

Cote du document:	<u>EB 2010/99/R.6/Add.2</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>6 b)</u>
Date:	<u>14 avril 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



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

## **Réponse de la direction à 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:

### **Shyam Khadka**

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Réponse de la direction à l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA

## I. Introduction

1. Il s'agit du premier examen de la fonction d'évaluation du FIDA depuis que le Bureau de l'évaluation (OE) est devenu indépendant, suite à l'adoption de la politique d'évaluation par le Conseil d'administration en avril 2003. Comme le soulignait le rapport (paragraphe 4): "À bien des égards, le FIDA a changé et s'est renforcé." Pour le Fonds, cela s'explique entre autres par le fait d'avoir assumé la responsabilité de la supervision directe, d'avoir accru progressivement sa présence dans les pays et d'avoir considérablement renforcé le système d'auto-évaluation. Ces dernières années, la base de ressources du FIDA a augmenté, tout comme son efficacité en matière de développement. Les effets défavorables de la volatilité du prix des denrées alimentaires et de la crise financière expliquent l'accroissement du nombre de ruraux pauvres et de la demande des services du Fonds. Dans ce contexte, l'examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation arrive à point nommé et a été bien accueilli par la direction.
2. Dans l'ensemble, la direction estime que le rapport est équilibré, approfondi et constructif. Les questions convenues dans le document d'orientation font l'objet d'une analyse exhaustive. La direction juge également que la méthodologie est rigoureuse et que les conclusions sont pertinentes. Les personnes chargées de l'examen ont abondamment consulté la direction et le personnel du FIDA et ont présenté les principaux documents à temps. La direction tient à faire part de sa satisfaction à l'égard du travail du Groupe chargé de l'examen par les pairs (ci-après le Groupe) et à remercier le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) de s'être acquitté de cette tâche.
3. Il est important de souligner que les recommandations présentées dans le rapport d'examen par les pairs doivent être étudiées dans le contexte de l'Accord portant création du FIDA et de la politique d'évaluation, et qu'elles ne sont pas des prescriptions autonomes qui remplacent l'Accord ou la politique.
4. Conformément aux recommandations formulées par l'ECG, le présent document vise à fournir au Conseil d'administration les renseignements nécessaires à l'examen du rapport (paragraphe 141 ii)). Étant donné qu'OE relève directement du Conseil d'administration, la plupart des recommandations sont destinées à l'une de ces entités, et une plus faible proportion, à la direction du FIDA. Dans ce contexte, les observations de la direction visent principalement:
  - a) à répondre aux recommandations qui lui sont destinées;
  - b) à mettre en relief les recommandations cruciales qui requièrent le soutien actif de la direction pour être mises en œuvre efficacement; et
  - c) à apporter des éclaircissements, au besoin.
5. La présente réponse est axée sur les recommandations résumées à la fin du corps du rapport (section IV). La direction se reporte également aux conclusions et recommandations détaillées figurant dans d'autres sections du document, dont les répercussions sur les politiques ont été jugées importantes. (Le cas échéant, les numéros des paragraphes ont été indiqués afin de faciliter le renvoi.)

## II. Recommandations spécifiques et réponse de la direction

6. La politique d'évaluation en vigueur vise à promouvoir l'obligation de rendre compte et l'apprentissage afin d'améliorer la performance des opérations et des politiques du FIDA (EB 2003/78/R.17, paragraphe 5). En ce sens, l'évaluation apporte une

contribution importante à la stratégie de réduction de la pauvreté rurale du Fonds (paragraphe 4). Les recommandations du Groupe ont trait à l'efficacité et à la qualité de l'évaluation (chapitre III); les cinq dernières recommandations (3 à 7) influent directement dans une large mesure sur la réalisation de l'objectif premier du FIDA, et plus précisément sur celui de la politique d'évaluation. La plupart des conclusions et des recommandations présentées dans cette section ont une profonde influence sur la qualité des évaluations indépendantes et des auto-évaluations, ainsi que sur les résultats des efforts de réduction de la pauvreté rurale déployés par le FIDA. C'est pourquoi la direction présentera tout d'abord ses observations sur ces recommandations, pour ensuite commenter les recommandations 1 et 2 (chapitre II), qui portent principalement sur les questions organisationnelles liées à l'indépendance et à la gouvernance.

## A. Efficacité et qualité

7. **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.*
8. La direction note avec satisfaction la conclusion suivante du Groupe: i) les premières auto-évaluations étaient d'un faible niveau en 2004, mais il y a eu une nette amélioration par la suite (paragraphe 74 et 76); ii) la plupart des composantes du système d'auto-évaluation ont été mises en place ou considérablement renforcées depuis 2006, ce qui constitue une importante réalisation; iii) les produits d'auto-évaluation du FIDA se rapprochent de ceux utilisés par les autres membres de l'ECG, sur le plan de la conception et du champ; et iv) aucun biais systématique en faveur des notations positives n'a été observé, de sorte que la correspondance entre les notations des auto-évaluations et des évaluations indépendantes est très forte.
9. La direction tient à recevoir les rapports globaux tels que le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) qui décrivent l'évolution de la performance du portefeuille en général. Toutefois, les résultats présentés dans le RARI ne reflètent pas forcément la performance du portefeuille, car le tirage des échantillons n'est pas aléatoire. Par conséquent, la direction souscrit à la recommandation du Groupe selon laquelle OE devrait évaluer le portefeuille des opérations de base à partir des données validées des rapports d'achèvement de projet et de ses propres évaluations de la performance des projets (paragraphe 79). La direction consultera donc le Bureau en vue de modifier l'accord d'harmonisation entre le Département gestion des programmes (PMD) et OE<sup>1</sup> sur la base des nouveaux rôles et responsabilités recommandés par le Groupe, après la présentation au Conseil d'administration du rapport d'examen par les pairs. La direction adhère également à la recommandation selon laquelle les évaluations intermédiaires ne devraient plus être prescrites par la politique d'évaluation.
10. **Recommandation 4:** *Le FIDA renforce l'utilisation des conclusions des évaluations, l'apprentissage et la rétro-information.*
11. La direction partage l'avis du Groupe, à savoir que "L'indépendance n'est pas synonyme de processus en vase clos, car les opérations et les activités d'évaluation sont enrichies par le foisonnement du savoir et de l'expérience [...]" (paragraphe 11 ii)). En outre, elle aimerait réitérer l'engagement du FIDA à devenir une organisation axée sur l'acquisition de savoirs et, entre autres, à réaliser des auto-évaluations et à utiliser les conclusions à cette fin. Les recommandations relatives aux questions d'apprentissage qui ont été soumises à OE (paragraphe 92 et 93, ainsi que l'appendice D) sont pertinentes. De même, une participation accrue du Bureau aux réunions d'intérêt et la production d'un grand nombre de résumés et de synthèses contribueraient à un meilleur partage des savoirs. À cette fin, la

<sup>1</sup> Accord entre PMD et OE sur l'harmonisation du système d'auto-évaluation et du système d'évaluation indépendant du FIDA.

direction a l'intention d'afficher environ 80 résumés de rapports d'achèvement de projet sur l'intranet du FIDA d'ici à juin 2010. D'autres produits axés sur l'acquisition de savoirs qui découlent des rapports d'achèvement de projet seront présentés en temps voulu et intégrés au plan d'action (paragraphe 27 a)).

12. **Recommandation 5:** *OE améliore la qualité en utilisant un plus large éventail d'approches et de méthodologies d'évaluation.*
13. Puisque cette recommandation est principalement destinée à OE, la direction se contente d'appuyer de façon générale les conclusions et les recommandations présentées dans cette section (paragraphe 72 à 106), notamment la nécessité de: i) renforcer la boucle d'apprentissage en faisant davantage appel à OE; ii) poursuivre les efforts afin de mieux répondre à la "question du pourquoi" (expliquer la performance); et iii) renforcer les partenariats principaux des évaluations.
14. La direction s'engage également à appuyer OE aux fins de: i) la validation des données produites par le système d'auto-évaluation; et ii) la modification du profil de compétences du personnel du Bureau par l'acquisition d'une expérience opérationnelle, principalement au terme d'une rotation de l'effectif.
15. **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.*
16. La direction partage l'avis du Groupe qui, de façon générale, a fait remarquer que puisque la plupart des composantes du système d'auto-évaluation sont en place ou ont été considérablement renforcées, il conviendra, au cours des prochaines années, de chercher avant tout à consolider, à améliorer et à affiner le système au lieu d'apporter d'autres changements importants (paragraphe 109). Par conséquent, conformément aux recommandations du Groupe, la direction:
  - a) établira un plan d'action chiffré afin d'affecter des ressources financières et humaines supplémentaires au renforcement des systèmes d'auto-évaluation, principalement pour améliorer la gestion des savoirs et la qualité et l'utilisation des rapports d'achèvement de projet;
  - b) examinera le système de gestion des résultats et de l'impact afin de l'harmoniser avec les autres instruments de PMD et d'OE;
  - c) continuera d'améliorer la comparabilité des examens annuels du portefeuille à l'échelle des divisions;
  - d) mettra les enseignements énoncés dans les rapports d'achèvement de projet à la disposition des équipes de gestion et des chargés de programme de pays et des autres participants à la formulation des nouveaux projets et programmes d'options stratégiques pour les pays; et
  - e) utilisera ces enseignements dans le cadre des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.
17. Comme l'a fait remarquer le Groupe, l'amélioration du suivi-évaluation (S&E) des projets est une tâche complexe. De plus, les systèmes de S&E des donateurs qui extraient des informations de la documentation des projets risquent d'aller à l'encontre de l'esprit d'harmonisation avec les systèmes nationaux. Le FIDA en tiendra compte dans l'examen de son rôle eu égard au S&E des projets.
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.*
19. La direction souligne les efforts importants déployés par le Groupe pour analyser l'efficacité opérationnelle du Bureau et recommander d'autres approches afin de le

rendre plus efficient. Il ressort de l'analyse du coût de la fonction d'évaluation indépendante des cinq banques multilatérales de développement réalisée par le FIDA que le coût moyen pondéré représente 1,25% du budget administratif total et 0,017% du programme de travail annuel, contre 4,06% et 0,91% pour le FIDA en 2008. La direction avalise donc la conclusion du Groupe selon laquelle les coûts d'OE sont élevés par rapport à ceux des membres de l'ECG.

20. Le rapport coût-efficacité d'OE est très important pour les organes directeurs du FIDA (paragraphe 112). La direction partage l'avis du Groupe, à savoir que le Bureau pourrait réaliser des gains d'efficacité et des économies, principalement en changeant ses façons de procéder (paragraphe 118). La recommandation formulée par le Groupe au paragraphe 134 (réduire la portée et le coût de certaines évaluations et le nombre de missions, et les aligner sur ceux des banques multilatérales de développement et des autres organismes d'aide) est importante pour OE.
21. La direction estime que les conclusions du Groupe relativement aux systèmes administratifs, de gestion et financiers, ainsi que certaines recommandations (délaisser les évaluations de projet au profit de la validation des auto-évaluations; transférer des responsabilités d'OE au Bureau du Secrétaire (ES) et à PMD; adopter des approches plus simples et plus flexibles; et gérer plus efficacement les consultants), augmenteraient l'efficacité d'OE en général.
22. La direction attend avec impatience la décision du Conseil d'administration, à savoir quel devrait être le niveau de financement approprié pour OE et si les économies réalisées doivent être utilisées pour réduire le budget global et/ou affectées à d'autres activités d'évaluation (paragraphe 117).

## **B. Indépendance et gouvernance**

23. **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.*
24. La direction constate avec satisfaction que, d'après le Groupe, il est permis de croire que le système d'évaluation du FIDA est le plus indépendant des systèmes mis en place par des organismes des Nations Unies (résumé, paragraphe 6) et que l'appui aux évaluations et leur utilisation au Fonds sont au moins équivalents, voire plus importants, que dans nombre d'organismes d'aide similaires (paragraphe 90). La direction accorde beaucoup d'importance à l'indépendance d'OE et est heureuse de confirmer les conclusions du Groupe. Elle a toujours veillé à ce qu'OE ait libre accès à l'information et aux contacts dans les pays où se déroulent les projets (paragraphe 21) et est déterminée à enchâsser ce principe dans le Bulletin du Président sur la politique d'évaluation révisée du FIDA.
25. La question de l'avis juridique sur l'incompatibilité de la politique d'évaluation et de l'Accord portant création du FIDA est abordée au paragraphe 17; toutefois, il est difficile de déterminer quelles dimensions de la question le Groupe désire examiner. La direction aimerait préciser que bien qu'il lui arrive de demander une interprétation juridique de diverses dispositions de la politique d'évaluation, le Bureau du Conseiller juridique n'a pas donné d'avis juridique sur l'incompatibilité de l'acte constitutif et de la politique d'évaluation.
26. La direction appuie cependant sans réserve la recommandation du Groupe relative à la rédaction d'un document par le Conseiller juridique à l'intention du Conseil d'administration. Ce document ferait état des changements à apporter afin de remédier à l'éventuelle incompatibilité de la politique d'évaluation et de l'Accord susmentionné en respectant à la lettre la volonté des contributeurs de créer une

fonction d'évaluation indépendante, qui a été exprimée lors de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

27. **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.*
28. La direction appuie la proposition d'un mandat non renouvelable de six ans pour le Directeur d'OE (paragraphe 32 i)). À savoir qui a le pouvoir de procéder à des nominations, il convient toutefois de souligner que, aux termes de l'Accord portant création du FIDA, ce pouvoir incombe au Président, qui doit l'exercer dans l'intérêt supérieur du Fonds et le respect des directives des organes directeurs pertinents. Sous cet angle, le Conseil d'administration pourrait envisager de recommander une révision des dispositions énoncées au paragraphe 22 du Bulletin du Président sur la politique d'évaluation (document EB 2003/80/INF.9) afin d'indiquer que le Président peut nommer et licencier le Directeur d'OE après avoir consulté le Conseil d'administration et obtenu son accord, conformément aux dispositions du paragraphe 97 i) du rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (GC 26/L.4), tel qu'avalisé par le Conseil des gouverneurs.
29. De même, s'agissant de l'examen de la performance du Directeur d'OE, le Conseil pourrait envisager d'obliger le Président, en sa qualité de président du Conseil, à procéder à l'examen en collaboration avec le Comité de l'évaluation par l'entremise de son président. Cela serait conforme aux pratiques applicables aux fonctionnaires internationaux. Pour ce qui est du grade et du rang, la direction souscrit à la recommandation de maintenir le rang actuel de D2 pour le Directeur d'OE.
30. S'agissant de la délégation au Directeur d'OE du pouvoir de gérer le processus de recrutement au Bureau, la direction désire souligner les problèmes engendrés par la décision de recrutement qu'il a prise en contravention des règles du FIDA. En pareil cas, le Président doit avoir le pouvoir de prendre des mesures correctrices.
31. Le Groupe mentionne que "nombre de personnes n'ont pas une très bonne connaissance des méthodes d'évaluation et rares sont celles qui possèdent une expérience opérationnelle récente [...]" (paragraphe 104). Il convient de souligner que le Directeur d'OE a recruté huit des neuf spécialistes de l'équipe depuis que le Bureau est devenu indépendant il y a six ans. Le processus de sélection de deux personnes supplémentaires est en voie d'être achevé. La direction souscrit donc à la recommandation d'abolir le comité spécial chargé du recrutement et de l'avancement du personnel d'OE (paragraphe 37) et de créer une structure semblable au jury de sélection habituellement constitué par le FIDA. À cet égard, la direction du FIDA partage l'avis du Groupe, à savoir que le Vice-Président adjoint, chargé des programmes, ou son remplaçant désigné, devrait faire partie des jurys de sélection d'OE.

### **C. Autres conclusions, propositions et questions soulevées dans le rapport**

32. La direction adhère à la recommandation relative à l'affectation par rotation de membres de l'effectif d'OE dans d'autres secteurs du FIDA. La direction estime également que l'affectation à OE de personnes qualifiées provenant des services des opérations, là encore par rotation, devrait être considérée comme une option viable, surtout dans le contexte du manque de personnel ayant une expérience opérationnelle récente au Bureau.

33. La direction appuie les recommandations suivantes:
- a) Le Responsable principal des finances et de l'administration<sup>2</sup>, par opposition au Directeur du Bureau, devrait approuver les dérogations relatives à la rémunération des consultants d'OE (paragraphe 42).
  - b) L'effectif d'OE devrait respecter les mêmes normes d'intégrité que les autres membres du personnel du FIDA et, s'il y a lieu, faire l'objet d'une vérification à cet égard (paragraphe 43).
  - c) OE devrait être soumis aux règles et aux procédures du FIDA concernant les marchés de produits et de services (paragraphe 43).
  - d) Le Comité de l'évaluation devrait demander à OE et au Département finances et administration de formuler une proposition conjointe décrivant la méthode optimale pour analyser la mine de données détaillées tirées des systèmes financiers du FIDA (paragraphe 57).
34. S'agissant de la recommandation selon laquelle le président du Comité d'audit consulterait le Comité de l'évaluation sur tout projet d'audit d'OE (recommandation 2 iv)), la direction comprend que cette question relève du Conseil d'administration, mais aimerait préciser que ces nouvelles fonctions du Comité de l'évaluation chevaucheraient inutilement les tâches que le Conseil d'administration a confiées au Comité d'audit. S'il peut être raisonnable que le Comité d'audit consulte le président du Comité de l'évaluation, la responsabilité de la surveillance de la gestion financière et de l'audit devrait continuer d'être assumée par le Comité d'audit.
35. Pour ce qui est du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation (paragraphe 62-68), la direction est généralement favorable aux recommandations, notamment la nécessité d'une période de restriction avant qu'un membre du Conseil puisse poser sa candidature à un poste au FIDA; l'examen du budget fonctionnel d'OE par le Comité de l'évaluation; veiller à ce que ce dernier mette davantage l'accent sur les questions stratégiques et les synergies entre l'obligation de rendre compte et l'apprentissage; et une plus grande distanciation du Comité de l'évaluation et d'OE. La direction souscrit également à la recommandation suivant laquelle ES apporterait un soutien au Comité de l'évaluation. Pour ES et OE, 2010 serait une période de transition et de transfert, au terme de laquelle ES serait le seul responsable du soutien au Comité de l'évaluation et de l'organisation des visites des membres du Conseil d'administration dans les pays (paragraphe 67). Le budget de cette activité serait transféré d'OE à ES.
36. La direction souhaite apporter les éclaircissements suivants:
- a) Relativement à la recommandation selon laquelle seuls les membres élus du Conseil d'administration et leur suppléant devraient faire partie du Comité de l'évaluation (paragraphe 68 i)), il convient de souligner que les membres du Conseil sont des États, et non des personnes. Par conséquent, le Fonds n'a pas le pouvoir de choisir les personnes qui représentent les pays membres au sein des organes de l'organisation. Mentionnons toutefois que les membres sont représentés par la même personne au Conseil et au Comité de l'évaluation.
  - b) S'agissant de l'examen par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration des rapports d'évaluation publiés par opposition aux résumés spéciaux (paragraphe 127), la direction tient à préciser que tous les membres peuvent obtenir la version intégrale des évaluations **sur demande à OE**. Le volume de documents généralement distribués aux membres pour discussion durant les sessions du Conseil est déjà important, et il convient de prendre des mesures afin de le réduire, tout en s'assurant que les documents d'évaluation sont mis à la disposition des membres.

---

<sup>2</sup> Au terme de la récente refonte de la structure organisationnelle du FIDA, le Vice-Président est chargé des exonérations.

### III. Les prochaines étapes

37. De façon générale, la direction appuie les prochaines étapes proposées par le Groupe et collaborera étroitement avec OE, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration pour faire ressortir les points d'accord et de désaccord, trouver des terrains d'entente et formuler des propositions pour régler les problèmes en suspens, en suivant les directives fournies par le Conseil. La direction désignera deux représentants parmi son personnel pour la représenter au groupe de travail et mettra les services du Bureau du Conseiller juridique et du Bureau du Secrétaire du FIDA à la disposition de ce groupe afin de l'aider à rédiger les versions révisées de la politique d'évaluation et du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, qui seront présentées à ce comité et au Conseil d'administration. La direction s'engage également à réviser le Bulletin du Président en fonction de la nouvelle politique d'évaluation.
38. La préparation des documents juridiques qui doivent être révisés et l'établissement du plan chiffré en vue du renforcement du système d'auto-évaluation débuteront immédiatement après l'adoption par le Conseil d'administration des recommandations issues de l'examen par les pairs. Les versions révisées de la politique d'évaluation et du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation (paragraphe 141 iv)) seront présentées à ce comité et ensuite au Conseil d'administration.
39. Enfin, la direction s'engage à collaborer au recensement complet des nombreuses autres propositions et recommandations du rapport, ainsi qu'à la rédaction de la réponse à ces dernières.