
  - b) pour les résultats 1 à 3, la direction du FIDA ne pourra commenter que des questions factuelles.
  - c) la direction du FIDA commentera les points de fait et les avis formulés dans le résultat 4 (projet de rapport final de l'EEI). Après réception du résultat 5 (rapport final), elle formulera sa position à l'intention du Conseil d'administration, exposant sa réaction à l'EEI et son avis sur la faisabilité des recommandations qui en sont issues. Elle expliquera pourquoi certaines recommandations ne sont pas réalistes et comment elle se propose de donner suite à celles qu'elle juge acceptables. La réponse de la direction sera jointe au rapport final de l'EEI sous forme d'appendice.
  - d) Le Conseil d'administration recevra, examinera et commentera le projet de rapport final de l'EEI (résultat 4).
26. Conformément à la politique d'évaluation du FIDA, le prestataire décidera quelles sont les observations reçues qui devront figurer dans le rapport final. La politique du FIDA en la matière comporte une règle générale qui s'appliquera également à l'EEI:

---

<sup>24</sup> Les activités autres que les prêts sont définies au paragraphe 7 b).

ANNEXE II

- a) Le rapport final doit reprendre les observations qui relèvent des erreurs de fait ou des inexactitudes.
- b) Les avis divergeant de ceux de l'équipe chargée de l'évaluation pourront être intégrés dans le rapport sous la forme d'une note.

## VII. COMPOSITION ET PROFIL DE L'ÉQUIPE

27. L'équipe chargée de l'évaluation à laquelle le prestataire confiera les tâches demandées par le FIDA se composera des personnes clés suivantes: un chef d'équipe (pour 12 mois) et deux consultants principaux (17 mois de travail au total). Le soumissionnaire devra faire des propositions concernant l'emploi de personnel supplémentaire sur la base de son approche du mandat, et préciser les responsabilités individuelles pour chaque tâche et pour l'ensemble du mandat dans le cadre de sa proposition technique. Le budget prévoit une rémunération totale de 14 mois de travail pour ce personnel additionnel. Par conséquent, l'équipe de base du prestataire de services sera composée d'un chef d'équipe, de deux experts principaux et d'autres personnes (pour un total de 43 mois de travail), qui seront tous évalués au stade de la proposition.

28. L'équipe que le FIDA a l'intention de recruter pour l'EEI devra "respecter les normes de qualité rigoureuses exigées pour alimenter les débats de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA", conformément au paragraphe 4 du présent mandat. La sélection des membres de l'équipe sera fondée sur une analyse approfondie de plusieurs facteurs, dont certains sont jugés importants pour l'équipe de base, d'autres pour le chef d'équipe et d'autres encore pour l'ensemble de l'équipe. Ces facteurs seront développés, sur le plan qualitatif et quantitatif, dans l'appel d'offres qui sera envoyé aux entreprises ou entités présélectionnées, et sont esquissés dans les paragraphes suivants:

- a) Le personnel clé (chef d'équipe et deux experts). Chacun des membres clés de l'équipe devra avoir au moins 20 ans d'expérience de travaux divers dans le domaine du développement, une grande partie de ces travaux ayant été faits dans des pays en développement. Ils devront démontrer qu'ils sont capables de commander, qu'ils ont obtenu des résultats reconnus au niveau international, et qu'ils ont une excellente capacité de communication ainsi que de grandes compétences d'analyse conceptuelle et empirique. Ils devront avoir une expérience d'évaluations institutionnelles complexes, de l'évaluation de programmes de développement agricoles et ruraux favorables aux pauvres (en particulier ceux appuyés par des institutions financières internationales) et de l'évaluation de stratégies et questions de développement à l'échelle mondiale, régionale et nationale, ainsi que de l'évaluation de stratégies axées sur le développement au niveau des organisations, des pays et des régions. Il serait aussi utile qu'ils aient une expérience dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et de la conception et de l'exécution d'approches participatives (en particulier la mobilisation sociale) et qu'ils aient travaillé dans les cinq régions du FIDA, ainsi qu'avec des institutions financières internationales, des agences de développement des Nations Unies et des organisations de la société civile.
- b) Chef d'équipe uniquement. Des capacités de commandement et de communication et l'expérience des évaluations institutionnelles complexes sont indispensables pour le poste de chef d'équipe et considérées comme plus importantes pour lui que pour les deux experts principaux.
- c) Autres membres de l'équipe. Les autres membres de l'équipe de base auront une expérience de l'évaluation, des approches participatives (en particulier de la mobilisation sociale), du développement agricole et rural, du travail dans les cinq régions du FIDA et dans leurs domaines de compétence particuliers pour lesquels ils ont été choisis par le prestataire.

ANNEXE II

- d) Ensemble de l'équipe (le chef d'équipe, les deux experts principaux, les autres membres de l'équipe de base et les membres des équipes d'évaluation nationales). La composition de l'ensemble de l'équipe sera orientée en outre par les considérations essentielles suivantes:
- L'équipe devra comprendre des spécialistes des méthodes quantitatives et qualitatives de recherche sociale et économique.
  - L'ensemble de l'équipe sera représentatif des différentes régions et comprendra un nombre suffisant de femmes, et les membres connaîtront les langues requises. En outre, il serait souhaitable que l'équipe de base ait une expérience régionale diversifiée et soit composée de personnes parlant plusieurs langues.
  - Il ne devra pas y avoir de conflit d'intérêt. En d'autres termes, les consultants sélectionnés ne devront pas avoir d'autre mandat parallèle avec le FIDA; ils ne devront pas avoir été associés (que ce soit en tant que membres du personnel ou consultants) aux programmes de reconfiguration des processus ou de transformation stratégique du FIDA, ni à aucun des examens externes antérieurs du FIDA; en outre, au cours de leur carrière, ils ne devront pas avoir consacré plus de 15% de leur temps de travail à des activités réalisées pour le compte du FIDA.
  - Le prestataire et son équipe devront démontrer leur capacité d'organiser une recherche sur le terrain et de faire appel à des ressources nationales, notamment pour ce qui est des équipes d'évaluation nationales qui seront chargées des travaux sur le terrain.

29. Le prestataire constituera des équipes nationales d'évaluation dans chacun des pays dans lesquels il sera décidé de faire une validation indépendante. Les membres de ces équipes pourront être des consultants indépendants ou des membres du personnel de prestataires de services nationaux tels que sociétés de conseil, organisations non gouvernementales et établissements universitaires. Le prestataire ne sera pas tenu de donner la composition de ces équipes au moment de la proposition, mais s'il est invité à faire une offre chiffrée, il donnera une estimation du budget global des équipes nationales. Il veillera à ce que les membres des équipes nationales aient l'expérience et les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches qui leur seront confiées et que leurs fonctions n'impliquent aucun conflit d'intérêt par rapport au mandat de l'EEI. De plus, OE l'aidera, en consultation avec le Département gestion des programmes du FIDA, à trouver dans chaque pays un homologue pour l'évaluation nationale, qui facilitera l'accès aux projets appuyés par le FIDA et aux fonctionnaires et autres parties prenantes concernées.

## VIII. GOUVERNANCE ET ORGANISATION

30. L'évaluation sera faite sous la supervision globale du directeur du Bureau de l'évaluation du FIDA, pour le compte du Conseil d'administration du FIDA.

31. Un Comité de pilotage, composé de représentants des pays membres du FIDA, jouera un rôle consultatif auprès du directeur d'OE et du prestataire, commentant les projets de documents et les autres aspects décrits ci-après. En particulier, le Comité de pilotage: a) examinera et approuvera le mandat; b) approuvera le choix des membres de l'équipe chargée de l'évaluation sur recommandation du directeur du Bureau de l'évaluation et conformément aux procédures définies au paragraphe 36 ci-après; et c) examinera les rapports de l'EEI, comme indiqué au paragraphe 25 a).

32. Le directeur d'OE sera le principal interlocuteur du prestataire; il veillera à ce que l'équipe chargée de l'évaluation fasse son travail conformément au mandat et il facilitera le travail du prestataire de la manière indiquée dans le présent mandat. À ce titre, il pourra demander conseil au Comité de pilotage. Il sera appuyé dans sa tâche par deux conseillers indépendants de haut niveau, de réputation internationale, qui auront des entretiens avec le prestataire aux étapes clés du processus d'évaluation et examineront les projets de rapports d'avancement et le projet de rapport final, comme



indiqué au paragraphe 13 b). Ils commenteront les méthodes d'évaluation employées et les processus mis en œuvre, à titre de contribution à un rapport que le directeur d'OE rédigera pour le Comité de pilotage et le Conseil d'administration et qui sera remis en même temps que le rapport final de l'EEI. Si, à un moment quelconque de l'évaluation, le directeur d'OE pense que le prestataire s'écarte sensiblement du mandat, il pourra lui demander de prendre des mesures correctives. Il en informera le Comité de pilotage et les Administrateurs ou leurs suppléants. En outre, il établira un rapport sur l'avancement de l'évaluation pour chaque session du Conseil d'administration tenue pendant l'évaluation.

33. Le directeur d'OE ne sera toutefois pas responsable de constatations, recommandations et autres observations qui pourraient figurer dans les rapports d'EEI. Les tâches et le rôle du Bureau de l'évaluation dans l'EEI sont décrits au paragraphe 13 ci-dessus.

34. Le FIDA mettra à la disposition de l'équipe chargée de l'évaluation, lorsqu'elle travaillera à Rome, des locaux suffisants, des photocopieuses et des raccordements téléphoniques. Le prestataire prendra ses propres dispositions pour les déplacements, le logement, les communications internationales et les visites et travaux dans les pays, qui devront être financés dans le cadre du budget approuvé.

35. Conformément à la politique d'évaluation du FIDA, approuvée par le Conseil d'administration le 9 avril 2003, la direction du FIDA veillera à ce que les fonctionnaires du FIDA et les membres des équipes de projets appuyés par le FIDA fournissent dans les meilleurs délais tous les documents et autres renseignements requis et participent et coopèrent activement à l'EEI. Le Département gestion des programmes du FIDA aidera l'équipe chargée de l'évaluation à choisir un homologue national ou un agent de liaison dans chacun des pays choisis pour la validation indépendante. En outre, la direction et les services opérationnels du FIDA commenteront les résultats fournis par le prestataire, conformément aux alinéas b) et c) du paragraphe 25 ci-dessus.

## **IX. PROCÉDURE DE SÉLECTION**

36. Le directeur d'OE gérera le processus de sélection du prestataire externe indépendant. L'équipe chargée de l'évaluation sera recrutée en bloc au moyen d'un appel d'offres international ouvert à la concurrence (les candidats devront faire une proposition technique et financière et les trois soumissionnaires les mieux placés devront faire des exposés) conformément aux règles et règlements employés par le FIDA à cet effet. À partir d'une liste restreinte d'au moins trois soumissionnaires qualifiés, le directeur d'OE fera une recommandation pour approbation par le Comité de pilotage.





## **CRITÈRES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR CONSTITUER UN ÉCHANTILLON DE PROJETS ET DE PAYS ALÉATOIRE ET STRATIFIÉ EN PLUSIEURS DEGRÉS**

1. Pour l'étude sur dossier et la validation ultérieure sur le terrain, l'équipe chargée de l'évaluation examinera un échantillon de projets du FIDA (stratifiés par région) qui sont devenus effectifs entre janvier 1994 et décembre 2002.
2. L'équipe chargée de l'évaluation fera une étude sur dossier détaillé de 20 à 25 programmes de pays correspondant à 40 à 50 projets, ainsi que de 4 à 6 DAT. Les projets et pays seront sélectionnés au moyen d'une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié à plusieurs degrés, décrite aux paragraphes 3, 4 et 5 ci-dessous. Les DAT seront choisis au hasard, en tenant compte de la nécessité que soient représentées différentes catégories d'activités financées par de tels dons, et de leur importance. La moitié de ces programmes de pays, projets et DAT seront sélectionnés au hasard pour une validation indépendante sur le terrain, sur la base des critères ci-après.
3. L'échantillon devra comprendre des programmes de pays des cinq régions du FIDA, c'est-à-dire les régions Asie et Pacifique, Afrique de l'Ouest et du Centre, Afrique orientale et australe, Amérique latine et Caraïbes et Proche-Orient et Afrique du Nord (y compris l'Europe orientale). Le nombre de pays retenus dans chaque région correspondra à l'importance relative de cette région dans le total du portefeuille de prêts du FIDA pour la période 1994-2002 (la pondération se fera d'après le volume des prêts et/ou le nombre de projets).
4. Une fois qu'on aura déterminé le nombre de pays par région, on choisira au hasard des pays de chaque région, en tenant compte, dans la mesure du possible, d'une partie ou de l'ensemble des critères suivants: i) classement sur la base du revenu; ii) importance du portefeuille de pays sur la période 1994-2002 (d'après le volume des prêts et/ou le nombre de projets); iii) population rurale des pays, iv) poids du secteur agricole; v) conditions de prêt du FIDA aux pays; vi) indice de développement humain établi par le Programme des Nations Unies pour le développement.
5. Dans chacun des pays retenus, on choisira au hasard un certain nombre de projets en respectant les principes suivants: i) l'échantillon doit être représentatif des différentes catégories de projets du FIDA; ii) l'échantillon doit être représentatif des différentes modalités de financement et d'exécution (telles que le cofinancement et le mécanisme flexible de financement) et iii) il faut tenir compte des difficultés d'exécution dues à l'insécurité. Afin d'obtenir une évaluation plus significative des résultats et de permettre un maximum d'interaction avec les responsables des projets et les autres parties prenantes, les projets proches de l'achèvement seront surreprésentés dans l'échantillon.



## PROCESSUS À EXAMINER DANS L'EEI

1. Formulation, approbation et mise en œuvre:
  - des cadres stratégiques du FIDA (2002-2006 et 1998-2000);
  - des cinq stratégies régionales; et
  - des COSOP.
2. Détermination de la nécessité d'établir des politiques, puis formulation, approbation et mise en œuvre de celles-ci.
3. Ensemble des étapes du cycle des projets, y compris:
  - identification;
  - formulation (y compris le choix des composantes du projet et des partenaires d'exécution; ainsi que le rôle des consultants);
  - préévaluation;
  - négociation du prêt;
  - approbation du prêt;
  - entrée en vigueur du prêt;
  - exécution (y compris les systèmes de suivi et évaluation (S&E), la supervision par le FIDA et/ou les institutions coopérantes et l'auto-évaluation du Département gestion des programmes).
4. Évaluation indépendante du FIDA et du processus de suivi de l'adoption et de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations indépendantes par la direction du FIDA.



PIÈCE COMPLÉMENTAIRE III

**CALENDRIER DE L'EEI**

|                   |   |
|-------------------|---|
| 15.04.03          | Invitation des coordonnateurs de liste à faire des propositions pour la composition du Comité de pilotage                       |
| 04-11.05.03       | Rédaction du mandat; organisation de l'ensemble du processus d'EEI  |
| 15.05.03          | Délai pour la présentation de la liste des membres du Comité de pilotage au Bureau de l'évaluation                              |
| 18.06.03          | Envoi des lettres de demande de déclaration d'intérêt   |
| juin/juillet 2003 | Établissement du budget détaillé, du document du Conseil d'administration pour septembre 2003 et de la demande de propositions  |
| 10.07.03          | Délai pour la communication des expressions d'intérêt   |
| 15.07.03          | Approbation du mandat par le Comité de pilotage   |
| 11-31.07.03       | Évaluation des expressions d'intérêt et établissement d'une liste restreinte de candidats pour la présentation des propositions |
| 01.08.03          | Envoi de la demande de propositions aux candidats qualifiés   |
| 08.09.03          | Délai pour la réception des propositions techniques et financières  |
| 08-26.09.03       | Classement des propositions   |
| 10-11.09.03       | Présentation du projet de budget de l'EEI pour approbation et du premier rapport d'avancement au Conseil d'administration       |
| 06-10.10.03       | Exposés des trois candidats classés en premier (à Rome)<br>Sélection du prestataire de services par le Bureau de l'évaluation   |
| 17.10.03          | Approbation de la sélection par le Comité d'examen des contrats   |
| 20.10.03          | Examen et approbation de la sélection par le Comité de pilotage de l'EEI  |
| 22.10 – 10.11.03  | Négociation et conclusion du contrat  |
| 24.11.03          | Début des travaux de l'équipe chargée de l'évaluation   |
| 17-18.12.03       | Présentation du deuxième rapport d'avancement au Conseil d'administration   |
| 04.04.04          | Présentation du troisième rapport d'avancement au Conseil d'administration  |
| décembre 04       | Achèvement de l'EEI   |
| janvier 05        | Distribution du rapport de l'EEI par le Secrétariat du FIDA aux membres du Conseil d'administration                             |
| février 05        | Examen du rapport de l'EEI dans le cadre d'une réunion spéciale ou informelle du Conseil d'administration                       |

**PIÈCE COMPLÉMENTAIRE IV**

**ALLOCATION INDICATIVE DU NIVEAU D'EFFORT**

| Résultats et durée   | Consultants et niveau d'effort  | Répartition du temps de travail |                      |
|--|---|---------------------------------|----------------------|
|  |   | Rome environ:                   | Terrain environ:     |
| 1. Rapport initial (deux mois)   | Jusqu'à 3 consultants:<br>i. Chef d'équipe (2 mois)<br>ii. Consultant principal n° 1 (1 mois)<br>iii. Consultant principal n° 2 (1 mois)  | 100%<br>100%<br>100%            | 0%<br>0%<br>0%       |
| 2. Étude sur dossier (deux mois)   | Jusqu'à 4 consultants pour deux mois de travail chacun<br>i. Chef d'équipe<br>ii. Consultant principal n° 1<br>iii. Consultant principal n° 2<br>iv. Autre membre de l'équipe n° 1  | 100%<br>100%<br>100%<br>100%    | 0%<br>0%<br>0%<br>0% |
| 3. Rapport d'évaluation des projets du FIDA et des activités autres que les prêts (6 mois) | Jusqu'à 7 consultants pour 3 à 6 mois de travail chacun:<br>i. Chef d'équipe<br>ii. Consultant principal n° 1<br>iii. Consultant principal n° 2<br>iv. Autre membre de l'équipe n° 1<br>v. Autre membre de l'équipe n° 2<br>vi. Autre membre de l'équipe n° 3<br>vii. Autre membre de l'équipe n° 4<br>Plus (pour 2 à 3 mois chacun)<br>• 11 Homologues nationaux<br>• 11 Équipes d'évaluation nationales | 15%<br>en moyenne               | 85%<br>en moyenne    |
| 4. Projet de rapport final (un mois)   | Jusqu'à 3 consultants pendant 1 mois de travail chacun<br>i. Chef d'équipe<br>ii. Consultant principal n° 1<br>iii. Consultant principal n° 2   | 100%<br>100%<br>100%            | 0%<br>0%<br>0%       |
| 5. Rapport final (un mois)   | Jusqu'à 2 consultants:<br>i. Chef d'équipe (1 mois)<br>ii. Consultant principal n° 1 (1 mois)   | 100%<br>100%                    | 0%<br>0%             |

Note: Aux fins de l'établissement du budget, on partira du principe que la moitié de l'effort total sera consacré au terrain. Le barème habituel du FIDA pour les déplacements et les indemnités de subsistance s'appliquera à tous les travaux.

