

Cote du document:	EB 2009/97/R.8
Point de l'ordre du jour:	7 b)
Date:	20 août 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation indépendant du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA**

### **Document d'orientation**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-septième session  
Rome, 14-15 septembre 2009

---

Pour: **Approbation**

## **Note aux Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables ci-après. Pour cela, ils sont priés d'envoyer leurs questions au président du Groupe conjoint d'évaluation avec copie au vice-président du Groupe conjoint d'évaluation et au président du groupe chargé de l'examen par les pairs.

### **Vinod Thomas**

Directeur général et premier vice-président du Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et président du Groupe conjoint d'évaluation  
courriel: [vthomas@worldbank.org](mailto:vthomas@worldbank.org)

### **Fredrik Korfker**

Responsable de l'évaluation à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et vice-président du Groupe conjoint d'évaluation  
courriel: [korfkerf@ebrd.com](mailto:korfkerf@ebrd.com)

### **Bruce Murray**

Président du groupe chargé de l'examen par les pairs et ancien directeur général du Département de l'évaluation des opérations à la Banque asiatique de développement  
courriel: [bmurray.xadb@gmail.com](mailto:bmurray.xadb@gmail.com)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Introduction

1. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration du FIDA, à sa quatre-vingt-quinzième session, en décembre 2008, le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement a été chargé d'entreprendre un examen par les pairs du Bureau de l'évaluation indépendant (OE) et de la fonction d'évaluation au FIDA.
2. Le présent document d'orientation, préparé par l'ECG, expose les principaux objectifs, le champ d'étude, les processus, la méthodologie et le calendrier de l'examen indépendant par les pairs et fournit d'autres renseignements y relatifs.
3. Une première version de ce document d'orientation a été examinée par le Comité de l'évaluation lors de sa cinquante-septième session, les 20 et 21 juillet 2009 (voir le document EC 2009/57/W.P.2). Le présent document tient compte des délibérations du Comité à cette occasion. Comme l'a demandé le Comité, le document d'orientation révisé lui sera soumis pour examen à sa cinquante-huitième session, avant d'être présenté au Conseil d'administration, à sa quatre-vingt-dix-septième session, les 14 et 15 septembre 2009.  
Toute modification devant être apportée suite à la soumission du document à la cinquante-huitième session du Comité de l'évaluation, qui se tiendra le 4 septembre 2009, sera présentée dans un additif ou rectificatif distribué lors de la session de septembre du Conseil d'administration.

## **Recommandation pour approbation**

Le Conseil d'administration est invité à approuver les principales dispositions figurant dans le présent document d'orientation, en tenant compte des indications émanant du Comité de l'évaluation formulées dans le rapport du président sur la cinquante-huitième session.

**GROUPE CONJOINT D'ÉVALUATION DES BANQUES  
MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT**

**Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation indépendant du  
FiDA et de la fonction d'évaluation au FiDA**

**Document d'orientation**

**31 juillet 2009**



## Table des matières

	Sigles et acronymes	ii
<b>I.</b>	<b>HISTORIQUE DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>OBJECTIF ET CHAMP DE L'EXAMEN</b>	<b>2</b>
	A. Objectif	2
	B. Champ de l'examen	2
<b>III.</b>	<b>APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>3</b>
	A. Questions clés et critères d'évaluation	3
	B. Méthodologie et activités	5
	C. Processus de l'examen	10
<b>IV.</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>12</b>
<b>V.</b>	<b>GROUPE CHARGÉ DE L'EXAMEN ET CONSULTANTS AUXILIAIRES</b>	<b>13</b>
<b>VI.</b>	<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<b>14</b>
<b>VII.</b>	<b>PROPOSITION DE CALENDRIER</b>	<b>14</b>
<b>VIII.</b>	<b>BUDGET</b>	<b>15</b>
 <b>Annexes</b>		
I	Principaux points dégagés par le Comité de l'évaluation	16
II	Questionnaire révisé de l'ECG pour l'examen de la fonction d'évaluation au FIDA	17
III	Relation entre les principes du CAD-OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement, l'approche de l'ECG, la politique d'évaluation du FIDA et les documents de référence d'OE	23
IV	Cadre de mesure des résultats d'OE	24
V	Processus de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA	25
VI	Liste indicative des tâches assignées aux consultants	27
VII	Dates clés du calendrier d'exécution	30
VIII	Budget	31

## Sigles et acronymes

BAsD	Banque asiatique de développement
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OE	Bureau de l'évaluation (FIDA)
PMD	Département gestion des programmes (FIDA)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi et évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact



# Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation indépendant du FIDA agricole et de la fonction d'évaluation au FIDA

## Document d'orientation

### I. HISTORIQUE DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS

1. En décembre 2008, le Conseil d'administration du FIDA a chargé le Bureau de l'évaluation (OE) de planifier un examen externe par les pairs de son efficacité et de son utilité. Outre l'évaluation de la performance d'OE, le Conseil d'administration du FIDA a décidé que l'examen par les pairs porterait sur la politique d'évaluation en vigueur au FIDA, l'auto-évaluation assurée par la direction du FIDA et la fonction de surveillance exercée par le Comité de l'évaluation dans le domaine de l'évaluation. Bien que conscient de la nature hybride du FIDA, qui est à la fois une institution financière internationale et une organisation spécialisée des Nations Unies, le Conseil d'administration a décidé que l'examen serait entrepris par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG)<sup>1</sup> des banques multilatérales de développement, étant entendu que l'examen tiendrait compte d'une manière adéquate de la dimension onusienne du FIDA.
2. Le processus d'examen suivra l'approche adoptée par l'ECG pour effectuer des examens par les pairs de la fonction d'évaluation de ses organisations membres, une approche décrite dans le cadre d'examen de l'ECG pour la fonction d'évaluation dans les banques multilatérales de développement<sup>2</sup>. Ce cadre est suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux caractéristiques particulières de l'entité faisant l'objet de l'examen<sup>3</sup>. La finalité de ces examens est d'aider l'institution concernée à améliorer ses politiques d'évaluation, à adopter les meilleures pratiques et à se conformer aux normes et principes d'évaluation établis. Bien que les examens par les pairs de l'ECG couvrent toutes les activités d'évaluation, la teneur et l'application de la politique d'évaluation en vigueur dans l'institution concernée sont plus particulièrement visées par l'examen. Le Conseil d'administration, par l'entremise du comité compétent, est le client principal de l'examen et le destinataire du rapport final.
3. La politique d'évaluation en vigueur au FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2003, lorsqu'OE est devenu indépendant et a été placé sous l'autorité directe du Conseil d'administration et non plus du Président du FIDA<sup>4</sup>. Les autres aspects de l'indépendance d'OE sont décrits dans la politique du FIDA en matière d'évaluation. Celle-ci a été mise en pratique progressivement. Il a fallu un peu de temps à OE pour mettre au point une méthodologie d'évaluation normalisée satisfaisant aux exigences énoncées dans la politique. Les rapports d'évaluation et les documents associés produits en 2003 et 2004 ne reflétaient pas parfaitement les changements préconisés par la politique. En décembre 2004, le

<sup>1</sup> L'ECG a été créé en 1996 par les départements de l'évaluation des banques multilatérales de développement pour répondre à la nécessité d'harmoniser les méthodologies, les indicateurs de résultats et les critères d'évaluation. Des représentants du Réseau du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) sur l'évaluation et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en font partie, en qualité d'observateurs. Le FIDA, par l'intermédiaire d'OE, a été admis dans l'ECG avec le statut d'observateur en avril 2008, en attendant que sa participation en qualité de membre à part entière dans le futur soit prise en considération.

<sup>2</sup> Voir le document sur ECGnet.org, à l'adresse [www.ecgnet.org/documents/review-framework-Mar09](http://www.ecgnet.org/documents/review-framework-Mar09).

<sup>3</sup> L'examen par les pairs du système d'évaluation du FIDA sera la première application du cadre récemment mis au point de l'ECG et, en tant que tel, il représente une précieuse occasion d'apprentissage pour l'ECG. L'expérience tirée de l'examen par les pairs du FIDA permettra de modifier et d'affiner le cadre de l'ECG.

<sup>4</sup> Alors que tous les membres de l'ECG ont des départements de l'évaluation indépendants, le FIDA est la seule organisation des Nations Unies à avoir un bureau de l'évaluation indépendant directement rattaché au Conseil d'administration.

Conseil d'administration a approuvé les nouveaux mandats et règlement intérieur du Comité de l'évaluation du FIDA afin de les harmoniser avec la politique d'évaluation. La fonction d'auto-évaluation du FIDA a évolué, suite à l'approbation de la politique d'évaluation, notamment après la signature de l'accord d'harmonisation avec OE<sup>5</sup>. Par conséquent, l'examen par les pairs portera principalement sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2005 à aujourd'hui.

4. Les pratiques d'évaluation internationales requièrent l'élaboration d'un document d'orientation, en début d'évaluation, stipulant les objectifs, l'approche, la méthodologie ainsi que le calendrier, les besoins en ressources humaines et les implications budgétaires associés. Le présent document d'orientation décrit dans les grandes lignes le mandat de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA et l'approche qui sera adoptée. Outre le cadre de l'ECG, le document s'appuie sur la proposition relative à la conduite d'un examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA<sup>6</sup> et sur une note préparatoire de juin 2009 sur l'examen. Le Comité de l'évaluation a examiné la première version du présent document et formulé quelques précieuses propositions pour l'améliorer (voir l'annexe I). La présente version reflète tous les principaux points soulevés par le Comité de l'évaluation. Des observations sur la première version ont également été reçues de la direction du FIDA et d'OE et il en a été tenu compte, lorsqu'on l'a jugé approprié, dans la révision du document.

## II. OBJECTIF ET CHAMP DE L'EXAMEN

### A. Objectif

5. L'**objectif** de l'examen est d'évaluer l'adéquation et la performance de la politique et de la fonction d'évaluation au FIDA, dans le but de renforcer la contribution de l'évaluation à l'efficacité du FIDA en matière de développement.

### B. Champ de l'examen

6. Le **champ de l'examen** couvrira:
  - a) l'évaluation de la teneur et de l'application de la politique d'évaluation en vigueur au FIDA et du Bulletin du Président correspondant<sup>7</sup>;
  - b) l'évaluation de la performance d'OE, y compris la qualité des produits de ses évaluations, la méthodologie, les processus, les recommandations et les décisions prises à la suite des travaux d'OE;
  - c) l'examen de l'efficacité avec laquelle le Comité de l'évaluation a rempli sa mission, telle qu'elle est énoncée dans son mandat<sup>8</sup>;
  - d) l'évaluation du système d'auto-évaluation mis en œuvre par la direction du FIDA, y compris la qualité de ses produits, la méthodologie, les processus, les recommandations et les décisions prises en vue de donner des suites aux constatations du système d'auto-évaluation; et

<sup>5</sup> Accord entre le Département gestion des programmes (PMD) et OE sur l'harmonisation des systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante au FIDA, 6 avril 2006.

<sup>6</sup> Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2009 ([EB 2008/95/R.2/Rev.1](#), paragraphe 106 et annexe XV).

<sup>7</sup> La politique du FIDA en matière d'évaluation (EB 2003/78/R.17/Rev.1) approuvée par le Conseil d'administration en avril 2003, est entrée en vigueur en décembre 2003, au moyen de la publication d'un Bulletin du Président établissant les modalités opérationnelles de l'application de la politique. Par conséquent, le Bulletin du Président est considéré comme faisant partie intégrante de la politique.

<sup>8</sup> Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, décembre 2004 (EB 2004/83/R.7/Rev.1).

- e) la formulation d'une série de recommandations relatives à la politique d'évaluation du FIDA, au Comité de l'évaluation, à OE et au système d'auto-évaluation, qui seront soumises au Conseil d'administration après avoir été examinées par le Comité de l'évaluation.

### III. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

#### A Questions clés et critères d'évaluation

7. Il y a deux dimensions dans l'évaluation: i) l'obligation redditionnelle<sup>9</sup>; et ii) l'apprentissage. L'approche et la méthodologie de l'examen par les pairs sont conçues pour déterminer dans quelle mesure la fonction d'évaluation au FIDA, et ses composantes, tiennent compte des deux dimensions de l'évaluation et respectent l'équilibre entre les deux. Dans l'approche de l'ECG, les critères d'évaluation sont définis dans un questionnaire approfondi couvrant tous les principes de l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE)<sup>10</sup>. Toutefois, l'approche de l'ECG comprend d'autres questions et critères permettant d'évaluer la performance de façon plus large.
8. Les questions et critères, tant du CAD-OCDE que de l'ECG, se subdivisent en huit groupes: i) politique d'évaluation: rôle, responsabilités et objectifs du département chargé de l'évaluation; ii) impartialité, transparence et indépendance; iii) ressources et personnel; iv) partenariats et renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation; v) qualité des produits de l'évaluation; vi) planification, coordination et harmonisation; vii) diffusion, remontée de l'information, gestion des savoirs et apprentissage; et viii) utilisation de l'évaluation. Ce sont les principes d'évaluation internationaux. Des critères supplémentaires ont été ajoutés à la liste de l'ECG pour refléter les spécificités du FIDA et/ou les observations formulées par le Comité de l'évaluation, OE et la direction du FIDA pendant la préparation du document d'orientation. Les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)<sup>11</sup> ont également été prises en compte pour affiner le questionnaire de l'ECG lorsque cela a été jugé approprié. La liste des questions et critères qui serviront de fil rouge à l'examen par les pairs figure à l'annexe II.
9. La politique d'évaluation du FIDA et le Bulletin du Président par lequel elle est entrée en vigueur fournissent le cadre dans lequel s'exerce la fonction d'évaluation et sont définies les relations entre OE et le Conseil d'administration, le Comité de l'évaluation, la direction du FIDA et les autres départements et divisions du FIDA. La politique met l'accent sur quatre des principes d'évaluation internationaux seulement: indépendance, obligation redditionnelle, apprentissage et partenariat<sup>12</sup>. Plusieurs autres principes sont toutefois reflétés dans les chapitres de la politique plus spécialement consacrés à sa mise en œuvre. En outre, OE a évolué depuis l'approbation de la politique d'évaluation et a incorporé des principes importants

<sup>9</sup> L'obligation redditionnelle se réfère à l'évaluation des résultats en termes de développement et à l'impact de l'aide au développement, qu'il convient de distinguer de l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation de fonds publics, aux sens comptable et juridique, une responsabilité habituellement assignée à un bureau chargé de la vérification des comptes.

<sup>10</sup> CAD-OCDE, *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement*, Paris: OCDE, 1991; document disponible à l'adresse <http://www.oecd.org>.

<sup>11</sup> Les normes et règles du GNUE peuvent être consultées à l'adresse <http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp> Norms for Evaluation in the UN System.

<sup>12</sup> Le département de l'évaluation indépendant de la Banque asiatique de développement (BASD) met également l'accent sur quatre principes: impartialité et indépendance, crédibilité, utilité et partenariat. Banque asiatique de développement, *Review of the Independence and Effectiveness of the Operations Evaluation Department*. Document d'orientation (Manille: novembre 2008).

dans ses activités par le biais des méthodologies et des processus et directives associés qui sont décrits dans son manuel de l'évaluation<sup>13</sup>. Les questions et critères énumérés à l'annexe II sont parfaitement indiqués pour sous-tendre l'examen par les pairs, dans la mesure où la plupart de ces aspects sont évoqués dans la politique d'évaluation du FIDA et/ou le manuel de l'évaluation (voir l'annexe III).

10. Compte tenu de la multiplicité des questions listées dans l'annexe II, il sera nécessaire de procéder à un travail d'adaptation pour refléter chacun des quatre éléments du champ de l'examen par les pairs et fournir à OE et à la direction du FIDA des indications concernant l'auto-évaluation qu'ils vont être chargés d'entreprendre. Ce point sera examiné pendant l'atelier de démarrage.
11. Outre l'analyse de la documentation pertinente, l'examen comprendra une série de réunions et d'entretiens avec:
  - a) le président et tous les membres du Comité de l'évaluation ainsi que des représentants d'autres États membres sélectionnés;
  - b) la direction du FIDA, notamment le Président et le Président adjoint responsable du Département gestion des programmes (PMD);
  - c) le personnel clé du FIDA, y compris le secrétariat de PMD, les directeurs régionaux, les chargés de programmes de pays et les principaux fonctionnaires du Bureau du Président, le Conseiller juridique et les hauts responsables s'occupant des politiques, de la gestion des ressources financières et humaines, de l'audit et de l'appui du secrétariat au Comité de l'évaluation; et
  - d) le directeur d'OE et les principaux chargés de l'évaluation ainsi que d'autres membres du personnel, pour évoquer les méthodes et les produits de l'évaluation ainsi que les rôles de gestion qu'ils remplissent<sup>14</sup>.
12. Le FIDA est une organisation hybride qui a un grand nombre de caractéristiques l'assimilant à une institution financière internationale mais elle est aussi une organisation des Nations Unies. La fonction principale du FIDA est "...de mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement. En vue de cet objectif, le Fonds fournit des moyens financiers, principalement pour des projets et programmes visant expressément à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes dans le cadre des priorités et stratégies nationales, compte tenu de la nécessité d'accroître cette production dans les plus pauvres des pays à déficit alimentaire, du potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans d'autres pays en développement et de l'importance d'améliorer le niveau nutritionnel et les conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement<sup>15</sup>". Bien qu'elles interviennent également dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, les banques multilatérales de développement ont une plus large gamme d'activités. Plus important encore pour cet examen par les pairs, la structure de gouvernance associée à la fonction de l'évaluation au FIDA est similaire à celle des banques multilatérales de développement. Le FIDA est la seule organisation des Nations Unies dotée d'un bureau de l'évaluation indépendant placé sous l'autorité directe du Conseil d'administration. Par ailleurs, virtuellement, tous les principaux produits issus du

<sup>13</sup> FIDA. [Manuel de l'évaluation: méthodologie et processus](#). Bureau de l'évaluation (Rome: 2009).

<sup>14</sup> OE a une unité de communication sur l'évaluation et des membres du personnel plus spécifiquement chargés de la gestion du budget, de la formation du personnel, des relations avec le Comité de l'évaluation et de la liaison avec le GNUE et l'ECG.

<sup>15</sup> FIDA. Accord portant création du Fonds international de développement agricole. 1976. Page 4.

système d'évaluation du FIDA sont semblables, en principe, aux produits des bureaux de l'évaluation indépendants des banques multilatérales de développement. Toutefois, à l'instar des autres organisations des Nations Unies et à la différence des membres de l'ECG, le Conseil d'administration du FIDA est non résident, un facteur que le groupe chargé de l'examen doit garder présent à l'esprit lorsqu'il formulera ses conclusions. Un autre facteur, cité dans le document que le Conseil d'administration a entériné lorsqu'il a révisé le mandat du Comité de l'évaluation, est que le volume des opérations du FIDA et d'OE est modeste comparé à celle des banques multilatérales de développement, ce qui a des implications pour les économies d'échelle.

13. L'ECG prendra les mesures suivantes pour faire en sorte que l'examen par les pairs tienne compte des caractéristiques onusiennes susceptibles d'influer sur son examen de la fonction d'évaluation au FIDA: i) incorporer les normes et règles d'évaluation du GNUE<sup>16</sup> lorsqu'il le jugera approprié pour affiner le questionnaire de l'ECG; ii) intégrer la présidente du GNUE dans le groupe chargé de l'examen par les pairs; iii) analyser les résultats de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), réalisé par le CAD-OCDE, pour dégager les éléments qui pourraient s'appliquer au FIDA; et iv) prendre en compte, d'une part, le fait que le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation du FIDA sont non résidents et, d'autre part, l'échelle et le mandat du FIDA avant de formuler des conclusions.

## **B. Méthodologie et activités**

14. En utilisant comme cadre de référence les questions et critères énumérés à l'annexe II, l'examen analysera la performance et la qualité des activités des quatre principaux volets de la fonction d'évaluation au FIDA, à savoir, la politique d'évaluation, la surveillance exercée par le Comité de l'évaluation, le processus d'évaluation indépendante d'OE et le système d'auto-évaluation.

### **Politique d'évaluation**

15. La politique d'évaluation du FIDA de 2003 et le Bulletin du Président correspondant établissent le cadre d'ensemble de la fonction d'évaluation. L'indépendance d'OE, le rôle du Comité de l'évaluation, la direction d'OE et la contribution de l'évaluation à l'apprentissage aux fins de l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement sont des messages essentiels dans les deux documents.
16. La politique d'évaluation et le Bulletin du Président seront analysés par le groupe chargé de l'examen par les pairs, qui s'appuiera sur l'expérience professionnelle de ses membres et sur une comparaison de ces documents, notamment les passages consacrés à la gouvernance du système d'évaluation, avec les documents similaires des membres de l'ECG. L'ECG élabore actuellement des règles de bonne pratique garantissant l'indépendance. Bien que ce processus ne soit pas encore arrivé à son terme, le travail accompli par l'ECG jusqu'ici fournira un cadre que le groupe utilisera pour former son jugement sur l'indépendance et les autres aspects de la gouvernance couverts par la politique d'évaluation.
17. Tant la teneur de la politique d'évaluation que les modalités opérationnelles de son application sont des aspects revêtant un grand intérêt pour l'examen. L'expérience des autres membres de l'ECG indique que le manque de clarté peut parfois susciter la confusion et des divergences d'opinion entre la direction, les responsables des bureaux de l'évaluation et/ou les comités de l'évaluation et les conseils d'administration. À sa quatre-vingt-quatorzième session, le Conseil d'administration a demandé à la direction du FIDA de donner son avis sur les aspects institutionnels de la mise en œuvre de la politique d'évaluation. Le 16 mars 2009, le Président a créé un groupe de travail chargé d'examiner, du point de vue de l'institution, la

<sup>16</sup> Le FIDA étant une organisation des Nations Unies et un membre du GNUE, il est tenu de se conformer aux normes et règles du GNUE.

politique d'évaluation et le Bulletin du Président afin de repérer toute révision et/ou modification requise. Le groupe de travail se penche plus particulièrement sur:

- i) l'analyse comparative par rapport aux pratiques actuelles; ii) le respect des textes juridiques de base et du règlement intérieur du FIDA; iii) la cohérence entre la politique d'évaluation et le Bulletin du Président; iv) les résultats de la mise en œuvre de la politique, du point de vue de l'institution; v) les aspects imparfaitement couverts par les documents de référence<sup>17</sup>; et vi) les points reconnus comme nécessitant une modification ou une révision. Le groupe chargé de l'examen par les pairs regardera s'il existe dans la politique d'évaluation du FIDA des ambiguïtés qui demandent à être clarifiées en s'appuyant sur des entretiens avec un grand nombre de parties prenantes<sup>18</sup>, en analysant le travail déjà accompli par la direction du FIDA en la matière et en comparant le FIDA aux membres de l'ECG pour mettre en lumière le rôle de leur conseil d'administration/comité de l'évaluation respectif, leur gestion et les processus institutionnels habituels dans ces domaines.

18. Cette partie de l'examen servira à déterminer si les changements associés à la politique d'évaluation ont réussi à introduire une culture de l'évaluation indépendante au FIDA et à repérer les points de la politique d'évaluation et du Bulletin du Président qu'il convient de clarifier et/ou les sections qui devraient être modifiées, supprimées ou ajoutées. L'objectif sera de recenser les changements qui permettront d'aligner la politique d'évaluation du FIDA sur les meilleures pratiques internationales et d'éliminer toute ambiguïté.

#### **Comité de l'évaluation**

19. Le mandat<sup>19</sup> du Comité de l'évaluation est le suivant: i) veiller à ce que la politique d'évaluation du FIDA soit pleinement mise en œuvre et appliquée; ii) s'assurer que le travail indépendant d'OE et les activités d'auto-évaluation du FIDA répondent à leur objectif et sont menés avec efficacité et efficience; et iii) contribuer à la boucle d'apprentissage consistant à incorporer les enseignements tirés des évaluations d'OE dans les activités opérationnelles ainsi que dans les politiques et stratégies. Le Comité de l'évaluation donne des avis au Conseil d'administration sur les questions liées à l'évaluation et on attend de lui qu'il soumette au Conseil d'administration pour examen les constatations et enseignements significatifs issus de l'évaluation et qu'il formule des recommandations sur les activités d'évaluation et les aspects importants de la politique d'évaluation du FIDA. Le Conseil d'administration assure la supervision de la direction du FIDA et d'OE, et fournit des informations à la direction pour améliorer la boucle d'apprentissage. Lorsque le mandat du Comité de l'évaluation a été élaboré, il a été reconnu qu'il était nécessaire de renforcer ses communications avec le Conseil d'administration.
20. Les activités du Comité de l'évaluation sont déterminées par son mandat et son règlement intérieur. L'examen du Comité de l'évaluation reposera sur des entretiens avec les principales parties prenantes et une analyse de la documentation produite (par exemple, procès-verbaux des réunions; rapports du président; comptes rendus in extenso des débats du Conseil d'administration ayant trait à l'évaluation; rapports des visites sur le terrain annuelles effectuées par le Comité de l'évaluation) ainsi qu'une comparaison du mandat, du règlement intérieur et des activités du Comité de l'évaluation avec ceux des comités homologues des membres de l'ECG. Le rôle joué par le Bureau du Secrétaire pour appuyer le Comité de l'évaluation sera également examiné et comparé à ce qui se passe dans les autres institutions. Alors que tous les membres de l'ECG ont des

<sup>17</sup> Le groupe de travail s'intéresse aussi à la question de l'assimilation des enseignements et des informations issus de l'évaluation pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement.

<sup>18</sup> Y compris les membres du Comité de l'évaluation, les membres du Conseil d'administration qui ne sont pas membres du Comité de l'évaluation, le Président, la direction, les cadres du FIDA concernés et le Directeur et le personnel du Bureau de l'évaluation.

<sup>19</sup> Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration (EB 2004/83/R.7/Rev.1).

Conseils d'administration résidents, le Conseil d'administration du FIDA est non résident. Ce point sera pris en compte lorsque le Comité de l'évaluation sera comparé aux comités homologues des membres de l'ECG et que l'on étudiera des facteurs tels que l'efficacité de sa supervision d'OE, le nombre de réunions et le volume de travail qui peut être entrepris ainsi que le fait que le Comité s'intéresse exclusivement à l'évaluation.

21. Cette analyse servira à repérer les domaines où des changements pourraient s'avérer utiles pour aider le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration à remplir leur mandat avec plus d'efficacité dans le domaine de l'évaluation et/ou à recenser les aspects des mandats qui mériteraient d'être renforcés ou modifiés.

### **Performance du Bureau de l'évaluation**

22. À la troisième session de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (juillet 2002), un État membre a présenté une proposition tendant à ce qu'OE dépende directement du Conseil d'administration indépendamment de la direction afin de renforcer son efficacité<sup>20</sup>. La nécessité d'améliorer la politique d'évaluation, de renforcer le rôle du Comité de l'évaluation et de rendre la boucle d'apprentissage plus efficace a aussi été évoquée. Depuis lors, OE est devenu indépendant et des mesures ont été prises pour le renforcer, améliorer et élargir la gamme de ses produits et valoriser le cycle de remontée de l'information afin que les constatations des évaluations soient utilisées pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Ces changements sont cohérents avec la décision prise pendant la sixième reconstitution d'adopter une nouvelle politique d'évaluation, de renforcer considérablement la fonction d'évaluation et de rendre OE indépendant. L'examen analysera dans quelle mesure la performance actuelle d'OE satisfait désormais aux exigences de la politique d'évaluation et aux règles de bonne pratique.
23. L'évaluation de la performance d'OE couvrira un large éventail de facteurs. Elle portera notamment sur les procédures liées à la préparation et l'exécution du programme de travail et du budget d'OE, la gestion des ressources humaines<sup>21</sup>, la quantité et la qualité des produits de l'évaluation, la méthodologie et les processus d'évaluation, l'interaction avec les services opérationnels du FIDA et avec les représentants des gouvernements, les bénéficiaires des projets et les ONG dans les pays, enfin sur la transparence et la divulgation des informations et les procédures permettant de gérer les conflits potentiels susceptibles de mettre en cause du personnel d'OE. Le cadre de mesure des résultats d'OE (voir l'annexe IV), comprend des indicateurs mesurables de l'utilité et des résultats qui fournissent une base pour évaluer la performance d'OE<sup>22</sup>.
24. Avec la signature de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005 et le Programme d'action d'Accra de 2008, la communauté internationale des donateurs a exprimé sa volonté de renforcer les capacités des pays, y compris dans le domaine du suivi et évaluation axés sur les résultats, et de favoriser l'harmonisation et l'utilisation des systèmes nationaux. Les approches adoptées par OE pour soutenir les partenariats et le renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation sont en pleine évolution et elles seront analysées pendant l'examen

<sup>20</sup> Renforcer l'efficacité de la fonction d'évaluation au FIDA: Document de synthèse sur le FIDA à la lumière de l'expérience internationale. Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (REPL.VI/4/R.4), 9-10 octobre 2002.

<sup>21</sup> Les questions à examiner concerneront le recrutement et l'avancement du personnel d'OE, le flux de personnel opérationnel entrant à OE et vice versa et l'initiative de renforcement et de renouvellement de l'équipe, actuellement mise en œuvre par OE pour résoudre les problèmes recensés par les enquêtes sur les ressources humaines conduites à l'échelle du FIDA.

<sup>22</sup> Le cadre a été élaboré en 2008 en réponse à une demande du Conseil d'administration du FIDA en décembre 2007. Ce cadre a été conçu pour permettre à OE et au Conseil d'administration d'évaluer l'efficacité d'OE.

de même que les efforts qu'il déploie pour conduire des évaluations conjointes et mener des activités d'évaluation en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds.

25. Parmi les questions qui feront l'objet d'une analyse, on peut citer: i) l'apparence et la réalité de l'indépendance d'OE lorsqu'il fait son travail et tire ses conclusions; ii) les changements dans la composition et la qualité des produits et méthodologies d'OE et l'impact consécutif d'OE sur le FIDA<sup>23</sup>; iii) le rapport coût-efficacité, le rapport qualité-prix et la qualité et l'influence des produits d'OE; iv) la formulation et la valorisation des recommandations issues de l'évaluation; v) l'efficacité des activités d'apprentissage d'OE; et v) les points de vue du personnel clé du FIDA et de pays bénéficiaires sélectionnés sur les processus, les interactions sur le terrain, les produits et les recommandations d'OE.
26. L'examen de la qualité et de la crédibilité des produits d'OE comprendra l'étude des résultats obtenus depuis 2005, mais on s'efforcera aussi de mettre en évidence les changements importants qui sont survenus depuis qu'OE est devenu indépendant. Les tâches à entreprendre consisteront à évaluer: i) la qualité et la couverture d'un échantillon aléatoire<sup>24</sup> d'évaluations de projets et des documents d'orientation et accords conclusifs associés<sup>25</sup>, en formulant des observations sur la cohérence avec la méthodologie d'OE, l'harmonisation avec les normes de bonne pratique de l'ECG en matière d'investissement public et la qualité, le nombre et les possibilités de suivi des recommandations; ii) la qualité et la couverture de certaines évaluations de pays produites depuis 2005<sup>26</sup>, en formulant des observations sur la cohérence avec la méthodologie d'OE, l'harmonisation avec les normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'évaluation de l'aide aux pays et la liaison avec les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) correspondants; iii) la qualité et l'impact sur le FIDA de toutes les évaluations conduites à l'échelle de l'institution<sup>27</sup>; iv) la qualité et l'impact d'évaluations thématiques sélectionnées<sup>28</sup>; v) la qualité et la couverture de tous les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) produits depuis 2005 et une brève comparaison avec le RARI 2003 en vue de dégager les principaux changements qui sont intervenus depuis qu'OE est devenu indépendant; vi) les observations d'OE concernant le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et les nouvelles politiques proposées; vii) la qualité et la couverture d'un échantillon d'évaluations

<sup>23</sup> L'examen étudiera l'impact sur le FIDA des grandes évaluations conduites à l'échelle de l'institution, telles que les évaluations de la politique du FIDA en matière de finance rurale, du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, du programme pilote de supervision directe et du programme de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole.

<sup>24</sup> Près de 50 rapports d'évaluation, autant de documents d'orientation et d'accords conclusifs et un nombre moindre de *profils d'évaluation* et de *perspectives* ont été produits et diffusés de 2005 à 2009.

<sup>25</sup> Les accords conclusifs reflètent le degré d'adhésion de la direction du FIDA et de l'emprunteur aux conclusions et aux recommandations des rapports d'OE et la façon dont ils se proposent de traduire ces recommandations dans la réalité. Les accords conclusifs et les autres aspects des suites données par la direction du FIDA à l'évaluation ont été analysés dans un document préparé en 2008 par Sara Bandstein et Erik Hedblom pour Swedish Agency for Development Evaluation – [IFAD's Management Response System: The Agreement at Completion Point Process](#). Un document traitant du même sujet, qui examine d'autres organisations outre le FIDA et s'intitule "Institutional Practices for Management Follow-up: Review and Proposal of Good Practice Standards", par Osvaldo Feinstein, a été demandé par le groupe de travail du GNUE sur l'amélioration de la qualité de l'évaluation.

<sup>26</sup> Au total, 28 évaluations de pays ont été publiées, dont 12 en 2005 ou plus tard.

<sup>27</sup> Au total, 8 évaluations à l'échelle de l'institution ont été publiées, dont 5 en 2005 ou plus tard.

<sup>28</sup> Au total, 23 évaluations thématiques ont été publiées, dont les trois dernières en 2005.



de dons; viii) le nombre, la qualité et l'utilité de l'information dans un échantillon aléatoire de produits d'information<sup>29</sup> et autres activités de communication; ix) les méthodologies d'évaluation d'OE, y compris le manuel d'évaluation d'OE: méthodologie et processus et le guide pour le S&E de projets; x) la couverture et la gestion des opérations d'OE, y compris les procédures internes de contrôle de la qualité, les directives d'OE relatives aux examens internes par les pairs et le système visant à éviter les conflits d'intérêt dans les équipes d'évaluation; xi) la contribution d'OE à la formulation des politiques; et xii) la façon dont les parties prenantes du FIDA perçoivent OE, par le biais d'entretiens avec des informateurs clés<sup>30</sup>.

27. L'avis des représentants des gouvernements des pays emprunteurs sur les questions liées à l'évaluation sera recueilli lors d'entretiens avec les délégations rendant visite au FIDA pendant la période de l'examen par les pairs. En outre, des membres du groupe se rendront dans des pays sélectionnés pour obtenir des informations auprès des représentants des pays sur les processus d'évaluation, les produits et les recommandations d'OE. Quelques visites de projets fourniront une validation indépendante limitée des principales constatations de l'évaluation et des impacts sur les bénéficiaires. Les critères suivants seront utilisés pour choisir les pays visités: i) le calendrier et le budget de l'examen — ces facteurs ont conduit à limiter le nombre de visites dans les pays; ii) les pays ayant récemment fait l'objet d'une évaluation de programme de pays pour faciliter les rencontres avec des fonctionnaires ayant encore en mémoire les travaux conduits par leur institution avec OE; iii) un pays où l'évaluation du programme de pays est presque terminée afin que le dernier stade de l'évaluation, axé sur la boucle d'apprentissage, puisse être observé directement; v) les pays ayant un important programme prévisionnel; et vi) des pays situés dans les différentes régions où le FIDA intervient. Ces critères ont conduit à sélectionner le Brésil<sup>31</sup>, l'Inde<sup>32</sup> et le Mali<sup>33</sup> pour les visites de pays.
28. Cette analyse servira à repérer les domaines dans lesquels des changements pourraient être envisagés pour accroître la qualité des activités d'OE et leur contribution à l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement.

#### **Performance du système d'auto-évaluation du FIDA**

29. L'auto-évaluation et l'évaluation indépendante devraient être étroitement liées et s'épauler mutuellement pour déboucher sur une évaluation globale de la performance du FIDA. Des méthodologies compatibles devraient être utilisées dans les deux types d'évaluation. Le médiocre niveau du système d'auto-évaluation du FIDA en 2004 apparaît dans les citations suivantes, tirées des observations formulées par un cadre supérieur chargé des opérations lors de l'examen du projet de mandat du Comité de l'évaluation:
- i) "L'auto-évaluation au FIDA a disparu quand le Bureau de l'évaluation est devenu une entité indépendante, en application de la nouvelle politique

<sup>29</sup> Y compris, d'une part, les résumés de l'évaluation, intitulés *profils*, qui présentent d'une manière accessible les principales constatations et recommandations de l'évaluation et, d'autre part, les *perspectives*, qui sont préparées exclusivement pour les évaluations de haut niveau et abordent un thème d'apprentissage ressortant de l'évaluation et sont conçues pour stimuler le débat entre les praticiens et les autres spécialistes du développement sur des questions importantes.

<sup>30</sup> La décision concernant la nécessité de conduire une enquête électronique sur la façon dont le personnel du FIDA perçoit la fonction d'évaluation sera prise pendant l'atelier de démarrage, après que la couverture des entretiens à conduire au titre de l'examen par les pairs aura été fixée et que le groupe aura examiné les résultats de l'enquête d'opinion qu'OE devra conduire auprès de ses clients (qui sera effectuée en septembre – dans des groupes d'études rassemblant du personnel opérationnel clé).

<sup>31</sup> Seule évaluation de pays produite en septembre depuis 2007 pour un pays d'Amérique latine.

<sup>32</sup> Seul pays asiatique pour lequel l'évaluation de pays a atteint le stade pénultième.

<sup>33</sup> Le pays africain où a été réalisée la première évaluation de pays pendant la période de temps visé. Ce choix permettra d'établir des comparaisons avec les évaluations de pays plus récentes du Brésil et de l'Inde afin de repérer les changements survenus dans l'approche et la méthodologie d'OE au fil du temps.

d'évaluation. Et, par conséquent l'auto-évaluation mentionnée dans le projet de mandat du Comité de l'évaluation se réfère à une activité que les unités du FIDA (à l'exception du Bureau indépendant de l'évaluation) ne pratiquent pas."

- ii) "... En particulier, les examens à mi-parcours et les rapports d'achèvement de projets ne sont pas produits par le FIDA mais sont produits sous l'égide de l'emprunteur. ***Il n'y a pas d'évaluations à proprement parler et elles ne se sont pas réalisées par le FIDA*** (la phrase a été mise en évidence a posteriori)."
30. L'examen portera principalement sur la qualité et la crédibilité des produits et processus associés au système d'auto-évaluation du FIDA depuis 2005 et mettra en relief les changements importants qui sont intervenus depuis qu'OE est devenu indépendant. L'évaluation analysera: i) la qualité et la couverture d'un échantillon aléatoire de rapports d'achèvement de projets, avec la formulation d'observations sur la cohérence avec les normes et règles du FIDA et l'accord d'harmonisation conclu avec OE, la crédibilité des notations, les efforts déployés par OE pour améliorer la qualité du système d'auto-évaluation, l'utilité des rapports d'achèvement de projets et le nombre et la qualité des recommandations ainsi que les suites données à ces recommandations; ii) la crédibilité des indicateurs de performance de l'ensemble du portefeuille; iii) la qualité, l'utilité et l'impact de tous les rapports PRISMA produits depuis 2005; iv) la qualité, l'utilité et l'impact des RIDE produits depuis 2007 et du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); et v) la couverture et la gestion du système d'auto-évaluation du FIDA, y compris l'accord entre PMD et OE sur l'harmonisation des systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante du FIDA.
31. Cette analyse servira à repérer les domaines dans lesquels des changements pourraient être envisagés pour accroître la qualité du système d'auto-évaluation du FIDA et sa contribution à l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement

### C. Processus de l'examen

32. La matrice du processus d'examen de la fonction d'évaluation au FIDA est présentée dans l'annexe V. L'approche adoptée par l'ECG s'articule en trois phases qui sont décrites ci-dessous:
- a) La ***phase préparatoire*** comprend la préparation du présent document d'orientation, l'établissement du groupe chargé de l'examen par les pairs, le choix des consultants qui seront placés sous l'autorité du groupe et la sélection des pays qui seront visités, sous réserve de leur accord<sup>34</sup>. Pendant cette phase, OE et la direction du FIDA feront une analyse du contexte et se prépareront à conduire une auto-évaluation de la performance et de la qualité de leurs activités d'évaluation. La version initiale du document d'orientation a été préparée par l'ECG. Bien que des éléments aient été fournis par le Comité de l'évaluation à sa réunion du 20 juillet 2009, par OE et par la direction du FIDA, l'ECG est entièrement responsable de la teneur du document d'orientation. Il a été mis sous sa forme définitive par le président du groupe chargé de l'examen. Le Comité de l'évaluation examinera le document d'orientation final et le soumettra au Conseil d'administration en recommandant son approbation. La phase préparatoire se conclura par l'approbation du présent document d'orientation, par le Conseil d'administration.

<sup>34</sup> La composition et le rôle du groupe chargé de l'examen et les tâches qui seront assignées aux consultants sont présentés dans une autre section.

- b) La **phase de consultation** comprend l'examen proprement dit et l'analyse de l'information, la rédaction des rapports et la concertation entre, d'une part, le groupe chargé de l'examen par les pairs et les consultants et, d'autre part, les parties prenantes au FIDA et dans les pays visités. Les premières activités de la phase de consultation consisteront à signer les contrats des pairs indépendants et des consultants<sup>35</sup> travaillant sous la direction du groupe, organiser une première réunion du groupe, interviewer les responsables de haut niveau au FIDA et conduire un atelier de démarrage. Pendant l'atelier de démarrage: i) les documents pertinents seront transmis au groupe et aux consultants; ii) la liste définitive des informateurs clés à interroger sera dressée; iii) les questionnaires conçus sur mesure pour l'examen de la politique d'évaluation, du Comité de l'évaluation, d'OE et du système d'auto-évaluation seront parachevés; iv) OE et la direction du FIDA présenteront leur rapport initial sur leurs auto-évaluations; v) les résultats attendus seront fixés, les responsabilités assignées et les échéances confirmées; vi) le groupe de travail de la direction chargé de l'examen institutionnel de la politique d'évaluation informera le groupe chargé de l'examen par les pairs de ses conclusions; vii) OE rendra compte de l'accord des pays proposés pour accueillir les visites de pays; viii) le calendrier de l'examen et le programme des déplacements seront définitivement fixés; et ix) une table des matières préliminaire du rapport du groupe sera élaborée. Les améliorations apportées à l'approche de l'examen par les pairs et toute autre information pertinente seront consignées dans un bref rapport de démarrage. Pendant la phase de consultation, le groupe préparera une première version de son rapport, reposant en partie sur les rapports plus techniques préparés par les consultants, qui sera présenté au président de l'ECG pour examen avant d'être communiqué au Comité de l'évaluation, à la direction du FIDA et à OE pour leur permettre de formuler des observations. La décision de refléter ou non dans le rapport final les observations reçues et la façon de le faire seront laissées à la seule discrétion du groupe. La phase de consultation s'achèvera avec la soumission du rapport final du groupe à l'ECG.
- c) Pendant la **phase d'évaluation**, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration examineront le rapport final et les recommandations et prendront toutes les décisions qu'ils jugeront appropriées. Après l'examen du rapport final par le président de l'ECG, le document sera présenté par le président du groupe chargé de l'examen au Comité de l'évaluation. Le groupe chargé de l'examen enverra le rapport final et le rapport du président du Comité de l'évaluation à l'ECG. Le président de l'ECG transmettra le rapport final, tel qu'il lui aura été communiqué par le groupe chargé de l'examen, au Conseil d'administration du FIDA avec une lettre d'envoi faisant état de toute observation émanant de l'ECG. Le Conseil d'administration recevra également le rapport du président du Comité de l'évaluation donnant l'avis du Comité sur le rapport. Ces documents seront examinés par le Conseil d'administration lors d'une session à laquelle le président de l'ECG et le président du groupe chargé de l'examen assisteront pour répondre aux questions. Le Conseil d'administration prendra toutes les décisions qu'il jugera opportunes après lecture du rapport final. Le rapport d'examen final, les extraits pertinents du procès-verbal de la session du Conseil d'administration et le rapport du président du Comité de l'évaluation seront rendus publics.

---

<sup>35</sup> Les consultants réaliseront les activités techniques détaillées indispensables, prépareront des documents de travail sur divers sujets pour le groupe et feront leur rapport au groupe en la personne du président du groupe.

#### IV. GOUVERNANCE

33. L'examen par les pairs, conduit par l'ECG, de la fonction d'évaluation au FIDA a été demandé par le Conseil d'administration du FIDA. Dans la mesure où il s'agit d'un examen indépendant, le rôle de l'ECG est le suivant: i) il détermine la teneur du projet de document d'orientation et met ce document sous sa forme définitive par l'entremise du président du groupe; ii) il nomme les membres du groupe chargé de l'examen et, par l'intermédiaire du groupe, les consultants; iii) il examine le projet de rapport par l'entremise du président de l'ECG; et iv) il communique le rapport final, par l'entremise du président de l'ECG, au Conseil d'administration du FIDA, assorti de toute observation que l'ECG pourrait souhaiter formuler.
34. Le groupe chargé de l'examen par les pairs entreprendra les tâches décrites dans le présent document d'orientation, sélectionnera et encadrera les consultants et préparera le rapport. Le groupe consultera un grand nombre de parties prenantes et sollicitera la formulation d'observations sur son projet de rapport, mais les décisions sur la teneur du rapport et les jugements y figurant relèveront de sa seule responsabilité.
35. Le cadre d'examen de mars 2009 utilisé par l'ECG pour analyser la fonction d'évaluation dans les banques multilatérales de développement stipule que, bien que la haute direction ait tout à gagner d'un examen des systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante, le comité du conseil d'administration chargé de l'évaluation est le client principal de ce type d'examen. Ce point est signalé dans la note préparatoire relative au présent examen, où l'on peut lire que "l'examen sera réalisé à la demande du Conseil d'administration qui assignera au Comité de l'évaluation le rôle de client principal pour cet exercice<sup>36</sup>". Le Comité de l'évaluation remplira les tâches suivantes: i) formuler des observations sur le projet de document d'orientation<sup>37</sup>; ii) examiner la version finale du document d'orientation avant sa soumission au Conseil d'administration pour approbation, en faisant part de son avis dans un rapport de son président; iii) faire part de ses observations sur le projet de rapport du groupe chargé de l'examen; et iv) examiner le rapport final avant qu'il ne soit présenté au Conseil d'administration et communiquer son avis dans un rapport du président du Comité de l'évaluation. Les présidents du Comité de l'évaluation et du groupe chargé de l'examen auront tous deux pour mission spécifique de coordonner et faciliter l'examen, la deuxième fonction étant toutefois davantage du ressort du président du Comité de l'évaluation. Les deux présidents pourraient être amenés à collaborer de temps en temps pour régler les problèmes et les questions soulevés pendant l'examen.
36. Le rôle du Conseil d'administration consistera à: i) approuver le document d'orientation; ii) examiner le rapport final; et iii) formuler des recommandations spécifiques et prendre des décisions sur les suites à donner, comme il le juge nécessaire, après avoir pris connaissance des conclusions de l'examen par les pairs et des recommandations correspondantes. Outre leur rôle officiel, les membres du Comité de l'évaluation et d'autres membres du Conseil d'administration seront interviewés par le groupe chargé de l'examen<sup>38</sup>.
37. Pour sa part, OE: i) facilitera le travail du groupe chargé de l'examen et celui des consultants, en fournissant l'information et les documents pertinents, en organisant les rendez-vous demandés et les visites de pays, en offrant un espace de bureau quand le groupe et les consultants seront au FIDA et en assurant une assistance

<sup>36</sup> Preparatory Note for the Independent Review Exercise of FIDA's Evaluation Office and Evaluation Function Through the Application of ECG's Review Framework for the Evaluation Function. Juin 2009. Paragraphe 3.3.1.

<sup>37</sup> Ceci a été fait à la session du Comité de l'évaluation du 20 juillet 2009.

<sup>38</sup> Le groupe chargé de l'examen s'efforcera d'interviewer chaque membre du Comité de l'évaluation individuellement. Les membres du Conseil d'administration ne siégeant pas au Comité de l'évaluation seront invités à participer à des débats de groupe pour donner leur opinion au groupe chargé de l'examen.

logistique et administrative; ii) prendra les mesures nécessaires pour officialiser les contrats des pairs indépendants et des consultants; iii) entreprendra une auto-évaluation du système d'évaluation indépendant au FIDA, en utilisant le questionnaire préparé par le groupe chargé de l'examen; iv) facilitera l'organisation de l'atelier de démarrage et y participera; v) examinera le projet de rapport et formulera des observations par écrit; vi) fera en sorte que les documents nécessaires soient distribués au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration; et vii) affichera le rapport final, le rapport du président du Comité de l'évaluation et les extraits pertinents du procès-verbal du Conseil d'administration sur la page "évaluation" du site web du FIDA<sup>39</sup> et se chargera de l'impression du rapport final.

38. La direction du FIDA, quant à elle: i) facilitera le travail du groupe et celui des consultants, en communiquant les documents pertinents et en organisant les rendez-vous nécessaires; ii) entreprendra une auto-évaluation du système d'auto-évaluation du FIDA, en utilisant le questionnaire préparé par le groupe chargé de l'examen; iii) participera à l'atelier de démarrage; et iv) examinera le projet de rapport et formulera des observations par écrit.

## **V. GROUPE CHARGÉ DE L'EXAMEN ET CONSULTANTS AUXILIAIRES**

39. Conformément à l'approche de l'ECG, le groupe chargé de l'examen se compose de deux catégories de pairs, à savoir, les pairs de l'évaluation et les pairs indépendants. Les pairs de l'évaluation sont des responsables des départements de l'évaluation de membres de l'ECG<sup>40</sup>. Les pairs indépendants sont des spécialistes de l'évaluation indépendants reconnus faisant partie de la communauté internationale de l'évaluation. L'inclusion de pairs indépendants dans le groupe chargé d'un examen vise à conforter la crédibilité de l'examen. Selon les besoins, le groupe chargé de l'examen fera appel à des consultants pour entreprendre les travaux détaillés.
40. Concernant le présent examen, le groupe comptera cinq membres, dont deux pairs indépendants. Il est important que les pairs proviennent d'organisations conduisant une bonne partie de leurs activités dans le secteur du développement rural et agricole. Du fait de la double nature du FIDA, qui est à la fois une institution financière internationale est une organisation spécialisée des Nations Unies, la présidente du GNUE, qui a le statut d'observateur permanent à l'ECG, également directrice du bureau de l'évaluation au PNUD, a été invitée à faire partie du groupe. Le groupe chargé de l'examen est composé comme suit: i) Bruce Murray, pair indépendant et ancien directeur général du département de l'évaluation des opérations de la Banque asiatique de développement (BASD) (président du groupe chargé de l'examen); ii) Cheryl Gray, directrice du Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale; iii) Saraswathi Menon, présidente du GNUE et directrice du bureau de l'évaluation du PNUD; iv) H. Satish Rao, directeur général du département de l'évaluation des opérations de la BASD; et v) Pieter Stek, pair indépendant et ancien administrateur de la Banque mondiale et président du comité pour l'efficacité du développement.
41. Le groupe sera assisté de deux consultants, un chef d'équipe et un consultant expérimenté, qui se chargeront du travail détaillé (voire à l'annexe VI la liste indicative des tâches assignées aux consultants). Cette équipe de consultants aura des connaissances approfondies en agriculture et développement rurale et une bonne connaissance de l'évaluation. Les critères de sélection des consultants

<sup>39</sup> Ces documents seront également affichés sur le site web de l'ECG.

<sup>40</sup> Ce point est cohérent avec la demande du Conseil d'administration qui est que le groupe se compose de chefs de bureaux de l'évaluation de l'ECG, tout en tenant compte de la nature hybride du FIDA, à la fois institution financière internationale et organisation spécialisée des Nations Unies.

seront déterminés par le groupe chargé de l'examen mais la signature de leur contrat sera subordonnée à l'approbation par le Conseil d'administration du document d'orientation. La liste détaillée des tâches assignées aux consultants sera fixée pendant l'atelier de démarrage. Le chef d'équipe travaillera en étroite collaboration avec le président du groupe chargé de l'examen à la préparation du projet de rapport d'examen.

42. Le groupe chargé de l'examen sera appuyé par des membres du personnel du FIDA désignés spécifiquement à cet effet, à savoir, un cadre supérieur de l'évaluation d'OE et un fonctionnaire de haut niveau impliqué dans la fonction d'auto-évaluation au FIDA. Ils assureront cet appui à temps partiel.

## **VI. RÉSULTATS ATTENDUS**

43. L'examen indépendant par les pairs devrait déboucher sur la production des documents suivants: i) un bref rapport de démarrage préparé à l'issue de l'atelier de démarrage; ii) un projet de rapport d'examen, de 20 à 30 pages, plus les annexes, mettant en exergue les principales conclusions et questions stratégiques; et iii) un rapport d'examen final qui sera soumis par l'ECG au Conseil d'administration. En outre, divers documents de travail seront préparés à l'intention du groupe chargé de l'examen, notamment: i) l'évaluation par OE du système d'évaluation indépendante; ii) l'évaluation par la direction du système d'auto-évaluation; iii) l'évaluation par les consultants de la couverture et de la qualité des produits et processus d'OE; iv) l'évaluation par les consultants de la couverture et de la qualité des produits et processus dans le système d'auto-évaluation; v) une évaluation de la politique d'évaluation, des principaux aspects liés à la gouvernance et du rôle du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation; et vi) des rapports succincts sur les visites de terrain.

## **VII. CALENDRIER PROPOSÉ**

44. Les dates clés de l'examen par les pairs sont présentées dans l'annexe VII. Les principaux jalons sont les suivants:
- a) 4 septembre 2009: Le Comité de l'évaluation examine la version finale du document d'orientation;
  - b) 14-15 septembre 2009: Le Conseil d'administration examine le document d'orientation;
  - c) Semaine du 12 octobre 2010: Première réunion du groupe chargé de l'examen et atelier de démarrage;
  - d) 10 janvier 2010: Après avoir été examiné par le président de l'ECG, le projet de rapport de l'examen par les pairs est transmis au Comité de l'évaluation, au Bureau de l'évaluation et à la direction du FIDA afin que ceux-ci puissent l'examiner et formuler leurs observations;
  - e) Dernière semaine de janvier 2010: Le Comité de l'évaluation examine le projet de rapport de l'examen par les pairs au cours d'une réunion extraordinaire;
  - f) 15 février 2010: Soumission de la version finale du rapport de l'examen par les pairs;
  - g) Dernière semaine de mars 2010: Après avoir été examinée par l'ECG, la version finale du rapport de l'examen par les pairs est transmise au Comité de

l'évaluation qui l'examine à son tour. Le président du Comité prépare un rapport dans lequel il expose l'avis du Comité au Conseil d'administration;

- h) 14-15 avril 2010: Pendant sa session, le Conseil d'administration examine le rapport de l'examen par les pairs; et
- i) Mai-juin 2010: Divulgence du rapport de l'examen par les pairs, de la lettre d'envoi de l'ECG, du rapport du président du Comité de l'évaluation et des extraits pertinents du procès-verbal de la session du Conseil d'administration sur les sites web du FIDA et de l'ECG et publication d'une version imprimée du rapport.

## VIII. BUDGET

45. Le coût de l'examen sera financé par le FIDA au moyen d'une contribution ponctuelle extraordinaire inscrite au budget d'OE pour 2009, que le Conseil des gouvernements du FIDA a approuvé en février 2009. Le budget de l'examen a été initialement estimé à 300 000 USD. Toutefois, cette estimation ne prévoyait pas les visites de pays. Elle a donc été soigneusement révisée mais l'on s'est aperçu que tous les coûts associés aux visites de pays ne pouvaient pas être couverts. En conséquence, il conviendra de majorer les fonds mis à disposition pour l'examen indépendant par les pairs de 50 000 USD pour atteindre un montant total de 350 000 USD. L'estimation révisée du coût figure dans l'annexe VIII. Sur le montant total du budget, de 350 000 USD, une somme approximative de 240 000 USD sera allouée au groupe chargé de l'examen, pour couvrir notamment la rémunération des pairs indépendants et les frais de déplacement et d'hébergement, y compris les visites de pays. Quelque 96 000 USD sont mis de côté pour les consultants, leurs déplacements et leur hébergement. Une ventilation plus détaillée du budget sera préparée après le recrutement des consultants et sera joint au rapport de démarrage.

## Principaux points dégagés par le Comité de l'évaluation

1. Définir plus précisément le rôle du Comité de l'évaluation – le Comité de l'évaluation est le principal client de l'examen par les pairs.
2. Préciser clairement les objectifs et les résultats attendus, y compris les changements qui pourraient s'avérer nécessaires à la fois dans la politique d'évaluation et dans les procédures et les pratiques associées au système d'évaluation en vigueur au FIDA. Souligner que la finalité de la conduite de l'examen par les pairs est de tirer des enseignements de l'expérience du FIDA et des pairs pour améliorer le système d'évaluation au FIDA.
3. Pour chaque objectif, définir les activités à entreprendre.
4. Définir l'approche et la méthodologie qui seront utilisées pour que l'examen par les pairs tienne compte des caractéristiques du FIDA.
5. Proposer des pays pour les visites de terrain – probablement des pays ayant récemment fait l'objet d'une évaluation de programme de pays.
6. Détailler les échéances et le calendrier d'exécution – réviser la proposition actuelle afin que l'examen par les pairs soit achevé à temps pour le Conseil d'administration de décembre.
7. Présenter un budget plus détaillé tenant compte des visites de terrain.
8. Développer "ce qui va être fait" et abrégier les généralités décrivant le concept de l'examen par les pairs.
9. Recouvrir plus largement aux comparaisons entre le système du FIDA et ceux des membres de l'ECG, en tenant compte des caractéristiques uniques du FIDA.
10. Expliciter la référence au rapport coût-efficacité et au rapport qualité-prix.
11. Illustrer les changements institutionnels résultant du travail du Bureau de l'évaluation.
12. Faire une description plus spécifique du rôle du groupe chargé de l'examen et du rôle des consultants – préciser que les consultants doivent avoir une connaissance approfondie de l'agriculture et du développement rural et, de préférence, une bonne connaissance du FIDA de même qu'une expérience dans le domaine de l'évaluation.
13. Les consultants pourront être sélectionnés mais les contrats ne pourront pas être signés avant la session du Conseil d'administration de septembre.
14. Le résultat sera un document plus clair, plus concis et mieux ciblé (supprimer les longues annexes qui étaient utiles pour présenter l'approche de l'ECG au Comité de l'évaluation, car elles n'ont guère d'intérêt dans un document destiné au Conseil d'administration).



## **Questionnaire révisé de l'ECG pour l'examen de la fonction d'évaluation au FIDA**

### **1. Politique d'évaluation au FIDA: rôle, responsabilités et objectifs du Bureau de l'évaluation**

- i) La politique d'évaluation décrit-elle clairement le rôle, la structure de gouvernance et la position d'OE dans le contexte institutionnel régi par les statuts?
- ii) Y a-t-il des incohérences entre la politique d'évaluation et le Bulletin du Président associé?
- iii) La fonction d'évaluation couvre-t-elle efficacement l'ensemble des activités/opérations/programmes du FIDA?
- iv) Selon la politique, comment l'évaluation contribue-t-elle à l'apprentissage et à l'obligation redditionnelle institutionnelle?
- v) Comment la relation entre l'évaluation et la vérification des comptes est-elle conceptualisée au FIDA?
- vi) La politique d'évaluation est-elle connue et mise en œuvre d'une manière adéquate au FIDA?
- vii) Existe-t-il des ambiguïtés dans la politique d'évaluation qui ont entraîné des différences d'interprétation entre le Conseil d'administration/Comité de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation et/ou la direction?
- viii) Y a-t-il des parties de la politique d'évaluation qui ont besoin d'être clarifiées ou supprimées ou des sections qui devraient être ajoutées?
- ix) Y a-t-il des points spécifiques qui doivent être inclus dans la politique d'évaluation pour refléter le fait que le FIDA est une organisation des Nations Unies?

### **2. Impartialité, transparence et indépendance**

- i) Dans quelle mesure le Bureau de l'évaluation et le processus d'évaluation sont-ils indépendants de la direction hiérarchique?
- ii) Quels sont les facteurs officiels et réels qui garantissent/imposent l'indépendance du Bureau de l'évaluation?
- iii) Existe-t-il une culture de l'évaluation indépendante au FIDA?
- iv) Quels sont le rôle et l'efficacité du Conseil d'administration ou du Comité de l'évaluation dans la fonction de l'évaluation, comparé à leur mandat?
- v) Dans quelle mesure le Bureau de l'évaluation et son lien avec les processus institutionnels, tels que la gestion des ressources humaines, le code de conduite et la gestion financière, s'harmonisent-ils avec les règles de bonne pratique de l'ECG garantissant l'indépendance?

- vi) Quelle est l'expérience d'OE en matière de divulgation d'informations sur les succès et les échecs des activités opérationnelles/programmes/projets/stratégies/politiques et de leur mise en œuvre?
- vii) Quelle est l'expérience d'OE en matière de remise en cause de la sagesse conventionnelle?
- viii) Le processus d'évaluation est-il suffisamment transparent pour garantir sa crédibilité et sa légitimité? Les résultats de l'évaluation sont-ils systématiquement rendus publics?
- ix) Existe-t-il une politique pour gérer les conflits d'intérêts?
- x) Comment le système concilie-t-il l'indépendance et l'interaction nécessaire avec la direction hiérarchique?
- xi) Les processus et les rapports d'évaluation sont-ils perçus comme impartiaux par les acteurs extérieurs à l'évaluation, dans l'institution et en dehors de l'institution?

### **3. Ressources et personnel**

- i) Avec quelle efficacité les systèmes d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation ont-ils rempli leur fonction d'évaluation? Si on le juge faisable et approprié, on pourra envisager de procéder à une comparaison d'OE avec d'autres départements de l'évaluation, en gardant présent à l'esprit que la comparaison des budgets est une tâche hérissée de difficultés; il n'est pas facile de collecter des données comparables, du fait que la nature et la taille de l'organisation ainsi que son mandat et son mode de fonctionnement ont des conséquences sur le budget.
- ii) Les fonctions d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation bénéficient-elles de ressources financières et de dotations en personnel suffisantes?
- iii) OE est-il doté d'un budget spécifique? S'agit-il d'un budget annuel ou pluriannuel? Le budget couvre-t-il les activités visant à promouvoir la remontée de l'information, l'utilisation et la gestion des savoirs issus de l'évaluation?
- iv) Les opérations d'OE affichent-elles un bon rapport coût-efficacité? OE garantit-il un bon rapport qualité-prix?
- v) Le coût de production des divers produits de l'évaluation est-il connu, en termes de temps du personnel d'OE et de services de consultants? Le personnel d'OE utilise-t-il un système lui permettant de rendre compte de son temps?
- vi) Existe-t-il une politique relative au recrutement des consultants, en termes de qualification, impartialité et déontologie? Les tarifs payés aux consultants de l'évaluation sont-ils comparables à ceux payés aux consultants des services opérationnels du FIDA et/ou des membres de l'ECG?
- vii) Existe-t-il des possibilités d'améliorer la productivité du personnel d'OE?

- viii) Certaines politiques mériteraient-elles d'être révisées pour améliorer l'efficacité et l'efficience (par exemple, la nécessité de conduire systématiquement une évaluation intermédiaire avant l'approbation d'une nouvelle phase de projet)?
- ix) Comment le directeur d'OE est-il choisi et/ou reconduit dans ses fonctions? Quel est son niveau hiérarchique dans l'organisation? Qui est chargé de l'examen annuel de sa performance? Qui décide de ses augmentations de salaire? Qui assure la supervision du directeur d'OE pour la gestion du personnel, les programmes de travail et les budgets (par exemple, le Comité de l'évaluation; la direction)? Lorsqu'il y a des problèmes, les audits sont-ils demandés par la direction, le Comité de l'évaluation ou le Comité d'audit?
- x) De quelle façon OE procède-t-il à la sélection, au recrutement, à l'encadrement/perfectionnement et à l'avancement de la carrière de son personnel?
- xi) Le personnel a-t-il des connaissances spécialisées dans le domaine de l'évaluation et, dans le cas contraire, existe-t-il des programmes de formation à sa disposition?
- xii) Y a-t-il un flux de personnel entre OE et les divisions opérationnelles et vice versa?

#### **4. Partenariats et renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation**

- i) Dans quelle mesure OE participe-t-il à des évaluations conjointes ou conduites en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds?
- ii) Dans quelle mesure les bénéficiaires, les emprunteurs et les agents d'exécution sont-ils associés au processus d'évaluation?
- iii) Dans quelle mesure OE fait-il appel à des spécialistes de l'évaluation locaux ou, quand ce n'est pas possible, à des spécialistes de l'évaluation extérieurs provenant d'États membres emprunteurs?
- iv) OE participe-t-il à des évaluations dirigées par des partenaires?
- v) OE appuie-t-il des programmes de formation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation dans les États membres emprunteurs?
- vi) Comment les partenaires/bénéficiaires/ONG perçoivent-ils les processus et produits de l'évaluation (en termes de qualité, indépendance, objectivité, utilité et orientation des partenariats)?

#### **5. Qualité des produits de l'évaluation**

- i) Comment OE garantit-il la qualité de ses évaluations (y compris les rapports et les processus)?
- ii) OE dispose-t-il de directives relatives à la conduite des évaluations et sont-elles utilisées?

- iii) Le FIDA a-t-il élaboré/adopté des normes/comparaisons pour évaluer et améliorer la qualité de ses rapports d'évaluation?
- iv) Dans quelle mesure les rapports d'évaluation ont-ils répondu à la question: "Pourquoi la performance a-t-elle été ce qu'elle a été"?
- v) Comment le Bureau de l'évaluation, en synthétisant ses résultats pour évaluer le portefeuille et la performance à l'échelle du programme, a-t-il résolu les problèmes liés à la taille des échantillons, la représentativité, les normes de qualité minimums et la comparabilité des notes entre les évaluations?
- vi) Quelle est l'utilité des rapports d'évaluation du point de vue du Conseil d'administration, de la direction et des services opérationnels du FIDA?
- vii) Quelle est l'évaluation de la qualité des rapports d'évaluation, en termes de couverture, présentation des éléments justifiant les conclusions, analyse sereine et objective et utilisation des meilleures pratiques d'évaluation internationales?
- viii) Comment la qualité des produits/processus de l'évaluation est-elle perçue à l'intérieur du FIDA?

## **6. Planification, coordination et harmonisation**

- i) Le FIDA a-t-il un plan de travail pluriannuel dans le domaine de l'évaluation, décrivant les évaluations à conduire dans le futur selon un calendrier préétabli?
- ii) Comment le plan d'évaluation est-il élaboré? Qui, dans l'organisation, définit les priorités et comment?
- iii) Le programme de travail reflète-t-il un bon équilibre entre les évaluations conduites au niveau de l'institution, les évaluations complexes (par exemple, sur un pays/un secteur/une politique/un thème) et les évaluations de projets?
- iv) Comment la fonction d'évaluation est-elle organisée au sein du FIDA?
- v) OE évalue-t-il la qualité des processus d'auto-évaluation dans l'institution?
- vi) OE coordonne-t-il ses activités d'évaluation avec celles d'autres organisations multilatérales et bailleurs de fonds bilatéraux?
- vii) Comment les activités d'évaluation sont-elles coordonnées sur le terrain? Le pouvoir décisionnel en matière d'évaluation est-il centralisé ou décentralisé?
- viii) OE participe-t-il à des évaluations conjointes ou des évaluations conduites par plusieurs bailleurs de fonds?
- ix) OE fait-il usage des informations relatives à l'évaluation provenant de membres de l'ECG, de bailleurs de fonds bilatéraux, d'universités ou d'ONG?

## **7. Diffusion, remontée de l'information, gestion des savoirs et apprentissage**

- i) Comment les conclusions de l'évaluation sont-elles diffusées? Outre les rapports, d'autres outils de communication sont-ils utilisés (par exemple, communiqués de presse, conférences de presse, résumés, rapports annuels présentant une synthèse des conclusions, présentation plus attractive des conclusions de l'évaluation, technologies fondées sur l'Internet, articles dans des publications autres que celles des membres de l'ECG)?
- ii) Tous les rapports d'évaluation sont-ils rendus publics? Les documents exprimant une position sont-ils rendus publics? Les observations de tiers sur les produits de l'évaluation sont-ils rendus publics?
- iii) Quels mécanismes ont été mis en place pour faire en sorte que les résultats de l'évaluation remontent jusqu'aux hauts responsables, au personnel opérationnel et au grand public?
- iv) Quels mécanismes ont été mis en place pour rendre les savoirs issus de l'évaluation accessibles au personnel et aux autres parties prenantes concernées?
- v) L'évaluation est-elle considérée comme faisant partie intégrante du système de gestion des savoirs?
- vi) L'évaluation est-elle considérée comme un "outil d'apprentissage" par le personnel de l'organisation concernée?

## **8. Utilisation de l'évaluation**

- i) Les enseignements tirés de l'évaluation contribuent-ils à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement? Quelles parties de la boucle d'apprentissage conviendrait-il de renforcer?
- ii) Qui sont les principaux utilisateurs des évaluations, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution?
- iii) L'évaluation répond-elle aux besoins d'information exprimés par le Conseil d'administration, la direction, le personnel opérationnel, les pays en développement et/ou la société civile?
- iv) Des systèmes ont-ils été mis en place pour suivre et contrôler les suites données aux conclusions et recommandations de l'évaluation? Les systèmes sont-ils efficaces ou ont-ils besoin d'être renforcés?
- v) Les recommandations figurant dans les rapports d'évaluation sont-elles claires et peuvent-elles être traduites en mesures à prendre et faire l'objet d'un suivi?
- vi) Quel est le lien entre le calendrier des évaluations et les nouveaux projets et nouvelles politiques? Par exemple, l'institution exige-t-elle la conduite d'évaluations de politiques, de stratégies de pays ou de projets avant la révision de politiques ou de stratégies de pays ou la décision de financer une nouvelle phase de projet? OE participe-t-il à des processus garantissant la qualité initiale des nouveaux projets et des nouvelles politiques et à des processus de gestion des risques?

- vii) Comment le FIDA encourage-t-il le suivi des recommandations par les parties prenantes concernées (par exemple, des groupes de pilotage, des groupes consultatifs ou des groupes chargés de répercuter les recommandations)?
- viii) Existe-t-il des liens avec les processus de prise de décision pour promouvoir la valorisation de l'évaluation dans l'élaboration des politiques? Par exemple, existe-t-il un système de diffusion "en temps utile", c'est-à-dire, faisant en sorte que les conclusions de l'évaluation soient présentées sous une forme conviviale et transmises aux hauts responsables susceptibles d'influencer les décisions?
- ix) Existe-t-il des exemples récents de changements majeurs aux niveaux des opérations et des politiques, que l'on puisse attribuer à des conclusions et des recommandations de l'évaluation, c'est-à-dire, des exemples d'évaluations ayant eu une influence?
- x) Existe-t-il des exemples de la façon dont l'évaluation contribue à l'obligation redditionnelle?
- xi) Quelle est la perception des acteurs externes à l'évaluation (départements des opérations et des politiques, etc.) concernant l'utilité et l'influence des évaluations?

## Relation entre les principes du CAD-OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement, l'approche de l'ECG, la politique d'évaluation du FIDA et les documents de référence d'OE

Principes d'évaluation du CAD et critères d'évaluation additionnels	Principe ou critère couvert			Sources d'OE autres que la politique d'évaluation du FIDA
	Questionnaire de l'ECG?*	Politique d'évaluation du FIDA?	Manuel de l'évaluation d'OE?	
<b>Principes du CAD:</b>				
1. Objectifs de l'évaluation		Oui	Oui	B, C
2. Politique d'évaluation	Oui	Oui	Oui	
3. Impartialité et indépendance	Oui	Oui	Oui	
4. Obligation redditionnelle	Oui	Oui	Oui	B
5. Crédibilité	Oui		Oui	C
6. Transparence	Oui		Oui	
7. Apprentissage	Oui	Oui	Oui	B
8. Partenariat	Oui	Oui	Oui	
9. Remontée de l'information	Oui	Oui	Oui	B
10. Diffusion	Oui	Oui	Oui	A, B
11. Utilité	Oui		Oui	B, C
12. Planification globale	Oui <sup>41</sup>	Oui	Oui	A, B
13. Directives et/ou normes	Oui	Oui	Oui	B, C
<b>Critères d'évaluation additionnels:</b>				
• Ressources et personnel	Oui	Oui	Oui	A
• Renforcement des capacités	Oui			<sup>42</sup>
• Qualité des produits de l'évaluation	Oui		Oui	B, C
<b>Clé de lecture des sources d'OE indiquées ci-dessus:</b>				
A = Plan de travail et budget annuel		B = Cadre de mesure des résultats d'OE C = Directives d'OE relatives aux examens internes par les pairs		

\* Questionnaire de l'ECG pour l'examen de la fonction d'évaluation.

<sup>41</sup> Dans le questionnaire de l'ECG, la planification englobe la coordination et l'harmonisation.

<sup>42</sup> Dans leurs sessions de septembre 2008, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont demandé à OE d'étudier les moyens de promouvoir le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires. En réponse, OE a proposé de s'investir plus systématiquement dans cette activité. Cette proposition a été soulignée pour le Conseil d'administration dans le paragraphe 104 du document intitulé "Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2009" (EB 2008/95/R.2/Rev.1), Conseil d'administration – Quatre-vingt-quinzième session, Rome, 15-17 décembre 2008. Une proposition plus détaillée sera préparée par OE pour la session d'octobre 2009 du Comité de l'évaluation.

## Cadre de mesure des résultats d'OE

Résultats	Indicateurs vérifiables
Utilité des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recommandations issues de l'évaluation sont adoptées par la direction du FIDA et le gouvernement concerné, telles que formulées dans l'accord conclusif.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des conseillers indépendants expérimentés expriment leur pleine satisfaction quant à la qualité du processus et quant à la teneur de l'évaluation.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration approuvent dans l'ensemble les principales conclusions et recommandations des évaluations.</li> </ul>
<b>Produits – regroupés par priorité</b>	
a) Évaluations au niveau de l'institution et au niveau des programmes de pays et évaluations de projets/programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations sont menées à bien au regard des objectifs annuels et conformément au programme de travail.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports d'évaluation, les <i>profils</i> et les <i>perspectives</i> sont publiés dans les trois mois qui suivent la date d'achèvement prévue (c'est-à-dire à compter de la signature de l'accord conclusif).</li> </ul>
b) Travaux d'évaluation prévus par la politique d'évaluation du FIDA et par le mandat du Comité de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de sessions prévues du Comité de l'évaluation et les visites annuelles sur le terrain sont tenus conformément au programme de travail.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le RARI est produit chaque année et discuté avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, conformément à la pratique établie.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des observations écrites sont préparées en temps utile sur le PRISMA, sur le RIDE et sur certaines politiques et processus institutionnels sélectionnés.</li> </ul>
c) Actions d'information et partenariats dans le domaine de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports d'évaluation, les <i>profils</i> et les <i>perspectives</i> sont diffusés aux destinataires internes et externes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de consultations de la page Évaluation sur le site web du FIDA.</li> </ul>
d) Méthodologie et efficacité d'OE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations conduites font l'objet d'examen internes par les pairs et les évaluations de rang supérieur sont menées avec le concours de conseillers indépendants expérimentés.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations sont pleinement conformes à la politique d'évaluation.</li> </ul>



## Processus de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

<b>Phase préparatoire</b>
1. L'ECG se concerte avec le FIDA sur la composition du groupe chargé de l'examen, en particulier les noms des deux pairs externes, dont le président du groupe chargé de l'examen.
2. L'ECG nomme le groupe chargé de l'examen et son président, après consultation du Comité de l'évaluation et du FIDA.
3. Le président du groupe chargé de l'examen élabore la version définitive du document d'orientation après que la version initiale préparée par l'ECG ait été examinée par le Comité de l'évaluation et fait l'objet d'observations du directeur du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la direction du FIDA.
4. Le président du groupe chargé de l'examen commence la sélection de consultants convenables, dont les contrats ne seront signés qu'après l'approbation de la version finale du document d'orientation par le Conseil d'administration.
5. La version finale du document d'orientation est soumise par le Comité de l'évaluation du FIDA au Conseil d'administration pour approbation.
<b>Phase de consultation</b>
6. Les contrats des consultants sont signés et un atelier de démarrage est organisé aux fins de l'élaboration d'un programme de travail détaillé.
7. Le groupe chargé de l'examen et les consultants accomplissent leur tâche, y compris les visites de pays. Le président du groupe chargé de l'examen supervise le travail des consultants. Le président du Comité de l'évaluation du FIDA, le président du groupe chargé de l'examen et OE règlent les problèmes et questions <i>ad hoc</i> pendant la durée de l'examen.
8. Le groupe chargé de l'examen prépare le projet de rapport, avec l'aide des consultants.
9. Après l'examen du projet de rapport par le président de l'ECG, le groupe chargé de l'examen présente le projet de rapport au Comité de l'évaluation et sollicite les observations et les réactions de la direction du FIDA et d'OE. Le groupe chargé de l'examen tiendra compte des observations comme il le jugera approprié.
<b>Phase d'évaluation</b>
10. Le rapport final est présenté par le président du groupe chargé de l'examen au Comité de l'évaluation du Conseil d'administration et des exemplaires en sont transmis à la direction du FIDA et à OE. Le Comité de l'évaluation examinera le rapport final et fera part de ses observations au Conseil d'administration par le biais du rapport de son président. Le président et des membres sélectionnés du groupe chargé de l'examen assisteront à la session du Comité de l'évaluation pendant laquelle la version finale du rapport d'examen sera examinée.
11. Le groupe chargé de l'examen envoie le rapport final assorti des observations du Comité de l'évaluation à l'ECG pour examen.

12. Le président de l'ECG transmet le rapport final, tel qu'il lui a été remis par le groupe chargé de l'examen, accompagné d'une lettre d'envoi faisant part de toute observation que l'ECG souhaite exposer au Conseil d'administration du FIDA.

13. Le rapport transmis est examiné par le Conseil d'administration. Les présidents de l'ECG et du groupe chargé de l'examen sont présents pour répondre aux questions. Le Conseil d'administration formule les recommandations qu'il juge appropriées après avoir pris connaissance du rapport d'examen.

## Liste indicative des tâches assignées aux consultants

### A. Chef d'équipe

1. Prendre la tête des activités techniques requises pour examiner la politique d'évaluation du FIDA, le Comité de l'évaluation et le rôle, le fonctionnement et la qualité des produits d'OE.
2. Élaborer un programme de travail pour conduire les activités et produire les documents spécifiés dans le mandat afin de les soumettre au président du groupe chargé de l'examen. A cet égard, le consultant rendra compte au groupe chargé de l'examen en la personne de son président.
3. Conduire des interviews et passer en revue des documents au FIDA pour procéder à l'étude des points soulevés dans le document d'orientation et l'atelier de démarrage.
4. Vérifier, contester ou étudier les principaux points relevant de l'examen, qui ont été dégagés dans l'auto-évaluation préparée par le Bureau de l'évaluation.
5. Examiner la qualité et la crédibilité des produits du Bureau de l'évaluation, en mettant en lumière tout changement significatif survenu depuis que le bureau est devenu indépendant<sup>43</sup>, et étudier notamment: i) la qualité et la couverture d'un échantillon aléatoire d'évaluations de projets, en formulant des observations sur la cohérence avec la méthodologie d'OE, l'harmonisation avec les normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'investissement public et la qualité, le nombre et les possibilités de suivi des recommandations; ii) la qualité et la couverture de toutes les évaluations de pays menées depuis 2005, en formulant des observations sur la cohérence avec la méthodologie d'OE, l'harmonisation avec les normes de bonnes pratiques de l'ECG en matière d'évaluation de l'aide aux pays et la liaison avec les programmes d'options stratégiques pour les pays correspondants; iii) la qualité et l'impact sur le FIDA de toutes les évaluations conduites à l'échelle de l'institution; iv) la qualité et l'impact d'évaluations thématiques sélectionnées; v) la qualité et la couverture de tous les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) produits depuis 2005 et une brève comparaison avec le RARI 2003 en vue de dégager les principaux changements qui sont intervenus depuis qu'OE est devenu indépendant; vi) les procédures d'évaluation des dons; vii) le nombre, la qualité et l'utilité de l'information dans un échantillon aléatoire de produits d'information et autres activités de communication; viii) les méthodologies utilisées par OE, y compris l'examen du manuel d'évaluation d'OE: méthodologie et processus, et du guide pour le S&E de projets; ix) la contribution d'OE à la formulation des politiques et à la qualité initiale des nouveaux projets et le moment choisi pour les contributions d'OE; x) l'interaction d'OE avec le Comité de l'évaluation, au moyen d'interviews et d'une analyse des comptes-rendus des débats et des rapports du président; xi) l'interaction entre le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, au moyen d'interviews et d'une analyse des procès-verbaux du Conseil d'administration; xii) les procédures d'élaboration du programme de travail et budget d'OE; xiii) le rapport coût-efficacité d'OE, en s'intéressant notamment à l'impact d'OE sur le FIDA et au budget d'OE comparé à la situation chez les membres de l'ECG, et le processus et le coût du recrutement des consultants d'OE, y compris une comparaison avec la situation observée chez les membres de l'ECG; xiv) les systèmes et procédures de gestion des ressources humaines à OE: recrutement, avancement, évaluation de la performance, perfectionnement du personnel et mobilité du personnel entre OE et les autres

<sup>43</sup> L'analyse détaillée des produits de l'évaluation portera principalement sur ceux qui ont été préparés depuis 2005. Toutefois, la situation en 2003 devrait être brièvement passée en revue pour faire apparaître tout changement majeur.

départements et vice versa, y compris l'initiative de renforcement et renouvellement de l'équipe en cours d'exécution à OE; xv) les conclusions du groupe de travail chargé de l'examen institutionnel de la politique d'évaluation du FIDA; et xvi) en se fondant sur ce qui précède, formuler des observations concernant la politique d'évaluation du FIDA, en mettant en lumière les domaines caractérisés par des ambiguïtés ou des lacunes.

6. Préparer un rapport technique couvrant ces aspects et le soumettre au président du groupe chargé de l'examen avant le 28 novembre 2009.
7. Participer à la réunion du groupe chargé de l'examen de décembre 2009 pour passer en revue les principaux points à aborder dans le rapport du groupe chargé de l'examen par les pairs. Préparer une présentation PowerPoint pour résumer les constatations et conclusions clés s'appliquant aux thèmes mis en relief dans le document d'orientation, l'atelier de démarrage et les résultats des investigations entreprises. Repérer toute lacune dans l'information.
8. Préparer une version préliminaire des sections du rapport de l'examen par les pairs qui lui ont été assignées et la soumettre au président du groupe chargé de l'examen. Réviser le texte pour prendre en compte les observations formulées par le président du groupe.
9. Sous la direction du président du groupe chargé de l'examen, réviser des parties du rapport de l'examen par les pairs pour y intégrer les observations formulées par le Comité de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation et la direction du FIDA.

## **B. Consultant expérimenté**

10. Prendre la tête des activités techniques requises pour examiner le système d'auto-évaluation du FIDA, notamment son rôle, son fonctionnement, la qualité des produits et les changements majeurs observés au fil du temps.
11. Élaborer un programme de travail pour conduire les activités et produire les documents spécifiés dans le mandat afin de les soumettre au président du groupe chargé de l'examen. À cet égard, le consultant rendra compte au groupe chargé de l'examen en la personne de son président, bien que des indications puissent également être fournies par le chef d'équipe.
12. Conduire des interviews et passer en revue des documents au FIDA pour procéder à l'étude des points soulevés dans le document d'orientation et l'atelier de démarrage.
13. Vérifier, contester ou étudier les principaux points relevant de l'examen, qui ont été dégagés dans l'auto-évaluation préparée par la direction du FIDA.
14. Entreprendre le travail d'analyse requis pour préparer un rapport technique sur les thèmes retenus, qui devra être soumis au président du groupe chargé de l'examen avant le 28 novembre 2009. Ce travail consistera à évaluer la qualité et la crédibilité des produits et processus associés au système d'auto-évaluation du FIDA, en mettant en relief les changements importants qui sont intervenus depuis qu'OE est devenu indépendant<sup>44</sup>, et à étudier notamment: i) la qualité et la couverture d'un échantillon aléatoire de rapports d'achèvement de projets, avec la formulation d'observations sur la cohérence avec les normes et règles du FIDA et l'accord d'harmonisation conclu avec le Bureau de l'évaluation, la crédibilité des

---

<sup>44</sup> L'analyse détaillée des produits de l'évaluation portera principalement sur ceux qui ont été préparés depuis 2005. Toutefois, la situation en 2003 devrait être brièvement passée en revue pour faire apparaître tout changement majeur.

notations, les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet, l'utilité de ces derniers et le nombre et la qualité des recommandations ainsi que les suites données à ces recommandations; ii) la qualité, l'utilité et l'impact de tous les rapports du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) produits depuis 2005; iii) la qualité, l'utilité et l'impact de tous les rapports sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) produits depuis 2007 et du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); et iv) la couverture et la gestion du système d'auto-évaluation du FIDA, y compris l'accord entre PMD et OE sur l'harmonisation des systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante du FIDA.

15. Participer à la réunion du groupe chargé de l'examen de décembre 2009 pour passer en revue les questions clés relevant de son domaine de compétence à aborder dans le rapport du groupe chargé de l'examen par les pairs. Préparer une présentation PowerPoint pour résumer les constatations et conclusions clés s'appliquant aux thèmes mis en relief dans le document d'orientation, l'atelier de démarrage et les résultats des investigations entreprises. Repérer toute lacune dans l'information.
16. Préparer une version préliminaire des sections du rapport de l'examen par les pairs qui lui ont été assignées et la soumettre au président du groupe chargé de l'examen. Réviser le texte autant que de besoin pour prendre en compte les observations formulées par le président du groupe.
17. Sous la direction du président du groupe chargé de l'examen, réviser des parties du rapport de l'examen par les pairs pour y intégrer les observations formulées par le Comité de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation et la direction du FIDA.

## Dates clés du calendrier d'exécution<sup>45</sup>

### A. Phase préparatoire

1. 20 juillet 2009: le Comité de l'évaluation examine la version provisoire du document d'orientation
2. 20-31 juillet 2009: élaboration de la version finale du document d'orientation
3. 1<sup>er</sup> -31 août 2009: sélection des consultants (temps partiel)
4. 1<sup>er</sup> -23 août 2009: préparation des questionnaires pour les auto-évaluations (temps partiel)
5. 24 août au 9 octobre 2009: OE et la direction réalisent les auto-évaluations
6. 4 septembre 2009: le Comité de l'évaluation examine le document d'orientation
7. 14 septembre 2009: le Conseil d'administration examine le document d'orientation

### B. Phase de consultation

1. 14-21 septembre 2009: OE signe les contrats avec les pairs indépendants et les consultants
2. 1<sup>er</sup> au 9 octobre 2009: préparation et analyse générale par le groupe chargé de l'examen et les consultants
3. 6-17 octobre 2009: interviews/réunion du groupe chargé de l'examen/atelier de démarrage
4. 18 octobre au 20 novembre 2009: préparation du rapport technique sur OE par un consultant
5. 18 octobre au 20 novembre 2009: préparation du rapport technique sur le système d'auto-évaluation par un consultant
6. 3-20 novembre 2009: préparation d'un document de travail sur la gouvernance et les rôles du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, par un pair indépendant du groupe chargé de l'examen
7. Novembre/décembre 2009: visites de pays (à planifier)
8. 3-4 décembre 2009: réunion du groupe chargé de l'examen pour faire un tour d'horizon du rapport
9. 15 décembre 2009 au 10 janvier 2010: préparer et soumettre un projet de rapport de l'examen par les pairs
10. 29-31 janvier 2010: recevoir les observations sur le projet de rapport formulées par le Comité de l'évaluation, la direction du FIDA, OE et l'ECG
11. 1<sup>er</sup> -15 février 2009: parachever et soumettre le rapport de l'examen par les pairs et la lettre d'envoi de l'ECG.

### C. Phase d'évaluation

1. 29 mars 2010: session extraordinaire du Comité de l'évaluation pour examiner le rapport final
2. 14-15 avril 2010: le Conseil d'administration approuve le rapport final
3. 16 avril au 15 juin 2010: divulgation publique et publication du rapport final

---

<sup>45</sup> Un calendrier plus détaillé a été élaboré avec Microsoft Office pour faciliter la gestion de l'examen par les pairs.

## Budget

---

ESTIMATION DU COÛT DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS	USD
1. Groupe chargé de l'examen	
a) Rémunérations	117 00
b) Déplacements et indemnités journalières de subsistance	122 72
Sous-total	239 072
2. Consultants	
a) Rémunérations	64 800
b) Déplacements et indemnités journalières de subsistance	31 664
Sous-total	96 464
3. Non alloué et administrateur de l'examen	14 464
Total général	350 000

---

Note: Un budget détaillé justifie ces estimations.