

Cote du EC 2020/111/W.P.4
Ordre du jour: 5
Date: 28 septembre 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA 2020

Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

Fabrizio Felloni
Responsable par intérim
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@ifad.org

Donal Brown
Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Sara Savastano
Directrice
Division recherche et évaluation de l'impact
téléphone: +39 06 5459 2155
courriel: s.savastano@ifad.org

Thomas Eriksson
Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: t.eriksson@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation – Cent onzième session
Rome, 22 octobre 2020

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
A. Objet de la révision de la politique	1
B. Éléments nouveaux de la politique révisée	2
II. Objet, champ d'application et public	3
A. But et objectifs	3
B. Champ d'application	4
C. Public	5
III. Fonction d'évaluation	5
A. Une théorie du changement pour renforcer la fonction d'évaluation	5
B. Autoévaluation	9
C. Évaluation indépendante	10
D. Amélioration de l'accès public	10
IV. Principes	10
A. Utilité	10
B. Impartialité et crédibilité	11
C. Transparence	11
D. Partenariats et collaboration	11
E. Évaluabilité	11
F. Optimisation des ressources et rapport coût-efficacité	11
V. Rôles et responsabilités	12
VI. Indépendance d'OIE et garanties opérationnelles	13
VII. Amélioration permanente de la fonction d'évaluation	16
VIII. Application de la politique	16

Annexes

- I. Procédures détaillées de sélection, de nomination et de révocation du Directeur ou de la Directrice d'IOE
- II. Procédures spéciales de recrutement des membres du personnel d'IOE

Sigles et acronymes

CAD	Comité d'aide au développement
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HRD	Division des ressources humaines
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

Version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA 2020

I. Introduction

A. Objet de la révision de la politique

1. Le deuxième examen externe par les pairs¹ indépendant de la fonction d'évaluation au FIDA a été mené en 2019 par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG). Il a montré que, de manière générale, la structure et le fonctionnement du système d'évaluation étaient du niveau de ceux des institutions de référence et étaient conformes aux normes établies dans la profession. Il a toutefois mis en lumière la nécessité de s'adapter à l'environnement en mutation et d'intégrer les enseignements du passé. Il a fait ressortir la possibilité de renforcer l'importance stratégique de l'évaluation et, partant, sa contribution aux résultats du Fonds.
2. L'expérience du FIDA et l'analyse de la politique existante en matière d'évaluation ont permis de mettre en évidence les lacunes ci-après, également relevées par l'examen externe par les pairs: i) la politique était axée sur la sanctuarisation de l'indépendance du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et ne couvrait pas de manière adéquate les mécanismes permettant de renforcer les autoévaluations, lesquelles constituent aussi un élément essentiel de l'architecture de l'évaluation; ii) elle ne définissait pas clairement les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration, d'IOE et de la direction; iii) elle ne présentait pas explicitement la finalité stratégique de l'évaluation ni ses principes fondamentaux sous-jacents, et faisait une trop large place aux produits et aux aspects opérationnels; iv) elle ne définissait pas la contribution à la performance institutionnelle attendue de la fonction d'évaluation ni les moyens de l'obtenir (en d'autres termes, il lui manquait une théorie du changement); v) bien qu'axée sur le renforcement de l'obligation de rendre compte, elle ne s'attachait pas suffisamment à promouvoir l'apprentissage au service de l'amélioration de nouveaux projets, politiques, stratégies et processus opérationnels.
3. À la suite de l'examen externe par les pairs, il a été recommandé au FIDA de procéder à une révision de sa Politique de l'évaluation pour remédier à ces lacunes et renforcer la fonction d'évaluation. Les objectifs étaient: i) de considérer la fonction d'évaluation dans son ensemble, en couvrant à la fois l'évaluation indépendante et l'autoévaluation; ii) de définir les principes fondamentaux sur lesquels repose l'évaluation au FIDA et la mission essentielle qu'elle est censée remplir; iii) de réaffirmer l'indépendance structurelle et fonctionnelle d'IOE; iv) de faire participer pleinement l'ensemble des parties concernées à la révision de la Politique de l'évaluation; v) de se concentrer sur les questions stratégiques et structurelles fondamentales et de s'abstenir de fournir trop de précisions sur les produits et les processus; vi) de se conformer aux normes et aux pratiques internationales en matière d'évaluation définies par l'ECG, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); vii) de préciser les responsabilités des organes directeurs du FIDA concernés, de la direction et d'IOE, telles que convenues.
4. La première Politique de l'évaluation du FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration en 2003. En 2008, le Conseil a décidé de faire réaliser par l'ECG des banques multilatérales de développement un examen par les pairs d'IOE et de la fonction d'évaluation du FIDA. La Politique de l'évaluation de 2003 a été révisée

¹ L'examen externe par les pairs indépendant a été soumis à l'attention du Comité de l'évaluation puis approuvé par le Conseil d'administration à sa cent vingt-septième session, en septembre 2019.

en 2011 à partir des recommandations présentées cette même année au Conseil dans le rapport d'examen par les pairs. D'autres modifications, portant sur les dispositions relatives au Directeur ou à la Directrice et aux ressources humaines d'IOE, ont été apportées à la politique entre 2013 et 2015.

5. Le FIDA s'est efforcé de mettre en place une culture de la gestion axée sur les résultats et d'apporter à l'organisation des idées innovantes sur l'efficacité des activités de développement. Depuis l'approbation de la première Politique de l'évaluation et de ses modifications, le FIDA a lancé un nouveau programme de mise en place de la gestion axée sur les résultats, qui a été concrétisé dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Dans le prolongement des travaux antérieurs qui avaient mis l'accent sur les résultats, ce cadre – approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2016 – visait à établir la structure requise pour faciliter l'utilisation de données factuelles dans la prise de décisions portant sur la conception et l'exécution des projets en développant une culture du résultat. L'autoévaluation figure parmi ses composantes essentielles, de même qu'un système d'évaluation de l'impact reliant l'établissement de rapports sur les projets à la production de rapports institutionnels. Il a été proposé de prêter davantage attention à l'efficacité en matière de développement, car pour mesurer les résultats de manière satisfaisante – qu'il s'agisse des produits, des effets directs ou de l'impact – il est indispensable de concevoir et de mettre en œuvre des interventions efficaces.
6. Partant, une révision de la Politique de l'évaluation était nécessaire pour guider les activités du FIDA dans ce domaine et pour répondre aux nouveaux défis posés par le suivi et la mesure des résultats et de l'impact de l'appui apporté par le Fonds.

B. Éléments nouveaux de la politique révisée

7. Conformément aux préconisations de l'examen par les pairs, la présente politique révisée suit une approche globale et vise à renforcer à la fois la fonction d'évaluation indépendante et celle d'autoévaluation, tout en favorisant leur complémentarité et leurs effets de synergie. Elle propose donc, pour la première fois, un cadre complet qui permettra de planifier, de mener à bien et d'utiliser les deux types d'évaluations.
8. La politique révisée indique clairement que l'obligation de rendre compte et l'apprentissage font partie des objectifs de l'évaluation et sont intégrés dans un certain nombre de changements importants qui ont été apportés récemment. Le FIDA se tourne de plus en plus vers une culture de la gestion fondée sur des données factuelles afin de maximiser l'efficacité en matière de développement, et l'évaluation (qu'il s'agisse de l'évaluation indépendante ou de l'autoévaluation) a un rôle essentiel à jouer en apportant des éléments concrets aux fins du renforcement de l'apprentissage et de l'obligation de rendre compte. Par conséquent, la politique révisée définit le cadre global permettant de produire des éléments factuels à partir des évaluations et de les utiliser dans la limite des ressources disponibles. Elle met l'accent sur l'utilisation efficace des produits de l'évaluation et sur les enseignements à en tirer. Elle veille en outre à ce que les mesures importantes visant à mettre en place des conditions et des systèmes qui favorisent la gestion fondée sur des données factuelles contribuent à instaurer une culture de l'apprentissage.
9. La politique révisée définit, entre autres, des principes fondamentaux en matière d'évaluation. L'un d'entre eux est l'importance d'avoir une évaluation indépendante et une autoévaluation qui contribuent conjointement à promouvoir l'efficacité en matière de développement par des synergies, des partenariats et une collaboration. L'utilité, l'évaluabilité et l'optimisation des ressources en font également partie. Ces grands principes forment la base d'une théorie du changement qui a été introduite récemment

et qui définit le cadre institutionnel nécessaire au renforcement de la fonction d'évaluation.

10. Enfin, la politique révisée s'inscrit dans la démarche concertée entreprise par la direction et IOE pour favoriser une culture de la coopération et de la consultation, par une harmonisation des processus, une programmation coordonnée du travail et des échanges réguliers au cours des évaluations. Cette collaboration permettra de s'assurer que la fonction d'évaluation au FIDA optimise sa contribution à l'objectif ultime d'amélioration des moyens d'existence, de réduction de la pauvreté et de transformation inclusive et durable des zones rurales, conformément au mandat et au Cadre stratégique du Fonds.

II. Objet, champ d'application et public

A. But et objectifs

11. Le but global de la politique révisée est de renforcer la fonction d'évaluation au FIDA. Cette fonction joue un rôle central dans l'amélioration des stratégies et des opérations du Fonds tout au long de leur cycle, en apportant en temps voulu les éléments probants nécessaires aux décideurs. Partant, une politique de l'évaluation robuste est essentielle pour améliorer l'efficacité du Fonds en matière de développement et sur le plan organisationnel.
12. La Politique de l'évaluation révisée est conforme aux autres politiques, stratégies et priorités du FIDA, notamment au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Elle est également en phase avec le principe d'équité et l'engagement à ne faire aucun laissé-pour-compte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'Organisation des Nations Unies eu égard aux questions de genre, au handicap, à l'âge, à l'appartenance ethnique, à l'état de santé et à d'autres facteurs socioéconomiques. Elle prend en compte les objectifs stratégiques du FIDA, tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique 2016-2025 et d'autres documents essentiels², et reconnaît la nécessité de prêter une grande attention au ciblage, à l'inclusion et aux thématiques transversales que sont l'environnement et les changements climatiques, le genre, les jeunes et la nutrition.
13. Par ailleurs, la politique révisée suit les directives de l'ECG et du GNUE, ainsi que les pratiques des institutions financières internationales de référence et du système des Nations Unies pour le développement, en mettant en place des mécanismes destinés à préserver et à renforcer l'indépendance d'IOE.
14. L'évaluation est primordiale pour la prise de décisions fondées sur des données factuelles par les organes directeurs, la direction, les gouvernements membres et les autres partenaires de développement. Elle peut contribuer à renforcer l'obligation de rendre compte, l'apprentissage et la culture du résultat. Elle apporte des informations crédibles, utiles et fondées sur des éléments concrets qui aident à intégrer rapidement les constatations, les recommandations et les enseignements dans les processus décisionnels du FIDA et des parties prenantes. Elle contribue de ce fait à la gestion des savoirs, à l'apprentissage et à l'instauration d'une culture de la gestion fondée sur des données factuelles.
15. Trois objectifs fondamentaux ont été définis en matière d'évaluation pour aider le FIDA à accroître l'efficacité de ses activités de développement:

² Le Cadre stratégique 2016-2025 définit trois objectifs stratégiques: objectif stratégique n° 1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; objectif stratégique n° 2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; objectif stratégique n° 3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience face aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres.

- renforcer l'obligation de rendre compte en évaluant à partir de données factuelles les résultats obtenus grâce aux activités de prêts et hors prêts du FIDA, afin de mettre en place le modèle opérationnel, les politiques, les stratégies et les directives ainsi que les ressources et les capacités nécessaires pour atteindre les résultats attendus;
 - contribuer à renforcer l'apprentissage, la gestion des savoirs et les mécanismes transparents de retour d'information en vue d'améliorer les politiques, les stratégies, les programmes, les projets et les processus, actuels et futurs;
 - promouvoir une culture du résultat, une approche factuelle de la planification et une gestion adaptative à l'échelle du FIDA pour inciter à mettre l'accent sur les résultats en matière de développement, l'apprentissage et l'amélioration constante de la qualité. Dans cette optique, la politique révisée vient consolider le recentrage du Fonds sur les résultats en matière de développement, plutôt sur les ressources et les processus.
16. Le FIDA distingue deux principales modalités d'évaluation: l'évaluation indépendante et l'autoévaluation. L'évaluation indépendante est menée par une entité qui, par sa structure, sa fonction et sa conduite est indépendante des entités responsables de la conception et de l'exécution de l'intervention considérée. L'autoévaluation est réalisée par des entités internes sous la houlette de la direction afin de mesurer les résultats et l'impact, ce qui permet de relier l'établissement de rapports sur les projets à la production de rapports institutionnels. Elle est donc conduite, d'une part, par le personnel chargé du système de suivi-évaluation qui collecte des données sur les indicateurs de produit (indicateurs de base), et d'autre part, au moyen d'évaluations de l'impact qui mesurent les résultats des interventions du Fonds et leurs répercussions sur les bénéficiaires³.
17. En promouvant une culture de l'apprentissage et du résultat, la présente politique entend stimuler la demande de produits d'évaluation et d'éléments factuels de la part de la direction et du Conseil d'administration. Cette demande sera ensuite prise en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'ensemble des programmes de travail de la fonction d'évaluation.
18. La présente politique révisée accroît l'obligation redditionnelle de la direction envers les organes directeurs s'agissant de sa contribution aux résultats en matière de développement. La responsabilité relative à l'obtention de ces résultats est partagée entre le FIDA, les pouvoirs publics et les autres partenaires de développement, qui ont chacun leurs rôles et responsabilités. La présente politique porte sur le rôle et les responsabilités du Fonds.

B. Champ d'application

19. La présente politique couvre l'ensemble de l'architecture de l'évaluation au FIDA. Elle définit de manière claire les rôles et les responsabilités des différentes composantes de la fonction d'évaluation, en veillant à leur complémentarité et en évitant les chevauchements. Elle continue de promouvoir les principes directeurs fondamentaux de l'évaluation et réaffirme l'indépendance d'IOE.

³ Le FIDA a défini une nouvelle stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement qui contribuera à terme à renforcer l'efficacité de la fonction d'évaluation et son efficacité au regard de son coût (sur la base du principe d'optimisation des ressources). L'innovation peut améliorer et normaliser les processus opérationnels liés au suivi des résultats, en particulier les systèmes de suivi-évaluation et les évaluations de l'impact, et contribuer de manière plus générale à la gestion des savoirs. À cet égard, on intégrera de manière croissante l'innovation dans la fonction d'évaluation (évaluation indépendante et autoévaluation) en permettant une gestion plus rapide des savoirs et en améliorant l'efficacité des activités de développement.

20. Cette politique est axée sur les questions stratégiques et donne des directives qui s'inscrivent dans le prolongement des normes et des pratiques internationales. Ce faisant, elle fait ressortir l'importance du renforcement de la programmation fondée sur des données factuelles et la nécessité de mettre en place un cadre organisationnel favorable, en écho au modèle opérationnel, aux politiques, aux stratégies et aux capacités du FIDA.
21. Conformément aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs de 2019, elle ne communique pas d'informations détaillées sur les produits, les processus ou les méthodes qui sont susceptibles d'être modifiés fréquemment. De même, elle ne s'attarde pas sur les types d'évaluations ou les méthodes et les approches y afférentes. En revanche, elle fournit un cadre pour des documents évolutifs séparés (un manuel de l'évaluation, par exemple) qui se baseront sur la politique pour guider les évaluations indépendantes et les autoévaluations (voir l'encadré 1). Ces documents d'orientation distincts pourront être modifiés sans qu'il ne soit nécessaire de réviser la Politique de l'évaluation.

Encadré 1

Politique révisée et documents d'orientation connexes – suite donnée aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs (2019)

La politique révisée porte sur les objectifs stratégiques de haut niveau en matière d'évaluation au FIDA. Elle définit les principes directeurs relatifs à l'évaluation indépendante et à l'autoévaluation.

Une stratégie d'IOE relative à l'évaluation, définissant l'orientation à moyen terme dans ce domaine et faisant le lien entre la politique et le programme de travail de la fonction d'évaluation, sera élaborée après approbation du présent document, en concertation avec la direction. Cette stratégie s'attachera à mettre les choix opérationnels en phase avec la politique, à favoriser un examen des priorités et des buts poursuivis et un accord à ce sujet, et à intégrer l'expérience acquise et les possibilités qui se présentent.

La direction et l'IOE élaboreront ensemble les programmes de travail correspondants aux fins de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour terminer, une nouvelle version du Manuel de l'évaluation fournira des indications détaillées pour faciliter la mise en application de la politique révisée. Document évolutif destiné à être actualisé en fonction de l'expérience acquise, il donnera des informations précises sur les produits, les processus et les méthodes.

C. Public

22. La politique révisée intéresse directement la direction et le personnel chargé de planifier, de mener ou d'utiliser les évaluations, ainsi que les organes directeurs, en particulier le Conseil d'administration et son organe consultatif, le Comité de l'évaluation. Elle concerne également l'ensemble des parties prenantes clés, notamment les États membres, les donateurs bilatéraux et les bénéficiaires.

III. Fonction d'évaluation

A. Une théorie du changement pour renforcer la fonction d'évaluation

23. L'évaluation au FIDA appuie la planification et l'exécution des activités en appréciant la pertinence des objectifs de l'organisation en matière de développement et en déterminant dans quelle mesure ils sont atteints. La politique révisée vise à renforcer la fonction d'évaluation du FIDA (évaluation indépendante et autoévaluation) en définissant des principes fondamentaux, en fixant des objectifs, en précisant les rôles, les fonctions et les responsabilités et en mettant en place des mécanismes de retour d'information en matière d'évaluation.
24. Le graphique 1 présente la logique de la Politique de l'évaluation, illustrée par une théorie du changement qui met en évidence les objectifs, les principes et les éléments clés de l'évaluation définis dans ladite politique et dans le cadre institutionnel.

La logique exposée dans la théorie du changement indique les ressources nécessaires, et comment ces ressources débouchent sur les produits et les effets directs qui permettent au FIDA de réaliser son mandat, à savoir améliorer les moyens d'existence, réduire la pauvreté et opérer une transformation inclusive et durable des zones rurales. La fonction d'évaluation joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité du Fonds en matière de développement et sur le plan organisationnel, ainsi que de sa contribution aux résultats dans le domaine du développement.

Les évaluations des stratégies, des politiques, des processus de gestion et des opérations, dans l'ensemble du modèle opérationnel, contribuent également à renforcer l'efficacité organisationnelle. De même, les évaluations indépendantes et les autoévaluations des stratégies de pays, des programmes et des opérations aident à renforcer l'efficacité des activités de développement. De telles améliorations reposent sur des données factuelles, qui sont mises à disposition en temps voulu et sont utilisées de manière systématique par les décideurs.

25. L'évaluation indépendante et l'autoévaluation jouent un rôle déterminant en proposant aux équipes de pays et de projet des voies à suivre pour réaliser des investissements dans la transformation inclusive et équitable, en faisant fond sur les précieux enseignements tirés de ce qui a fonctionné ou non et de ce qui a débouché sur des réussites ou sur des échecs. Ces enseignements sont issus des activités complémentaires de suivi et de travail analytique qualitatif et quantitatif menées durant la conception, l'exécution et l'analyse *ex post* des projets et des stratégies de pays. L'évaluation indépendante comme l'autoévaluation sont des outils importants pour l'apprentissage et la gestion des savoirs, et offrent des possibilités intéressantes d'application concrète aux niveaux stratégique et opérationnel, notamment au cours de la conception de programmes d'options stratégiques pour les pays et de projets. Par conséquent, la mise en place d'un système d'évaluation global et bien connecté contribue à renforcer ces deux fonctions, ainsi que l'objectif général d'appui aux résultats en matière de développement rural.
26. On optimise la valeur des évaluations en accroissant leur utilisation et en assurant leur suivi. Il est primordial de faire participer les parties prenantes clés à la sélection, à la planification, à la conduite et au suivi des évaluations. Cela permet d'augmenter la transparence, la réactivité, la crédibilité, l'appropriation des résultats et l'apprentissage tout au long du processus, et d'établir un mécanisme de retour d'information. L'apprentissage doit être relié à la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs⁴. Un flux bidirectionnel de savoirs mondiaux, régionaux et nationaux issus d'évaluations indépendantes et d'autoévaluations fondées sur des données factuelles éclairera la formulation des politiques, des stratégies et des opérations, tandis que l'expérience acquise viendra enrichir la base de savoirs nationaux, régionaux et mondiaux que le personnel utilise de manière intensive. Les responsabilités relatives à l'apprentissage à partir de données factuelles doivent être définies clairement, et les mécanismes nécessaires à celui-ci doivent être en place dans toutes les unités de gestion concernées.
27. IOE et la direction examinent conjointement les suites données aux recommandations issues des évaluations afin de veiller à ce que les savoirs apportés par l'évaluation indépendante et l'autoévaluation soient systématiquement intégrés dans les futures activités. Il est important de disposer d'outils de gestion des savoirs pour offrir un accès rapide aux enseignements tirés. Pour être mieux exploités, les éléments factuels issus des évaluations indépendantes et des autoévaluations doivent être facilement accessibles et être mis à disposition dans des formats convenant au public cible. De même, les éléments provenant des mécanismes de reddition de comptes, comme

⁴ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/french/EB-2019-126-R-2-Rev-1.pdf>.

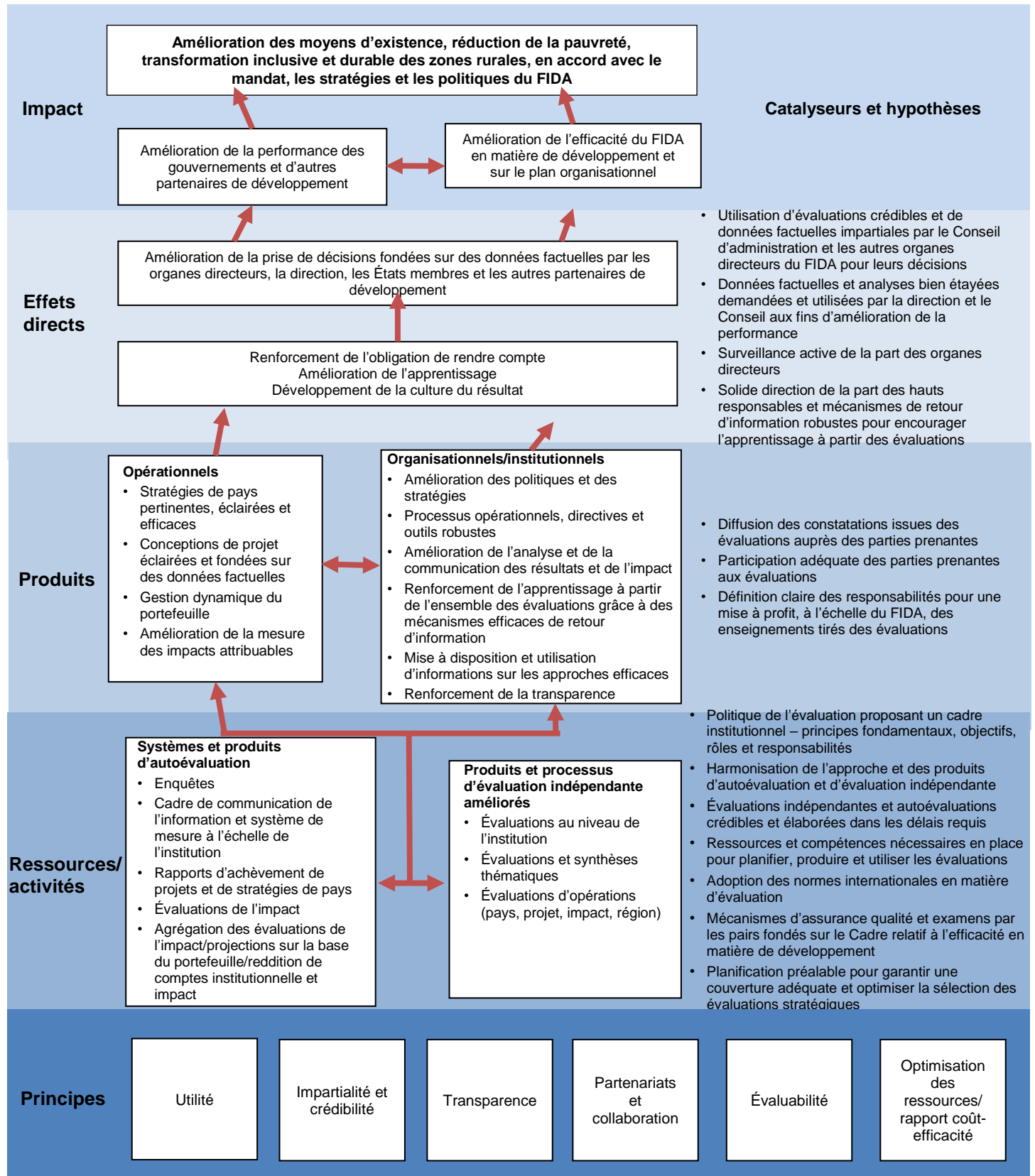
la mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations indépendantes, font l'objet d'un suivi et d'une communication systématiques. L'ensemble des parties prenantes clés, dont la direction et IOE, collabore pour réaliser une sélection stratégique des thèmes d'évaluation, planifier les évaluations, déterminer les questions à traiter et mener les évaluations de manière à privilégier l'appropriation et la validité des constatations élaborées.

28. La manière la plus efficace et la plus efficiente d'instaurer une solide obligation de rendre compte, une grande transparence et un bon apprentissage est de disposer de systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation complémentaires, qui se renforcent mutuellement⁵. À cette fin, il faut accroître l'évaluabilité et harmoniser les produits, les processus et les systèmes. Ces résultats améliorent et éclairent les décisions prises par la direction et les organes directeurs, ce qui accroît la performance des opérations appuyées par le FIDA ainsi que l'efficacité et l'efficience organisationnelles.
29. L'utilisation systématique d'éléments factuels dans le processus décisionnel est favorisée par une culture du résultat, une réflexion continue et un apprentissage à partir des constatations des évaluations, ainsi que par une forte obligation redditionnelle et une supervision solide. Il faut ensuite une surveillance de la part des organes directeurs, une direction claire des hauts responsables et des mécanismes de retour d'information robustes pour encourager l'apprentissage à partir des évaluations.
30. Les évaluations sont menées conformément aux normes et aux règles internationales, ainsi qu'aux principes éthiques établis par l'ECG, le GNUE et le CAD de l'OCDE. Les évaluateurs suivent le Code de conduite du FIDA.
31. La principale finalité de toutes les évaluations est de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats et de favoriser l'apprentissage à partir d'éléments factuels. Les évaluations poursuivent des objectifs spécifiques, mais cherchent en général à mettre en évidence la performance des interventions au regard de critères⁶ tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et tout autre critère découlant du mandat du FIDA.

⁵ L'évaluation se distingue du suivi, défini comme suit par le CAD de l'OCDE: "Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués".

⁶ Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations: Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (2019).

Graphique 1
Évaluation au FIDA: théorie du changement



B. Autoévaluation

32. D'après le CAD de l'OCDE, un système d'autoévaluation combine des processus et des produits pour permettre le suivi-évaluation systématique, empirique et transparent d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie en cours ou achevés, réalisé par le département des opérations responsable de l'activité. Le système d'autoévaluation permet au FIDA de gérer la performance, de communiquer les résultats et de favoriser l'apprentissage et le partage des savoirs.
33. Le système d'autoévaluation fait partie intégrante de l'architecture d'évaluation du Fonds. Il permet à la direction de s'acquitter de ses obligations de communication de la performance et des résultats au Conseil d'administration, et apporte les éléments dont IOE a besoin pour valider les autoévaluations réalisées par le FIDA. Il n'offre pas seulement un moyen robuste de mesurer les résultats aux fins de la reddition de comptes, il sert également de base à la gestion de la performance opérationnelle ainsi qu'à l'apprentissage et au partage des savoirs.
34. L'autoévaluation est menée par les unités opérationnelles responsables de l'intervention considérée, ainsi que par d'autres unités chargées d'évaluer l'impact des interventions, et est donc placée sous la houlette de la direction. Elle est intégrée aux processus de gestion, notamment à l'assurance qualité, ce qui permet de renforcer l'évaluabilité des produits d'autoévaluation.
35. Au FIDA, le système d'autoévaluation repose sur une série de produits qui entrent en jeu aux stades de la conception, de l'exécution et de l'achèvement. Grâce à ces outils, la direction dispose de plusieurs produits d'autoévaluation qui rendent compte de la performance à tous les stades des cycles des projets et des programmes de pays, ainsi que de l'impact à l'achèvement des projets ou des stratégies de pays. Toutes les autoévaluations suivent des approches rigoureuses pour générer des éléments factuels très fiables attestant la qualité, la performance et l'impact que l'on peut attribuer aux investissements. Dans le cadre de l'autoévaluation, de rigoureuses évaluations *ex post* de l'impact sont réalisées sur un échantillon de projets à l'aide d'un modèle non expérimental, au moyen d'approches telles que des méthodes d'appariement, des estimateurs des doubles différences, des modèles à variables instrumentales et des méthodes de régression sur discontinuité.
36. L'autoévaluation remplit trois fonctions importantes: donner un retour d'information en temps réel qui permet à la direction de prendre immédiatement des mesures en vue d'améliorer la conception des projets et la performance d'exécution; tirer des enseignements des projets et éclairer l'élaboration des nouvelles conceptions de projets et des rapports d'achèvement; rendre compte de l'impact cumulé des opérations au regard des indicateurs institutionnels définis dans le Cadre stratégique en prenant appui sur un nombre important d'évaluations de l'impact au niveau des projets.
37. Dans cette optique, les autoévaluations comprennent des évaluations *ex post* de l'impact et des examens systématiques réalisés par des unités de recherche relevant de la direction. Ces activités sont soumises aux mêmes exigences de rigueur que les évaluations indépendantes et doivent respecter les normes de qualité et les règles du FIDA en la matière. Elles évaluent et mesurent la performance et l'impact des politiques, des stratégies, des programmes de pays et des projets ainsi que des processus opérationnels et des processus de mise en œuvre, et déterminent dans quelle mesure ces différents éléments répondent aux objectifs de développement et aux buts stratégiques de l'institution.

38. Des autoévaluations spéciales sont réalisées sur demande des parties prenantes et des organes directeurs ou en réponse à des besoins stratégiques ou à des besoins des dirigeants, en vue de renforcer l'efficacité des activités de développement.
39. Par conséquent, l'autoévaluation doit donner un retour d'information direct et rapide pour permettre une prise de décisions fondées sur des éléments factuels, un apprentissage et une reddition de comptes dans les pays couverts par les programmes, les organismes d'exécution et la direction, et à l'intention des organes directeurs. C'est à partir des constatations des autoévaluations que sont élaborés les rapports sur les résultats et l'impact des opérations présentés par la direction au Conseil d'administration. Par ailleurs, les produits et le système d'évaluation indépendante d'IOE reposent sur les données et les produits générés par le système d'autoévaluation. L'autoévaluation par la direction vient compléter le suivi régulier et le cadre de résultats de chaque intervention planifiée.

C. Évaluation indépendante

40. L'évaluation indépendante est assurée par IOE, qui est une unité organisationnelle indépendante de par sa structure, sa fonction et sa conduite des unités responsables de la conception et de l'exécution des interventions considérées. Elle vise à renforcer l'obligation de rendre compte et l'apprentissage par la réalisation d'évaluations stratégiques et thématiques, d'évaluations institutionnelles et d'évaluations de politiques, de programmes et de projets, ainsi que par la validation des produits d'autoévaluation. La validité des autoévaluations est corroborée et renforcée par la surveillance d'IOE dans le cadre de ce processus de validation. IOE propose un éventail de produits, qui pour certains correspondent directement aux produits d'autoévaluation. Les principes et les règles opérationnelles qui régissent la fonction d'évaluation indépendante sont exposés ci-après et dans les annexes.

D. Amélioration de l'accès public

41. Les constatations issues des évaluations sont communiquées en fonction des exigences et des besoins des utilisateurs visés. L'ensemble des évaluations (évaluations indépendantes et autoévaluations) et des documents y afférents présentés au Conseil d'administration (et au Comité de l'évaluation) sont mis à la disposition du public, comme le prévoient la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents (2010) et les principes de partenariat, de collaboration et de transparence. Les constatations et les recommandations issues des évaluations sont considérées comme faisant partie du processus d'assurance qualité des nouvelles opérations et stratégies; réciproquement, les constatations issues de l'assurance qualité peuvent être examinées et utilisées dans le cadre des évaluations.

IV. Principes

42. La fonction d'évaluation au FIDA repose sur un ensemble de six principes fondamentaux définis à partir des normes et des règles internationales établies par l'ECG, le GNUE et le CAD de l'OCDE.

A. Utilité

43. Pour être utiles, les évaluations doivent être pertinentes et fiables, et être élaborées en temps voulu pour éclairer la prise de décisions, tirer des enseignements ou renforcer l'obligation de rendre compte des résultats. L'utilité est renforcée par la qualité et la crédibilité des évaluations et par une étroite concertation sur les types d'évaluations à mener et les thèmes à aborder. Elle repose également sur l'existence d'un programme de travail axé sur la demande et prenant en compte les lacunes dans les savoirs, et d'une culture de l'apprentissage et de la prise de décisions fondées sur des éléments factuels.

B. Impartialité et crédibilité

44. L'impartialité et la crédibilité sont des conditions essentielles pour obtenir l'impact escompté des évaluations (évaluations indépendantes et autoévaluations). Les évaluations doivent s'appuyer sur l'expertise professionnelle et l'intégrité, sur l'objectivité, sur des approches et des méthodes rigoureuses, et sur une utilisation appropriée des données (tant qualitatives que quantitatives) et des éléments contextuels. La crédibilité découle par nature du principe d'impartialité et de l'utilisation d'approches rigoureuses. Les évaluations sont réalisées par des professionnels qui sont techniquement compétents au regard des critères convenus en matière de qualité. Pour conférer une crédibilité, les méthodes doivent être adaptées à des mandats précis tout en reposant sur des normes établies convenues au niveau international. Le FIDA encourage l'utilisation d'approches et de méthodes nouvelles et innovantes.

C. Transparence

45. La transparence des processus et des produits d'évaluation est un principe fondamental. Un processus transparent et consultatif, de la phase de planification jusqu'à la mise en œuvre des recommandations, renforce la crédibilité et l'appropriation. La collaboration avec l'entité évaluée et les retours d'information des parties prenantes sur l'objet, la méthode d'évaluation, la base de données factuelles, les premières constatations, les conclusions et les recommandations font partie intégrante du cadre d'évaluation du FIDA et favorisent la reproductibilité des résultats de l'évaluation.

D. Partenariats et collaboration

46. Une méthode de collaboration entre les évaluateurs, les entités évaluées, la direction et les organes directeurs, cohérente avec les autres principes (impartialité, crédibilité et indépendance, par exemple), est essentielle pour renforcer la souplesse de l'évaluation, favoriser une appropriation commune des résultats, améliorer l'apprentissage entre les parties prenantes et augmenter la probabilité d'adoption puis de mise en œuvre des recommandations. La Politique de l'évaluation préconise par conséquent de former des partenariats au cours du processus d'évaluation. Celui qui est établi entre la direction et IOE garantit une vision commune du programme de travail, des règles, des normes de qualité et des méthodes applicables à l'évaluation indépendante comme à l'autoévaluation. S'agissant de l'évaluation indépendante, un partenariat constructif entre IOE et la direction et ses partenaires, en particulier les pays bénéficiaires, est essentiel à la fois pour formuler les recommandations de l'évaluation et pour améliorer l'appropriation et l'utilisation des constatations.

E. Évaluabilité

47. L'évaluabilité se définit comme la mesure selon laquelle une activité ou un programme peuvent être évalués de façon fiable et crédible, et est au cœur de la culture du résultat⁷. Une attention particulière portée à l'évaluabilité au stade de la conception facilite le suivi ainsi que l'évaluation ultérieure. Elle demande de prendre en compte, lors de la conception des politiques, des stratégies, des programmes et des projets, les exigences liées à la réalisation d'une future évaluation à partir d'éléments concrets.

F. Optimisation des ressources et rapport coût-efficacité

48. Pour obtenir un impact maximal des interventions sur le développement, il faut utiliser les ressources de manière optimale, en s'attachant aux résultats ainsi qu'aux coûts.

⁷ CAD de l'OCDE (2002), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats.

Trois dimensions doivent être prises en compte: l'économie, l'efficacité et l'efficacité⁸. L'optimisation des ressources consiste à trouver le juste équilibre entre ces trois dimensions; on ne peut pas l'évaluer à l'aune d'une seule de celles-ci. Le processus de sélection, de planification et de réalisation des évaluations indépendantes et des autoévaluations ainsi que leur boucle de rétroaction doivent intégrer les trois dimensions de l'optimisation des ressources. À cet égard, il convient de veiller à la proportionnalité des avantages attendus d'une évaluation (et des différentes étapes de sa réalisation) et de ses constatations par rapport au coût du processus. La fonction d'évaluation doit par conséquent appliquer le principe du rapport coût-efficacité. Ces considérations s'appliquent à l'ensemble des activités d'évaluation au FIDA, sachant toutefois qu'il peut être difficile de quantifier les avantages, ceux-ci pouvant ne pas être immédiatement visibles et ne se faire sentir qu'à moyen ou long terme, et que les diverses parties prenantes peuvent avoir des priorités différentes en matière d'éléments factuels.

V. Rôles et responsabilités

49. La responsabilité de l'évaluation est partagée entre le Conseil d'administration, la direction et IOE.
50. **Le Conseil d'administration** demande à la direction de lui rendre compte de la performance et des résultats de l'ensemble des activités du FIDA, notamment par l'intermédiaire des constatations des évaluations. Il approuve la Politique de l'évaluation, ainsi que ses modifications, et est responsable de sa mise en application. Il assure une surveillance et fournit des directives en matière de renforcement des fonctions d'évaluation indépendante et d'autoévaluation. Il approuve aussi les mesures visant à favoriser l'apprentissage et à améliorer la performance et les résultats de l'organisation qui lui sont soumises à partir des évaluations. Dans ce contexte, il veille à ce que les constatations et les recommandations d'IOE soient intégrées de manière adéquate dans les stratégies, politiques et programmes ultérieurs. S'agissant spécifiquement d'IOE, le Conseil d'administration: préserve l'indépendance d'IOE (voir la section VI); approuve les programmes de travail d'IOE et en contrôle l'exécution, et recommande le budget y afférent pour approbation par le Conseil des gouverneurs; nomme et révoque (pour des motifs précis) le Directeur ou la Directrice d'IOE. Enfin, le Conseil d'administration demande, en tant que de besoin, des examens par les pairs ou des examens externes de la fonction d'évaluation.
51. **Le Comité de l'évaluation** supervise la fonction d'évaluation au nom du Conseil d'administration et transmet des avis à ce dernier sur les questions liées à l'évaluation, en particulier sur l'analyse des fonctions d'évaluation indépendante et d'autoévaluation et sur les mesures destinées à améliorer la performance organisationnelle et les résultats mis en lumière par l'évaluation. Il contrôle l'application de la Politique de l'évaluation, formule des recommandations à l'intention du Conseil et supervise la mise en œuvre des recommandations d'IOE et des mesures de suivi convenues par la direction. Le Comité de l'évaluation examine le budget-programme de travail d'IOE et formule des recommandations à l'intention du Conseil; il examine également un certain nombre de documents d'évaluation (évaluations indépendantes ou autoévaluations) pour veiller au respect de l'obligation redditionnelle et promouvoir l'apprentissage à partir de l'ensemble des évaluations. Il examine le rapport de la commission de recrutement relatif à la sélection et à la nomination du Directeur ou de la Directrice d'IOE. Le président ou la présidente du Comité se charge

⁸ Économie: fourniture des ressources appropriées (en quantité et en qualité) au meilleur prix. Efficacité: adéquation de l'utilisation des ressources au regard de l'obtention des produits. Efficacité: adéquation des produits au regard de l'obtention des effets directs.

de réaliser l'évaluation annuelle de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE.

52. **La direction** est chargée de rendre compte aux organes directeurs de la performance et des résultats du FIDA. Elle veille à ce que l'ensemble des évaluations soient utilisées de manière à optimiser l'apprentissage au sein de l'organisation et à éclairer les futures interventions, notamment les projets, les politiques et les stratégies, au moyen d'approches d'apprentissage adaptatives. Dans cette optique, elle répond aux évaluations indépendantes et aux autoévaluations et rend compte de la mise en œuvre des recommandations acceptées. Elle est chargée d'allouer, lors de la conception et de l'exécution des projets, les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer l'évaluabilité des politiques, des stratégies, des programmes et des projets du FIDA. La direction définit, en concertation avec IOE, les exigences et les modalités d'un système d'autoévaluation efficace permettant d'éviter les redondances; elle s'assure que les autoévaluations sont de grande qualité, dotées des ressources nécessaires et appuyées par des directives méthodologiques; enfin, elle communique régulièrement au Conseil d'administration un point sur l'autoévaluation. Elle veille au respect de l'indépendance d'IOE et s'assure qu'il est consulté et qu'il a accès à toutes les informations et au soutien dont il a besoin pour mener les évaluations.
53. **IOE** rend compte au Conseil d'administration. Il dialogue de manière systématique avec le Comité de l'évaluation, et ses activités sont examinées par ce dernier (voir ci-dessus). IOE présente des examens indépendants de la performance du FIDA et de l'efficacité de ses activités de développement au Conseil et à la direction par l'intermédiaire de ses évaluations, de ses rapports et de la diffusion de ses constatations. Il élabore un plan de travail au moyen d'un processus consultatif qui permet de définir l'objet, les priorités, les produits et le budget nécessaire, et mène les évaluations en associant les parties prenantes clés au processus. En étroite concertation avec la direction, IOE définit les normes et les règles d'évaluation conformément aux normes internationales préconisées par les réseaux d'évaluation (Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement, GNUE, ECG) et les associations professionnelles. IOE examine les autoévaluations et peut être amené à évaluer périodiquement le fonctionnement du système d'évaluation. Il communique les constatations des évaluations aux États membres et aux principales parties prenantes, conformément à la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents (2010). Enfin, IOE participe à des forums externes sur l'évaluation, dans lesquels il contribue aux discussions tout en actualisant et renforçant ses propres compétences en matière d'évaluation.

VI. Indépendance d'IOE et garanties opérationnelles

54. L'exercice par IOE d'un jugement indépendant, étayé par les principes qui sous-tendent l'évaluation au FIDA, est indispensable pour retirer des avantages maximaux d'un système d'évaluation. Il contribue à sa légitimité et à sa crédibilité, limite au maximum les biais et permet d'éviter que les évaluations soient soumises à des influences ou des pressions externes ou internes ou entachées par des conflits d'intérêts, perçus ou réels. La présente politique repose sur trois principales dimensions en matière d'indépendance, qui sont respectées pleinement par IOE, et de manière sélective dans l'autoévaluation.
55. **Indépendance comportementale:** capacité à produire des évaluations franches, sans complaisance et objectives. L'indépendance comportementale nécessite une intégrité et une éthique professionnelles, une capacité à défendre des positions à partir d'éléments factuels et une absence de biais.

56. **Prévention des conflits d'intérêts:** règles visant à garantir que des considérations ou des relations précédentes, actuelles ou potentielles, d'ordre professionnel ou personnel, n'influencent pas le jugement des évaluateurs ou ne donnent pas l'impression d'un manque d'objectivité.
57. **Indépendance organisationnelle ou structurelle:** dimension particulièrement importante pour garantir que les décideurs responsables des produits ou des processus évalués n'influent pas sur le processus d'évaluation. Elle permet également à IOE d'établir lui-même ses programmes de travail, de concevoir ses propres processus, de prendre ses décisions en toute indépendance, de définir ses produits, de diffuser ses constatations et de gérer ses ressources sans subir d'ingérence. IOE fait partie intégrante du FIDA, et ses collaborateurs sont des membres du personnel du Fonds soumis aux mêmes règlement et politiques en matière de personnel que les autres, mais des processus et mécanismes spécifiques, définis dans la présente politique, sont mis en place pour préserver son indépendance. Cette particularité est propre à IOE et est exposée plus en détail ci-après.
58. Le FIDA a institué un certain nombre de processus⁹ pour préserver l'indépendance de jugement d'IOE (voir également les annexes):
59. **Budget-programme de travail d'IOE.** IOE établit son programme de travail en s'appuyant sur ses discussions avec les principales parties prenantes, notamment la direction, afin d'en optimiser l'utilité. Le programme annuel est examiné par le Comité de l'évaluation et est approuvé par le Conseil d'administration. Le budget est examiné par le Comité d'audit et le Conseil, puis présenté au Conseil des gouverneurs pour approbation.
60. **Conduite des évaluations, rapports et diffusion.** La responsabilité de la conduite des évaluations indépendantes revient exclusivement à IOE. Il collabore activement avec ses partenaires privilégiés, notamment la direction, lors des principales étapes du processus d'évaluation et prête attention à la boucle d'apprentissage fondée sur les constatations et les recommandations des évaluations. La direction veille à ce que IOE ait accès à l'ensemble des sources d'informations et des documents au sein de l'organisation et des projets appuyés par celle-ci. Elle coopère activement aux processus d'évaluation indépendante gérés par IOE.
61. Avant de présenter un rapport, IOE le communique à la direction et, le cas échéant, aux autorités nationales concernées, aux cofinanceurs et aux principales parties prenantes (s'il y a lieu) afin de leur demander de vérifier les faits et l'exactitude des informations et de réunir leurs observations. Les projets de rapports sont révisés afin de corriger les erreurs et les inexactitudes décelées pendant ce processus d'examen. Les rapports peuvent également présenter, sous la forme d'une note, des jugements qui divergent de ceux de l'équipe d'évaluation. Les observations qui ne sont pas intégrées dans le rapport d'évaluation final peuvent être fournies séparément et jointes en appendice au rapport.
62. Le Directeur ou la Directrice d'IOE peut établir et publier les rapports d'évaluation finaux sans demander l'accord préalable d'une quelconque personne extérieure au Bureau.
63. IOE présente certains rapports d'évaluation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, en fonction des indications qu'ils lui fournissent. Le Directeur ou la Directrice, et les membres du personnel d'IOE sont autorisés, en tant que de besoin lors de la réalisation des évaluations, à communiquer et à collaborer directement avec

⁹ Ces processus sont présentés dans la présente politique afin d'y intégrer le concept d'indépendance de jugement d'IOE, conformément aux normes et directives du GNUE et de l'ECG sur les politiques.

- les membres du Conseil, les partenaires dans les pays et d'autres personnes externes au Fonds.
64. Les rapports d'évaluation finaux sont diffusés auprès du grand public. IOE dispose d'une page Web dédiée et peut mener des activités de communication (rapports, dossiers, blogs, vidéos, podcasts, médias sociaux, événements en présentiel ou virtuels et communiqués de presse) sans demander au préalable d'approbation externe. IOE s'appuie sur les compétences techniques et le réseau de la Division de la communication du FIDA.
65. **Sélection, nomination, révocation et évaluation de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE.** La sélection et la nomination du Directeur ou de la Directrice d'IOE incombent au Conseil d'administration. Il ou elle se voit confier un mandat unique, non renouvelable, de six ans, assorti de conditions équivalentes à celles des postes D-2 au FIDA. Le processus de recrutement est lancé au moins six mois avant l'expiration du contrat du ou de la titulaire du poste ou à la réception de la démission de ce dernier, selon la première de ces éventualités. Il ou elle ne peut pas prétendre à d'autres postes au FIDA au terme de son mandat. Le président ou la présidente du Comité de l'évaluation doit réaliser l'examen annuel de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE. Seul le Conseil est habilité à relever le Directeur ou la Directrice d'IOE de ses fonctions. Les procédures détaillées de sélection, de nomination et de révocation du Directeur ou de la Directrice d'IOE sont exposées à l'annexe I.
66. En cas de vacance du poste, le Directeur adjoint ou la Directrice adjointe est nommé(e) Directeur ou Directrice par intérim. Les pouvoirs délégués à la direction d'IOE sont conférés au Directeur ou à la Directrice par intérim jusqu'à ce que le nouveau Directeur ou la nouvelle Directrice entre officiellement en fonction. Si le Directeur adjoint ou la Directrice adjointe n'est pas en mesure d'assurer cette fonction, la présidence du Comité de l'évaluation, après avoir consulté le Président du FIDA, nomme l'un des fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation à la fonction de directeur par intérim temporaire, et l'investit des pouvoirs mentionnés ci-dessus. Si un intérim de plus longue durée est prévu ou nécessaire, le Directeur ou la Directrice par intérim est désigné(e) et nommé(e) par le président ou la présidente du Comité de l'évaluation.
67. **Personnel et consultants d'IOE.** En fonction des crédits budgétaires approuvés par le Conseil des gouverneurs et du programme de travail approuvé par le Conseil d'administration, le Directeur ou la Directrice d'IOE détermine l'effectif du personnel du Bureau et son organisation, et en assure la supervision. Le cas échéant, il ou elle peut décider, en concertation avec le Président du FIDA, d'affecter des postes du Bureau en dehors du siège. Le Directeur ou la Directrice d'IOE dispose du pouvoir délégué de prendre toute décision relative aux ressources humaines et aux activités en ce qui concerne le personnel et les consultants du Bureau, conformément aux dispositions prévues aux termes de la présente politique et dans le respect des autres règles en vigueur au FIDA en matière de ressources humaines. Le Directeur ou de la Directrice d'IOE et la direction encouragent les échanges volontaires de personnel afin de favoriser la communication de savoirs.
68. Le personnel d'IOE fait partie du personnel du FIDA, et est soumis à ce titre aux règles, politiques et procédures applicables au personnel du Fonds. Les membres du personnel d'IOE sont autorisés à présenter leur candidature à un poste dans d'autres unités du FIDA. Le Directeur ou la directrice d'IOE est responsable d'évaluer la performance du personnel du Bureau conformément aux procédures applicables, et de recommander, le cas échéant, la promotion de membres du personnel, conformément

aux règles et procédures du FIDA en la matière. La performance est mesurée conformément aux procédures standard en vigueur au FIDA. Le licenciement d'un membre du personnel d'IOE, pour quelque motif que ce soit, est soumis aux règles et procédures standard du FIDA, et la décision appartient au Président du Fonds. La révocation du Directeur ou de la Directrice, en revanche, est soumise aux procédures prévues dans la présente politique. Aux fins de préservation de l'indépendance du Bureau, la nomination des membres du personnel d'IOE est régie par les procédures spéciales présentées à l'annexe II.

69. Le Directeur ou la Directrice d'IOE a l'autorisation de faire appel aux services de consultants et d'autres fournisseurs jugés nécessaires pour assurer les fonctions du Bureau. IOE a toute latitude pour établir le mandat des consultants, recruter les consultants qui correspondent le mieux au profil souhaité et superviser leur travail.
70. **Audits et enquêtes.** IOE respecte les normes du FIDA en matière de comptabilité et d'audit. Le budget et les dépenses d'IOE sont intégrés dans les audits externes annuels réguliers des comptes du Fonds. Pour tout audit spécifique d'IOE qu'elle propose, la direction consulte le Comité de l'évaluation, qui, en concertation avec le président ou la présidente du Comité d'audit, peut accepter l'audit proposé, y mettre son veto ou préconiser un audit externe au lieu d'un audit du Bureau de l'audit et de la surveillance. Le Président du FIDA a le droit de présenter un recours devant le Conseil d'administration si la proposition de la direction est rejetée.
71. Le Directeur ou la Directrice, et le personnel d'IOE sont soumis aux mêmes normes d'intégrité et de conduite que les autres membres du personnel du FIDA et peuvent faire l'objet, s'il y a lieu, d'enquêtes pour faute. Le Président du FIDA a le pouvoir d'entreprendre, par l'intermédiaire du Bureau de l'audit et de la surveillance, des enquêtes sur les activités ou la conduite du Directeur ou de la Directrice d'IOE; les résultats des enquêtes sont examinés par le Conseil d'administration, qui prend la décision finale quant à une éventuelle mesure disciplinaire. À moins que le Conseil n'en décide autrement, il revient au Président du FIDA de déterminer l'éventuelle mesure disciplinaire à imposer, sauf en cas de révocation ou de révocation sans préavis, lesquelles sont prononcées par le Conseil. Les enquêtes sur la conduite et les activités des autres membres du personnel d'IOE sont ouvertes et menées conformément aux règles et procédures applicables au personnel du FIDA, notamment les dispositions prévoyant que les mesures sont recommandées par la Commission des sanctions et que la décision finale est prise par le Président du Fonds.

VII. Amélioration permanente de la fonction d'évaluation

72. Le FIDA s'attache à améliorer sa fonction d'évaluation. La direction réalise des examens périodiques d'autoévaluations, ainsi que d'évaluations conduites par IOE, en concertation avec le Comité de l'évaluation. Un examen externe de la mise en application de la politique de l'évaluation est mené tous les cinq à six ans. Conformément à la recommandation du Comité de l'évaluation, approuvée par le Conseil d'administration, les examens externes de la fonction d'évaluation au FIDA peuvent être réalisés par des pairs (l'ECG ou le GNUE, par exemple) ou dans le cadre d'un arrangement avec une structure externe indépendante.

VIII. Application de la politique

73. La présente politique sera mise en application sur la base des indications détaillées qui seront fournies dans le manuel révisé de l'évaluation, lequel exposera les principales directives relatives aux méthodes et aux processus déterminant directement la manière dont est conduit le travail d'évaluation. Le Manuel révisé de l'évaluation traitera des questions et des processus en rapport avec l'évaluation à l'échelle de

l'institution (et non spécifiquement pour IOE), présentera la Politique révisée de l'évaluation, les produits, les processus et les méthodes, les initiatives en matière de résultats et de performance, l'accord d'harmonisation et le nouveau cadre de résultats. Ses objectifs directeurs seront la clarté, la simplicité et la culture de la collaboration. Le Manuel de l'évaluation sera révisé conjointement par IOE et la direction; la coordination sera assurée par le Bureau. Par ailleurs, comme cela a été recommandé dans l'examen externe par les pairs, IOE élaborera, en concertation avec la direction, une stratégie d'évaluation sur plusieurs années qui sera présentée au Conseil d'administration pour approbation.

Procédures détaillées de sélection, de nomination et de révocation du Directeur ou de la Directrice d'IOE

A. Sélection et nomination du Directeur ou de la Directrice d'IOE

1. Le processus de sélection est placé sous la direction d'une commission de recrutement composée de trois membres du Conseil d'administration qui, pendant toute la durée du processus, ne devront pas être membres du Comité de l'évaluation ni être des Coordonnateurs de leur propre liste ou sous-liste (issus chacun de la Liste A, B et C et nommés par les Coordonnateurs de chaque liste) et de deux experts indépendants, proposés par le Comité de l'évaluation, dont l'expérience en matière d'évaluation est reconnue (l'un ou l'une d'entre eux au moins aura dirigé un service d'évaluation indépendant). Un représentant ou une représentante de la direction du FIDA fait partie de la commission en qualité de membre sans droit de vote. Les membres du Conseil d'administration appartenant à la commission de recrutement désignent un président ou une présidente, qui ne doit être ni l'un des experts indépendants ni le représentant ou la représentante de la direction.
2. La direction apporte à la commission de recrutement un appui et des conseils sur le plan administratif et juridique. Cet appui ainsi que le processus et les procédures de recrutement sont conformes aux politiques, règles et procédures établies par le FIDA dans la mesure où elles ne sont pas annulées et remplacées par les dispositions de la Politique de l'évaluation.
3. La commission de recrutement rédige la description de poste et veille à ce que l'avis de vacance du poste soit publié. Il est possible de faire appel à un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres de direction afin de s'assurer qu'un certain nombre de candidats qualifiés seront présentés à la commission. Il appartient à la commission de décider de faire appel ou non à un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres de direction et d'approuver le choix du cabinet en question.
4. La commission de recrutement établit la liste des candidats présélectionnés sur la base des candidatures obtenues par le biais de l'avis de vacance ou du cabinet, ou par ces deux moyens, conduit les entretiens avec les candidats ainsi que leur évaluation, et les classe par ordre de mérite.
5. Avant de procéder à l'évaluation des candidats présélectionnés, la commission de recrutement demande à HRD de s'assurer de la validité des diplômes universitaires et des antécédents professionnels présentés. À ce stade, et sous réserve de l'accord desdits candidats, HRD ou le cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres de direction procède, sur instruction de la commission de recrutement, à la vérification des références personnelles et professionnelles des candidats. Sinon, la commission de recrutement attend d'avoir déterminé sur quel candidat ou quelle candidate se porte sa préférence pour demander à HRD ou au cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres de direction de procéder à la vérification des références, et de lui communiquer les résultats avant qu'elle ne mène sa tâche à son terme.
6. Une fois que la commission de recrutement a achevé sa tâche, son président consulte le Président du FIDA afin de connaître son avis sur les recommandations qu'elle a formulées.
7. La commission de recrutement prépare alors un rapport sur ses travaux, que son président présente au Comité de l'évaluation à l'occasion d'une session extraordinaire sur la question. Ce rapport mentionne clairement l'avis du Président du FIDA en ce qui concerne l'aptitude des candidats recommandés à occuper le poste ainsi que leur ordre de classement et fait état de toute autre réserve que le Président peut avoir formulée à propos des candidats. Le Comité s'efforce alors de parvenir à un consensus sur le classement des candidats, de manière à ce que le rapport qu'il présente au Conseil d'administration fasse état, autant que possible,

d'une opinion unanime des membres du Comité. Si le Comité ne parvient pas à un consensus, il assortit la liste des candidats d'un rapport exposant les différentes opinions exprimées par ses membres et précisant pour quelles raisons il n'a pas été possible de parvenir à un accord ou, dans l'hypothèse où il estime qu'aucun candidat ou candidate n'est admissible pour quelles raisons il est nécessaire de recommencer le processus de recrutement. Ce rapport, approuvé par tous les membres du Comité de l'évaluation ayant participé au processus, constitue le procès-verbal officiel de la réunion du Comité de l'évaluation. Les rapports présentés au Conseil d'administration sur ce point sont régis par l'article 2.3 du Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation. L'article 2.5 du Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation ne s'applique pas dans le cas de la ou des réunions du Comité de l'évaluation consacrées à l'examen du rapport de la commission de recrutement.

8. Le Conseil d'administration débat de l'aptitude des candidats présentés par le Comité de l'évaluation à exercer les fonctions de Directeur ou de Directrice d'IOE, en tenant dûment compte de l'avis du Président du FIDA. Le Conseil d'administration peut décider soit de suivre la recommandation du Comité, soit de sélectionner une autre personne parmi celles proposées par le Comité, soit de demander à ce dernier de recommencer le processus de recrutement s'il est parvenu à la conclusion qu'aucun des candidats ne possède les qualifications requises.
9. Une fois que le Conseil d'administration a décidé de la personne qu'il convient de choisir comme Directeur ou Directrice d'IOE, le Président du FIDA, ou à défaut son représentant, adresse une proposition d'emploi à celle-ci et le Président procède à la nomination officielle.
10. Durant le processus de recrutement et de sélection du Directeur ou de la Directrice d'IOE, les membres de la commission de recrutement doivent éviter toute situation susceptible d'entraîner un conflit réel, potentiel ou apparent entre leurs intérêts personnels et leurs fonctions officielles. On trouvera à la section C ci-après des considérations concernant l'identification et la gestion des conflits d'intérêts.

B. Motifs et procédures de révocation du Directeur ou de la Directrice d'IOE

11. Le Conseil d'administration peut relever le Directeur ou la Directrice d'IOE de ses fonctions pour l'un des motifs exposés ci-dessous, lesquels, dans le cas d'un membre du personnel du FIDA, justifieraient un licenciement:
 - (i) faute lourde (révocation ou révocation sans préavis);
 - (ii) abandon de poste, ce qui comprend le cas où la personne n'a pas rejoint le poste auquel elle a été nommée;
 - (iii) résultats insuffisants;
 - (iv) incapacité de la personne à exercer ses fonctions pour des raisons de santé;
 - (v) cas exceptionnels ou situations imprévues et justifiées, tels que des preuves évidentes de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles, la découverte de faits inconnus, la communication d'informations trompeuses ou mensongères par le candidat après la signature de la lettre de nomination et avant qu'il ne prenne ses fonctions;
 - (vi) événement à la suite duquel le Directeur ou la Directrice d'IOE n'est plus un ressortissant d'un pays membre du Fonds.
12. En tout état de cause, la révocation nécessite la communication d'un document écrit exposant les motifs et indiquant le délai de préavis applicable – sauf en cas de révocation sans préavis.

13. Sauf décision contraire expresse, les règles, règlements et procédures de licenciement applicables au personnel du FIDA sont suivis.
14. Le Comité de l'évaluation adresse au Conseil d'administration la recommandation de procéder à la révocation après avoir entendu l'intéressé(e) et sollicité l'avis du Président du FIDA en ce qui concerne les aspects juridiques et administratifs et les autres aspects pertinents du dossier.
15. La décision prise par le Conseil d'administration est dûment communiquée au Directeur ou à la Directrice d'IOE par le Président du Fonds.
16. Dans le cas d'une enquête relative à l'intégrité du Directeur ou de la Directrice d'IOE, les procédures normales en vigueur au FIDA s'appliquent, et les résultats de l'enquête sont soumis à l'examen du Conseil d'administration pour décision. À la suite de cet examen et sauf décision contraire du Conseil d'administration, le Président détermine les mesures disciplinaires à prendre, le cas échéant, conformément aux règles et procédures applicables à l'ensemble du personnel du FIDA, à l'exclusion de la révocation ou de la révocation sans préavis, qui sont prononcées par le Conseil d'administration.

C. Considérations concernant la détection et la gestion des conflits d'intérêts dans le cadre de la sélection du Directeur ou de la Directrice d'IOE

17. Un conflit d'intérêts réel suppose l'existence d'un conflit entre les fonctions officielles d'un membre de la commission de recrutement, dans le cadre du processus de recrutement et de sélection, et ses intérêts personnels, qui pourraient influencer abusivement l'exercice de ces fonctions officielles. Un conflit d'intérêts, potentiel ou apparent, survient lorsque l'on peut raisonnablement estimer que les intérêts personnels d'un membre de la commission de recrutement risquent d'influer abusivement sur l'exercice de ses fonctions officielles, même si, en l'occurrence, ce n'est pas le cas.
18. Plus particulièrement, les membres de la commission de recrutement doivent éviter toute action susceptible de générer un conflit réel, potentiel ou apparent lorsqu'ils:
 - (i) accordent de manière injustifiée un traitement, qu'il soit de faveur ou discriminatoire, à tout organisme ou individu;
 - (ii) entravent l'efficacité du processus de recrutement et de sélection;
 - (iii) perdent leur indépendance ou leur impartialité d'action;
 - (iv) influent négativement sur la confiance des pays membres ou du public dans l'intégrité du FIDA.
19. En cas de conflit d'intérêts, réel, potentiel ou apparent, le membre de la commission de recrutement concerné doit se retirer sans délai du processus de recrutement et de sélection et informer par écrit les trois Coordonnateurs de liste et le président ou la présidente de la commission de recrutement de la situation. Dans cette communication, le membre de la commission de recrutement doit décrire le conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent, et demander aux Coordonnateurs de liste de déterminer s'il doit se récuser du processus de recrutement et de sélection.
20. Si les Coordonnateurs estiment qu'il existe un conflit d'intérêts réel, le membre de la commission de recrutement doit se récuser. Si les Coordonnateurs estiment que le conflit d'intérêts est potentiel ou apparent, la récusation sera demandée si elle est jugée nécessaire dans l'intérêt du FIDA. Si nécessaire, le ou les Coordonnateurs de liste concernés nomment le remplaçant ou la remplaçante du membre de la commission de recrutement qui s'est retiré ou, si le membre de la commission de recrutement récusé était un expert externe indépendant, le Comité de l'évaluation sélectionne un nouvel expert indépendant.

21. Tout membre de la commission de recrutement peut également indiquer par écrit aux Coordonnateurs et au président ou à la présidente de la commission de recrutement qu'il estime qu'un autre membre de la commission de recrutement devrait se récuser en raison d'un conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent. Après consultation du membre concerné de la commission de recrutement, les procédures établies au paragraphe 20 ci-dessus s'appliquent.

Procédures spéciales de recrutement des membres du personnel d'IOE

1. En ce qui concerne la nomination du personnel d'IOE (à l'exception du Directeur adjoint ou de la Directrice adjointe):
 - (i) Le Directeur ou la Directrice d'IOE constitue un jury d'entretien qui sera présidé par le Directeur adjoint ou la Directrice adjointe du Bureau ou un autre cadre supérieur de ce dernier (sans droit de vote). Outre le président ou la présidente, ce jury sera composé des membres suivants: i) une personne représentant le Département de la gestion des programmes; ii) une personne représentant HRD; iii) une personne représentant l'IOE (cadre hiérarchique responsable du recrutement); iv) un ou une spécialiste de l'évaluation extérieur au FIDA (uniquement pour le recrutement de membres du personnel du cadre organique); v) une personne représentant l'association du personnel (en tant qu'observateur sans droit de vote).
 - (ii) Avant la transmission du rapport du jury au Directeur ou à la Directrice d'IOE, le Président met en place un comité chargé de s'assurer que le processus de nomination a bien suivi les procédures établies dans la présente Politique de l'évaluation, ainsi que les règles et procédures du FIDA applicables. Ce contrôle préalable se borne à vérifier que les règles applicables ont été suivies lors des principales étapes du processus de recrutement.
 - (iii) Excepté pour les cas dans lesquels le contrôle préalable décèle la nécessité d'adopter des mesures correctives, le Directeur ou la Directrice d'IOE prend sa décision sur recommandation du jury et en fait part au Président, qui donne instruction au Directeur ou à la Directrice des ressources humaines de procéder à la nomination officielle.
2. S'agissant de la nomination du Directeur adjoint ou de la Directrice adjointe d'IOE, les dispositions exposées au paragraphe ci-dessus pour l'ensemble du personnel du Bureau s'appliquent, mais le processus de sélection est adapté comme suit:
 - (i) En concertation avec le Directeur ou la Directrice d'HRD, le Directeur ou la Directrice d'IOE choisit un ou une spécialiste de l'évaluation reconnu(e) extérieur(e) au FIDA pour présider le jury d'IOE.
 - (ii) Le jury ne comprend pas de représentant d'IOE.
 - (iii) Avant de prendre sa décision, le Directeur ou la Directrice d'IOE consulte le Président et, s'il le juge utile, tout autre membre de la direction, afin de recueillir leur avis en ce qui concerne les candidats présélectionnés.