

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

#### Conseil d'administration – Quatre-vingt-troisième session

Rome, 1<sup>er</sup>- 2 décembre 2004

### CINQUIÈME RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DU FIDA

#### PRÉSENTÉ PAR LE DIRECTEUR DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

#### I. HISTORIQUE

1. À sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003, le Conseil d'administration a adopté le Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur l'Évaluation externe indépendante du FIDA (document EB 2003/78/R.45). Il a approuvé les modalités d'organisation, la structure de gouvernance et les autres dispositions du rapport. Il a en outre décidé que le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE) présenterait à chaque réunion du Conseil d'administration, jusqu'à la fin de l'Évaluation externe indépendante (EEI) un rapport sur son état d'avancement. Le présent rapport est le cinquième de cette série. Les quatre précédents ont été soumis au Conseil à ses sessions de septembre 2003, décembre 2003, avril 2004 et septembre 2004.

#### II. RÉSUMÉ DES RAPPORTS D'AVANCEMENT PRÉCÉDENTS

2. Les quatre premiers rapports d'avancement présentés par OE portaient sur les aspects ci-après de l'EEI:

- a) formation du Comité de pilotage de l'EEI et nomination de deux conseillers indépendants de haut niveau chargés d'appuyer le Directeur d'OE pour la supervision de l'EEI;
- b) rédaction du mandat de l'EEI et approbation de ce mandat par le Comité de pilotage de l'EEI le 15 juillet 2003;

- c) rapport sur les ressources requises pour l'EEl présenté par le Directeur d'OE à la session de septembre 2003 du Conseil d'administration et approbation par le Conseil du budget détaillé d'un montant total de 1 702 030 USD, dont 1 517 750 USD pour la rémunération de l'équipe d'évaluation;
- d) procédure d'appel d'offres international pour choisir le prestataire de services, à savoir Information Training and Development Ltd (ITAD) du Royaume-Uni; approbation de ce choix par le Comité de pilotage; négociation et signature, le 1<sup>er</sup> décembre 2003, par OE d'un contrat de 1 333 333 USD au nom du FIDA;
- e) grandes lignes du plan de travail de l'EEl et des cinq principaux résultats requis de l'équipe d'évaluation. Ce document comprend un récapitulatif des rôles respectifs du Conseil d'administration, du Comité de pilotage de l'EEl, de la direction du FIDA et d'OE pour ce qui est de l'examen et du commentaire des résultats;
- f) présentation du plan de communication de l'EEl qui s'appuie sur le site Internet du FIDA, la publication de bulletins d'information et la diffusion des rapports sur l'EEl;
- g) choix par l'équipe d'ITAD d'un échantillon aléatoire de 21 pays et de 42 projets à évaluer, sur dossier puis au moyen de visites sur le terrain (pour la moitié des pays et projets en question) pour validation indépendante;
- h) rapports sur: i) la présentation de l'étude sur dossier d'ITAD; et ii) l'adjonction d'un spécialiste de la gestion des ressources humaines (GRH)<sup>1</sup> à l'équipe initiale;
- i) avancement des études sur le terrain et présentation des rapports sur la GRH, la gouvernance et les questions institutionnelles.

### III. RAPPORTS SUR LES RÉSULTATS PRÉSENTÉS EN SEPTEMBRE 2004

3. ITAD a achevé la tâche 3 (études sur le terrain) et remis les rapports correspondants en septembre 2004. Les études sur le terrain sont décrites et analysées dans dix monographies par pays et dans une synthèse intitulée: "Country Visit Reports: Findings, Major Themes and Issues". En même temps, ITAD a présenté deux autres rapports, l'un sur la GRH et l'autre sur la gouvernance et les questions institutionnelles, qui ont été rédigés suite à l'étude sur dossier terminée en avril 2004.

4. Les études sur le terrain ont été réalisées dans dix des 21 pays sélectionnés. Elles ont porté sur 20 des 42 projets choisis durant la phase initiale de l'EEl et examinés sur dossier. Le troisième rapport d'avancement remis par le Directeur d'OE au Conseil d'administration en avril 2004 donne la liste de ces projets et pays. Les dix monographies par pays rédigées pour cet échantillon des activités du FIDA sont axées sur l'évaluation de l'impact et de la performance du FIDA, sur la base de la méthode d'évaluation d'OE adoptée pour l'EEl. Le rapport de synthèse est un résultat intérimaire qui récapitule les principales conclusions des études sur le terrain mais ne contient pas de recommandations.

5. Le rapport sur la GRH contient une analyse plus approfondie de la GRH du FIDA que celle produite au moyen d'une étude sur dossier, aux ressources limitées. Ce rapport porte sur un large éventail de politiques et pratiques de GRH du FIDA analysées à partir des documents disponibles, d'entretiens et d'une enquête à laquelle ont répondu 70% des membres du personnel du FIDA. Pour ce qui est des aspects GRH des visites dans les pays, la version actuelle du rapport de synthèse ne

---

<sup>1</sup> Comme l'a demandé le Conseil d'administration en septembre 2004, le mandat du spécialiste de la GRH recruté par l'ITAD pour mener à bien l'examen de la GRH est joint au présent rapport (voir l'annexe).

contient pas de recommandations car il faudra plus de temps pour analyser les liens entre la GRH et la performance du FIDA.

6. Pour les mêmes raisons, le rapport sur la gouvernance ne contient pas non plus de recommandations. La présente version de ce rapport est axée sur le fonctionnement du Conseil d'administration, question qui devrait être examinée plus à fond, avec une évaluation du processus de reconstitution des ressources et des différents comités du Conseil d'administration.

7. Comme stipulé au paragraphe 25 du mandat, le Directeur d'OE a distribué les rapports susmentionnés à la direction du FIDA et au Comité de pilotage de l'EEI. Ensuite, il a transmis à l'équipe d'ITAD les observations de la direction du FIDA ainsi qu'une synthèse des autres observations, notamment celles faites par les deux conseillers indépendants de haut niveau, également communiquées au Comité de pilotage, qui s'est réuni à Rome les 6 et 7 octobre 2004.

#### IV. RÉSULTATS DE L'EEI ET PROCHAINES ÉTAPES

8. Comme stipulé dans le mandat, l'équipe d'évaluation doit accomplir cinq tâches qui déboucheront chacune sur un résultat à présenter au FIDA. Les résultats sont les suivants:

Résultat N°	Type de Rapport	Calendrier
1	Rapport initial	Approuvé le 30.03.2004
2	Étude sur dossier	Présentée le 8.04.2004
3	Études sur le terrain	Présentées le 17.09.2004
4	Projet de rapport final	À examiner à la quatre-vingt-quatrième session du Conseil d'administration en avril 2005
5	Rapport final	À présenter après examen par le Conseil d'administration

9. Le projet de rapport final, qui sera présenté au Conseil d'administration pour examen à sa quatre-vingt-quatrième session, doit passer par les étapes suivantes: i) une première version a été soumise par le consultant le 5 novembre. OE l'a distribuée à la direction du FIDA et aux membres du Comité de pilotage qui doivent se réunir les 8 et 9 décembre 2004 à Rome pour l'examiner; ii) OE remettra au consultant le 10 décembre 2004 la synthèse de ses observations sur la première version du projet de rapport; iii) ITAD présentera le 7 janvier 2005 au plus tard une version révisée qui sera examinée dans un délai d'une semaine par la direction du FIDA ainsi que par OE et le Comité de pilotage à la lumière des observations faites sur la première version; iv) le 28 janvier 2005 au plus tard, ITAD présentera le texte définitif du projet de rapport final pour traduction et transmission aux membres du Conseil d'administration; et v) le rapport final sera soumis au Conseil d'administration avec la réponse donnée par la direction et une déclaration du Directeur d'OE concernant sa responsabilité de supervision de l'EEI.

#### V. SITUATION FINANCIÈRE

10. OE a pris des engagements d'un montant total d'environ 1,5 million de USD sur le budget approuvé pour l'EEI. À ce jour, le FIDA a reçu des contributions de six pays d'un montant total de 815 690 USD.

## VI. CONCLUSIONS

11. Jusqu'à présent l'EEI procède conformément aux dispositions établies par le Conseil d'administration, au mandat et au rapport initial. Bien qu'elle implique des processus de mise en œuvre et de gouvernance complexes, elle se déroule dans les délais et dans les limites du budget approuvés par le Conseil d'administration et cela ne devrait pas changer jusqu'à son achèvement. Jusqu'à présent, le prestataire de services s'acquitte de sa tâche de manière satisfaisante et il prévoit de respecter intégralement le mandat, le rapport initial approuvé, le contrat signé en décembre 2003 et les délais.

12. L'EEI a suscité beaucoup d'intérêt au FIDA et parmi les membres du Comité de pilotage. Toutes les parties prenantes considèrent qu'il s'agit d'un travail complexe et crucial qui devrait déboucher sur une analyse et une évaluation détaillées de la performance du Fonds, apportant une contribution concrète au débat sur la septième reconstitution. La direction du FIDA et les projets ont coopéré sans réserve à l'exécution des activités de l'EEI y compris sur le terrain. Le Comité de pilotage et les deux conseillers indépendants de haut niveau ont fait tout leur possible pour aider le Directeur d'OE à définir des directives méthodologiques et une procédure claires pour l'EEI.

## MANDAT DU SPÉCIALISTE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Généralités

1. Le prestataire de services chargé de procéder à l'Évaluation externe indépendante (EEI) du Fonds international de développement agricole (FIDA) est la société Information Training and Development Ltd (ITAD). Étant donné que les questions relatives aux ressources humaines sont un important aspect de l'EEI, l'évaluation de la stratégie du FIDA en matière de ressources humaines et de sa capacité institutionnelle à la mettre en œuvre doit être entreprise dans la perspective des objectifs de l'EEI. Par ailleurs, l'EEI porte sur les liens entre la culture institutionnelle, le programme de changement au sein du FIDA et l'engagement, le moral et le bien-être du personnel, facteurs qu'il convient d'examiner sous l'angle de la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'impact et à la performance du FIDA. Il importe à cette fin de prendre en considération l'ensemble du personnel titulaire et temporaire et des consultants du point de vue des grades, de leur répartition au sein de l'organisation, de la ventilation par sexe, de la continuité d'emploi et de la contribution que ces catégories de ressources humaines apportent à la performance du FIDA, conformément au mandat de l'EEI. Une étude sur dossier a permis de recueillir des données et d'aborder l'examen des questions relatives aux ressources humaines. Le mandat ci-dessous définit la mission d'un spécialiste de la gestion des ressources humaines qui sera chargé, au sein de l'équipe d'ITAD responsable de l'EEI, d'approfondir l'examen de la gestion des ressources humaines au FIDA.

### Mandat détaillé

2. Le consultant désigné aura pour mission d'évaluer la façon dont les politiques/stratégies en matière de ressources humaines et la gestion de ces ressources contribuent à l'impact et à la performance du FIDA. À cette fin, il évaluera:

- a) la pertinence et l'efficacité des stratégies et politiques du FIDA en matière de ressources humaines;
- b) la performance de la haute direction et du Bureau des ressources humaines du FIDA en ce qui concerne l'exécution des stratégies et politiques du Fonds;
- c) l'adéquation de l'infrastructure mise en place à l'appui de la gestion des ressources humaines; et
- d) l'adéquation des stratégies et politiques du FIDA en matière de ressources humaines, par rapport aux meilleures pratiques, politiques et mesures appliquées dans les organisations internationales.

3. Le consultant n'est cependant pas censé évaluer la façon dont chaque responsable du FIDA gère les ressources humaines de l'unité qu'il dirige.

4. Pour atteindre les objectifs susmentionnés, le consultant:

- a) mettra au point une méthodologie pour mener à bien son travail en consultation avec le chef d'équipe d'ITAD, méthodologie qu'il exposera dans son rapport;
- b) examinera l'incidence sur la gestion des ressources humaines et l'assortiment de compétences nécessaire à la mise en œuvre du cadre stratégique actuel du FIDA, des

ANNEXE

objectifs de l'organisation et des propositions de changement institutionnel, en accordant une attention particulière à la créativité, à la capacité d'identification aux pauvres, à l'aptitude à travailler en s'affranchissant des cloisonnements institutionnels et à l'excellence professionnelle attendue de la part des "propriétaires" du FIDA.

- c) évaluera la mesure dans laquelle les politiques/stratégies en matière de ressources humaines favorisent la transformation du FIDA en organisation de savoirs, attachée à promouvoir des innovations propres à réduire la pauvreté rurale;
- d) examinera la stratégie du FIDA en matière de ressources humaines et la documentation y relative en ce qui concerne:
  - i) la contribution de la politique des ressources humaines (recrutement des diverses catégories de personnel, formation et développement des carrières, promotions, nominations à des postes de direction, rémunérations et évaluation de la performance) à l'accomplissement de la mission du FIDA;
  - ii) l'analyse des questions et problèmes qui se posent actuellement en matière de ressources humaines;
  - iii) la nécessité de disposer d'indicateurs permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie; et
  - iv) les stratégies adoptées par les autres institutions de développement en matière de ressources humaines.
- e) examinera les observations des membres du personnel recueillies lors de l'étude sur dossier relative à l'incidence de la culture et des procédures institutionnelles sur leurs attitudes, leur adhésion aux objectifs et leur moral. Validera ces observations par la consultation d'un plus large échantillon de personnel ainsi que de la haute direction, des gestionnaires des ressources humaines et des membres du Conseil d'administration;
- f) analysera l'ensemble du personnel titulaire et temporaire et des consultants sous l'aspect des grades, de la répartition au sein du FIDA, de la ventilation par sexe, de la continuité d'emploi et de leur contribution aux objectifs institutionnels;
- g) recensera les principales contraintes entravant la bonne mise en œuvre de la stratégie actuelle en matière de ressources humaines et signalera tout besoin particulier.

Le consultant rendra compte au chef d'équipe d'ITAD.

### **Rapport**

5. Le consultant rédigera un rapport présentant ses conclusions et recommandations sous une forme dont il conviendra avec le chef d'équipe d'ITAD. Ce rapport sera établi et remis au Directeur d'OE pour qu'il formule ses observations au cours de l'exécution de l'étude sur le terrain.

### **Durée et calendrier de la mission**

6. Le consultant sera requis pour une durée de 21 jours au maximum, dont 15 environ à Rome. Avant de venir à Rome, il pourra, avec l'accord du chef d'équipe d'ITAD, faire un séjour au Royaume-Uni au sein de l'équipe d'ITAD, afin de prendre connaissance des informations rassemblées et de recueillir toute autre donnée de base nécessaire.

