

Cote du document:	EB 2010/99/R.6/Add.1
Point de l'ordre du jour:	6 b)
Date:	14 avril 2010
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Observations du Bureau de l'évaluation sur le rapport final de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-neuvième session
Rome, 21-22 avril 2010

Pour: **Information**

Note aux membres du Conseil d'administration

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

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les représentants qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: l.lavizzari@ifad.org

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

Observations du Bureau de l'évaluation sur le rapport final de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA

1. Le Bureau de l'évaluation (OE) désire remercier le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement (BMD) du rapport final d'excellente qualité présenté le 15 février 2010, à l'issue de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA (ci-après "le rapport final").
2. Les conclusions et les recommandations présentées dans ce rapport, qui englobent un certain nombre de questions qui requièrent des mesures de la part d'OE, sont utiles. Si elles sont acceptées, elles amélioreront le système d'évaluation du FIDA et lui permettront de contribuer encore plus au renforcement de l'efficacité du Fonds en matière de développement. OE est manifestement disposé à collaborer étroitement avec le Comité de l'évaluation et la direction de FIDA afin que les principales recommandations du rapport final soient mises en œuvre rapidement.
3. OE souscrit aux principales conclusions et aux sept recommandations du rapport final. Cependant, le Bureau aimerait que le Comité de l'évaluation et que le Conseil d'administration tiennent compte de certains éléments dans l'examen du document à leurs sessions respectives en avril 2010. Les observations formulées dans les paragraphes qui suivent visent à affiner les recommandations de manière à faciliter la décision du Conseil relativement au rapport final. Ces observations s'articulent autour des sept recommandations du rapport.
4. **Recommandation 1.** *Le Conseil d'administration réitère son engagement envers les principes de la fonction d'évaluation indépendante du FIDA et demande au Conseiller juridique de lui soumettre pour examen un exposé des différentes modifications qui pourraient être apportées afin de remédier à toute incompatibilité juridique, le cas échéant, entre la politique d'évaluation et l'Accord portant création du FIDA, en respectant intégralement la volonté des contributeurs de créer une fonction d'évaluation indépendante, qui a été exprimée lors de la sixième reconstitution.*
5. OE est tout à fait d'accord avec cette recommandation. Il est important que le Conseil d'administration adhère non seulement à la notion d'indépendance en général, mais également aux cinq piliers énoncés ci-dessous. Ces piliers sont considérés comme des principes fondamentaux de l'indépendance, tant par l'ECG que par la grande communauté de l'évaluation de l'aide au développement. En l'absence de tels principes, l'indépendance reste un mot creux. L'adhésion à ces cinq piliers suppose que le Conseil réitère ce qui suit: i) le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration jouent un rôle prépondérant dans la nomination, le licenciement et l'examen de la performance du Directeur d'OE; ii) le Président délègue au Directeur d'OE le pouvoir de prendre toutes les décisions relatives au personnel et aux consultants du Bureau, notamment en matière de recrutement, de nomination, d'avancement et de licenciement, conformément à la politique du FIDA en matière de ressources humaines; iii) le programme de travail d'OE devrait être établi de façon indépendante, mais après consultation suffisante de la direction, des organes directeurs et des États membres du FIDA, lorsqu'il y a lieu; iv) le budget d'OE devrait être établi sans que la direction ait un droit de regard, dans le respect des directives institutionnelles sur la structure du budget et au moyen de la méthode des coûts standard, conformément au système de planification et de budgétisation du FIDA; et v) le Directeur d'OE a le pouvoir de produire et de rendre public tous les rapports d'évaluation sans avoir obtenu au préalable l'autorisation de personnes de l'extérieur du Bureau. Selon OE, il est capital que les organes directeurs du FIDA veillent à ce que ces cinq piliers de l'indépendance soient

enchâssés explicitement dans la politique d'évaluation révisée du Fonds et soient pris en compte convenablement dans le mandat et le règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation, s'il y a lieu.

6. S'agissant de la gestion des ressources humaines, OE souscrit aux recommandations spécifiques du chapitre II, section 4 a) (recrutement, nomination, licenciement et examen annuel de la performance du Directeur d'OE) et section 4 b) (délégation au Directeur d'OE du pouvoir du Président du FIDA de prendre les décisions relatives au recrutement, à la nomination, à l'avancement, au licenciement et à l'examen annuel de la performance du personnel et des consultants du Bureau (paragraphe 5, pilier v)). Tout affaiblissement de cette disposition compromettrait la crédibilité de la fonction d'évaluation indépendante du FIDA. Les décisions en matière de ressources humaines prises par le Directeur d'OE continueraient de respecter les règles du FIDA, comme c'est le cas depuis l'approbation de la politique d'évaluation en avril 2003.
7. OE convient que le personnel doit posséder une solide expérience, tant en évaluation que dans les opérations récentes, bien qu'il soit difficile de trouver des personnes réunissant ces compétences. Il est également important qu'il y ait des échanges de personnel appropriés entre OE et la direction, comme l'a souligné le rapport final. Le Bureau approuve le passage du rapport final qui réitère la nécessité et l'importance de la fonction de directeur adjoint d'OE, surtout pour les raisons énoncées au paragraphe 105. Le poste de directeur adjoint devrait être comblé le plus tôt possible, sans qu'il y ait d'autre entrave.
8. OE s'interroge quant à l'utilité d'un autre document qui serait présenté au Conseil d'administration, comme il en est fait mention à la recommandation 1. Le rapport final indique que d'autres BMD ont été créées bien avant que leur service de l'évaluation ne devienne indépendant. En outre, à la connaissance du Groupe, aucune de ces institutions n'a jugé nécessaire de modifier ses statuts suite à la mise en place d'une fonction d'évaluation indépendante. Le rapport final reconnaît également que la création d'un bureau de l'évaluation indépendant a été approuvée par les États membres lors de la session de février 2003 du Conseil des gouverneurs dans le cadre de l'adoption de la résolution sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, qui mentionne explicitement, entre autres, que le Président délègue au Directeur d'OE le pouvoir de prendre toutes les décisions relatives au recrutement, à la nomination, à l'avancement et au licenciement du personnel et des consultants du Bureau. Dans le rapport final, le Groupe fait remarquer que, aux termes de l'Accord portant création du FIDA, le Président, sous le contrôle et la direction du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration, organise les services du personnel et nomme ou licencie les membres du personnel conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration. Le Groupe conclut donc que le Conseil d'administration a le pouvoir d'adopter des règles selon lesquelles le Président délègue des pouvoirs au Directeur d'OE. Ce pouvoir a été implicitement reconnu par l'adoption par le Conseil d'administration de la politique d'évaluation en 2003, l'approbation de la résolution sur la sixième reconstitution, et l'examen et l'approbation de cette résolution par le Conseil des gouverneurs.
9. Au lieu d'investir le temps et les ressources que requiert la rédaction d'un autre document par le Conseiller juridique, il serait plus utile de se concentrer sur l'élaboration rapide des versions révisées de la politique d'évaluation et du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, qui répond manifestement à un besoin. De plus, tel qu'indiqué dans le rapport final, si des modifications sont nécessaires, l'Accord portant création du FIDA devrait être modifié suivant les grandes lignes des principales politiques, notamment la politique d'évaluation, adoptée par le Conseil d'administration ces dernières années. Toute incongruité, perçue ou réelle, entre cet accord et la politique d'évaluation ne devrait pas servir

de prétexte afin d'empêcher ou de ralentir la mise en œuvre des cinq piliers susmentionnés (voir paragraphe 5), qui sont essentiels à l'indépendance d'OE.

10. OE ne juge pas pratique de créer un groupe de travail qui serait chargé de gérer et de superviser le processus d'élaboration des versions révisées de la politique d'évaluation et du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation (rapport final, paragraphe 141 iv)). Ainsi qu'il a été reconnu dans le rapport, on observe actuellement au FIDA des tensions anormales et des divergences d'opinion suscitées par la question de l'indépendance d'OE, qui pourraient avoir un impact sur le groupe de travail proposé, plus précisément entraver son fonctionnement ou faire obstacle à l'achèvement du processus. Il serait préférable que le Comité de l'évaluation utilise le modèle qui a donné de bons résultats dans le cadre de l'examen par les pairs. Ainsi, le Comité ou un groupe de travail composé de ses membres dirigerait l'élaboration des versions révisées de la politique d'évaluation et du mandat et du règlement intérieur du Comité, en collaboration avec l'ECG avec le concours d'un consultant encadré par l'ECG, comme il en est fait mention au paragraphe 141 iv) du rapport final.
11. Le Bulletin du Président sur les procédures et les dispositifs opérationnels nécessaires à l'exécution de la politique d'évaluation du FIDA a été rédigé en décembre 2003, suite à l'approbation de cette politique. Le rapport final recommande que le Bulletin du Président soit révisé au terme de l'approbation de la nouvelle politique d'évaluation. Cependant, OE estime que le Bulletin du Président n'est pas forcément l'instrument qui convient le mieux pour résumer les directives sur la mise en œuvre de la nouvelle politique, puisque celles-ci sont destinées non seulement à la direction, mais également à OE et au Comité de l'évaluation. Il serait préférable de présenter les directives dans une annexe de la politique d'évaluation révisée; le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration pourraient ainsi contribuer à leur élaboration et les approuver.
12. OE approuve sans réserve les recommandations figurant aux tableaux 1 et 2 du rapport final, selon lesquelles le Bureau devrait réaliser des évaluations stratégiques à l'échelle de l'institution, qui porteraient, par exemple, sur les "processus opérationnels qui diminuent l'efficacité de ses opérations de développement", notamment en ce qui a trait à la mobilisation et à la gestion des ressources, à la gestion des ressources humaines, à la gestion des risques et à l'efficacité administrative. Il convient de souligner qu'OE a ciblé ponctuellement un certain nombre de processus opérationnels dans ses évaluations antérieures, et que l'efficacité des opérations du FIDA est considérée comme un thème d'apprentissage clé dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA de cette année.
13. **Recommandation 2.** *Le Conseil d'administration, par l'entremise du Comité de l'évaluation, soumet le Bureau de l'évaluation à une surveillance accrue, et renforce son obligation de rendre compte et son indépendance vis-à-vis la direction.* OE souscrit à cette importante recommandation et est tout à fait déterminé à accroître la transparence et à renforcer sa gestion financière et administrative. Comme il a été proposé, tous les renseignements exigés relativement au budget administratif annuel d'OE seront communiqués au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration à compter de l'exercice courant aux fins de l'établissement du budget fondé sur les résultats pour 2011. Ainsi qu'il a été reconnu dans le rapport final, le Bureau a, en 2009, chargé un de ses spécialistes de réorganiser la gestion financière, contractuelle et administrative; ce spécialiste consacre environ 50% de son temps à cette tâche. Cela s'est traduit par la mise en œuvre d'un nouveau système plus complet de gestion financière et administrative. Il serait donc approprié que le Bureau apprenne à utiliser le nouveau système avant de faire réaliser l'examen recommandé par le rapport. OE accueille favorablement la proposition selon laquelle il devrait soumettre périodiquement à un examen ses

processus et résultats financiers, administratifs et contractuels. Le premier de ces examens pourrait avoir lieu en 2011.

14. **Recommandation 3.** *OE harmonise son approche d'évaluation avec les bonnes pratiques du Groupe conjoint d'évaluation en veillant à ce que ses évaluations du portefeuille et des projets reposent beaucoup plus sur les données probantes tirées des rapports d'achèvement de projet validés.* OE s'est généralement servi des rapports d'achèvement de projet disponibles comme des points de référence essentiels dans le cadre des évaluations indépendantes. Étant donné que la qualité des rapports d'achèvement de projet s'améliore, OE souscrit à cette recommandation et veillera à ce qu'on lui donne suite. Des travaux préparatoires devront être réalisés afin de renforcer les capacités et les compétences que requiert le Bureau pour valider les rapports d'achèvement de projet avec rigueur. Il conviendra notamment de tirer des enseignements des initiatives des BMD, de former le personnel d'OE et de déterminer avec précision les efforts et les ressources nécessaires à cette fin. OE prévoit d'entamer la validation d'un certain nombre de rapports d'achèvement de projet en 2011. Les validations des rapports pourraient être soumises à un essai pilote dans le cadre des travaux préparatoires réalisés en 2010. Dans un même ordre d'idées, OE adhère à la recommandation (paragraphe 81 du rapport) selon laquelle la politique d'évaluation ne prescrirait plus d'évaluation intermédiaire pour les projets censés avoir une phase complémentaire financée par le FIDA.
15. **Recommandation 4.** *Le FIDA renforce l'utilisation des conclusions des évaluations, l'apprentissage et la rétro-information.* OE est tout à fait d'accord avec cette recommandation importante. Entre autres, il i) s'efforcera davantage de contribuer aux initiatives institutionnelles de gestion des savoirs; ii) continuera de produire les profils (*Profiles*) et les enseignements (*Insights*) afin de diffuser ses conclusions à plus grande échelle; iii) affectera des ressources à la réalisation de synthèses des évaluations; iv) participera activement aux groupes de travail internes et aux autres plateformes pour s'assurer que les enseignements et les recommandations issus des évaluations sont bien intégrés aux nouvelles politiques, stratégies et opérations; et v) veillera à ce que le site Internet du FIDA reflète les derniers rapports d'évaluation et produits connexes.
16. **Recommandation 5.** *OE améliore la qualité en utilisant un plus large éventail d'approches et de méthodologies d'évaluation.* Comme le recommande le rapport final, OE privilégiera de plus en plus les évaluations de haut niveau, notamment les évaluations de certains processus opérationnels du FIDA. Aucun effort ne sera négligé afin que le Manuel de l'évaluation (2009), élaboré en collaboration avec un panel d'experts internationaux, soit appliqué de façon cohérente et flexible, en fonction de la politique, de la stratégie ou du projet évalué. Le Bureau cherchera davantage à analyser les causes immédiates de la bonne ou mauvaise performance (la "question du pourquoi"), ce qui est en fait un fondement méthodologique du nouveau Manuel de l'évaluation. OE estime qu'il importe également que la direction s'intéresse davantage au pourquoi dans les rapports d'auto-évaluation, entre autres le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et les rapports d'achèvement de projet. OE établira des directives aux fins de la validation des rapports d'achèvement de projet et de la réalisation d'évaluations de projet "allégées" (ou "des évaluations allégées de la performance des projets", comme il en est fait mention dans le rapport final).
17. **Recommandation 6.** *La direction établit un plan d'action quinquennal chiffré faisant état des priorités et justifiant l'augmentation des ressources financières et humaines dans des limites réalistes afin de renforcer le système d'auto-évaluation, de manière qu'il soit de plus en plus utilisé pour faciliter l'obtention des résultats en matière de développement.* OE juge cette recommandation appropriée et souscrit tout particulièrement au point v), qui propose qu'OE examine systématiquement les

diverses composantes du système d'auto-évaluation au moyen d'évaluations ciblées en temps réel.

18. **Recommandation 7.** *OE accroît son efficacité en suivant des approches plus économiques et rehausse la qualité et l'efficacité de son programme de travail en améliorant ses méthodes.* OE avalidé cette recommandation et accepte de réaliser des versions allégées des évaluations de projet, de valider les rapports d'achèvement de projet, et de renforcer ses processus de gestion et administratifs. Le Bureau est également tout à fait favorable à la recommandation consistant à présenter des rapports d'évaluation exhaustifs au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration pour examen – comme c'est le cas dans les autres BMD – par opposition à des résumés spéciaux. Enfin et surtout, OE poursuivra ses efforts de renouvellement de l'équipe. Le Bureau s'est notamment efforcé d'améliorer la gestion des consultants, de rationaliser la communication et la diffusion de chaque évaluation, et d'alléger les évaluations de projet dans le cadre des évaluations de programme de pays. Ces initiatives se sont concrétisées par des gains d'efficacité, comme en témoigne le budget d'OE, dont la croissance a été nettement inférieure à celle du budget administratif du FIDA au cours des dernières années et qui a diminué en termes réels en 2010. En terminant, OE a la ferme intention de veiller à ce que son budget annuel respecte les paramètres définis par le Conseil d'administration en décembre 2008.