

Cote du document: EC 2020/111/W.P.5
Ordre du jour: 7
Date: 24 septembre 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Note sur la révision de la gamme de produits d'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

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

Hansdeep Khaira

Chargé de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2261
courriel: h.khaira@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

Remerciements	ii
I. Informations générales et principes fondamentaux	1
II. Produits d'IOE	4
III. Modifications qu'il est proposé d'apporter aux produits	5
A. Présentation de nouveaux produits	5
B. Révision des produits existants	7
IV. Amélioration du processus d'évaluation pour promouvoir l'apprentissage et collaborer plus étroitement avec les parties prenantes	10
V. Planification de l'évaluation suivant un processus consultatif	12
Appendices	
I. IOE response to the external peer review of IFAD's evaluation function, concerning product range	1
II. Evaluation product range, benchmarking with peers	3
III. Summary of key features of each product	4
IV. Indicative framework for evaluation prioritization	10

Remerciements

Cette note a été établie sous la direction de Fabrizio Felloni, Responsable par intérim du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), avec l'appui de Hansdeep Khaira, chargé de l'évaluation à IOE, et de Suppiramaniam Nanthikesan, responsable principal de l'évaluation à IOE. Nous savons gré à Dorte Kabell, consultant principal externe, de sa contribution à sa préparation, et à tous les autres membres du personnel d'IOE qui ont fourni d'utiles commentaires. Norah de Falco et Sarah Pasetto, toutes deux chargées de la communication pour l'évaluation, ont apporté leur concours à l'établissement des graphiques, et Manuela Gallitto, assistante d'évaluation (IOE), a assuré un appui administratif.

La préparation de cette note a également bénéficié des commentaires et des conseils de nombreux pairs. Nous tenons à remercier la direction et le personnel du FIDA qui ont apporté de précieux éclairages tout au long du processus. Les commentaires formulés par les membres à propos d'un projet antérieur présenté lors d'un séminaire informel tenu avec le Conseil d'administration du FIDA en mai 2020 ont été dûment pris en compte.

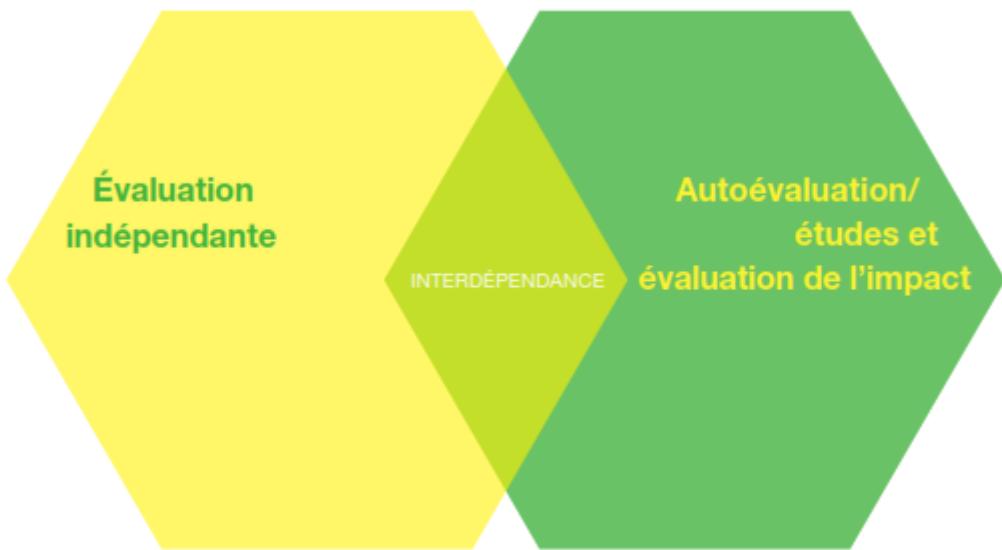
I. Informations générales et principes fondamentaux

1. La révision de la gamme de produits d'évaluation est l'un des principaux résultats devant être obtenus par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), conformément au plan d'action convenu avec le Comité de l'évaluation en octobre 2019 en vue de la mise en œuvre des principales actions et recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.
2. À la suite de vastes consultations tenues avec la direction et d'un travail mené en collaboration avec le groupe de travail pour la révision de la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE a procédé à la présentation des modifications apportées à ses produits lors d'un séminaire informel tenu avec le Conseil d'administration en mai 2020.
3. L'examen externe par les pairs réalisé en 2019 a incité IOE et la direction à déterminer comment s'assurer que les produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante permettent de faire face à l'évolution du contexte et des priorités du développement rural à l'échelle mondiale, et de guider les mesures prises par le FIDA en réponse à ces changements avec une efficacité optimale. L'examen externe par les pairs a également noté la nécessité de procéder à une révision. L'examen ne prescrit pas la forme particulière que doivent revêtir les produits d'évaluation du FIDA, et offre des possibilités considérables de poursuivre la réflexion, de mener des activités pilotes et de tenir des consultations sur la base de recommandations générales. Les appendices I et III de la présente note expliquent comment IOE a donné suite aux recommandations de l'examen externe par les pairs, notamment en mettant à l'essai de nouveaux produits ainsi qu'en modifiant et en ajustant les produits existants pour répondre aux nouveaux besoins du Fonds.
4. Les révisions proposées dans cette note cadrent avec les recommandations de l'examen externe par les pairs. Elles prennent également en compte l'examen interne consacré par IOE à l'expérience qu'il a des produits d'évaluation existants, les vastes consultations tenues avec la direction du FIDA, les interactions avec le Comité de l'évaluation et avec le Conseil d'administration ainsi qu'une analyse de l'évolution des besoins d'apprentissage. Tandis qu'IOE préparait cette note, la direction du FIDA a procédé à un examen de ses produits d'autoévaluation, qui sera présenté au Comité de l'évaluation lors de sa cent onzième session en octobre 2020. IOE et la direction se sont mutuellement communiqué leurs documents.
5. Cette note prend également en compte la révision dont fait actuellement l'objet la Politique de l'évaluation au FIDA, l'évolution des pratiques d'évaluation des institutions financières internationales (IFI) et du système des Nations Unies, ainsi que la récente révision des critères d'évaluation effectuée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
6. Outre les propositions concernant des produits particuliers d'IOE, cette note suggère à la direction du FIDA et à IOE une manière de collaborer pour améliorer le fonctionnement du système d'évaluation à l'échelle de l'institution afin de renforcer l'impact du FIDA en matière de développement.
7. Un certain nombre de principes de base ont guidé la conception et la mise à l'essai des produits modifiés et des nouveaux produits. Ces principes sont les suivants:
 - **Pertinence stratégique:** La pertinence stratégique des évaluations sera assurée par le recours à de nouveaux produits de haut niveau qui saisiront de manière plus exhaustive les aspects des travaux du FIDA qui n'étaient jusque-là pas suffisamment couverts.

- **Couverture:** La couverture des évaluations sera élargie de manière à assurer la prise en compte d'une plus large gamme de questions revêtant de l'importance pour le Fonds.
 - **Disponibilité en temps utile:** Des plans seront établis pour concevoir et mettre à l'essai de nouveaux produits "sur demande" permettant de répondre aux besoins qui se manifestent. Des mesures seront également adoptées dans le but de renforcer les pratiques d'évaluation existantes concernant la présentation en temps utile de données factuelles pertinentes concernant les modalités de programmation actuelles des opérations du FIDA. Par exemple, les évaluations au niveau des projets continueront de considérer les modalités de mise en œuvre des opérations et de déterminer dans quelle mesure elles permettent d'intégrer les modifications qui doivent être apportées à leur conception. Les évaluations au niveau des pays et à plus haut niveau mettront davantage l'accent sur l'évaluation de la performance des opérations en cours.
 - **Complémentarité:** Des mesures seront prises dans le but d'assurer la complémentarité des produits.
 - **Apprentissage:** Les processus et les nouveaux produits seront conçus de manière à promouvoir l'apprentissage.
 - **Optimisation des ressources et rapport coût-efficacité:** Les processus de sélection, de planification, de mise en œuvre et de retour d'information sont fondés sur les principes de l'optimisation des ressources, à savoir l'économie, l'efficience et l'efficacité, dans le respect des valeurs de l'organisation.
8. Conjointement, les produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante doivent répondre aux besoins de responsabilisation et d'apprentissage du Fonds au niveau des projets, des pays et de l'institution, et doivent donc évoluer de concert. Suite à cette note et aux entretiens tenus avec le Comité de l'évaluation, ainsi que recommandé par l'examen externe par les pairs, IOE préparera en 2021 une stratégie d'évaluation couvrant plusieurs années, et organisera l'établissement d'une version révisée du Manuel de l'évaluation, en consultation avec la direction, en vue de sa soumission au Comité de l'évaluation en 2022.
9. La composition et la conception des produits d'IOE répondent à trois priorités distinctes: i) réunir les données factuelles nécessaires pour pouvoir rendre compte des résultats au niveau des projets, des pays et de l'institution; ii) contribuer à l'apprentissage en fournissant suffisamment d'informations à la direction du FIDA et aux parties prenantes pertinentes pour leur permettre de renforcer l'efficacité de l'institution et de l'action de développement; iii) accroître la crédibilité et la qualité des produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante tout en favorisant les synergies entre les différents processus et produits.
10. Les produits d'IOE appuieront la Politique révisée de l'évaluation en favorisant une culture axée sur l'obtention de résultats à l'échelle du FIDA ainsi qu'une planification et une gestion fondées sur des données factuelles afin de promouvoir l'efficacité des activités de développement, l'apprentissage et l'amélioration systématique de la qualité¹. L'architecture du système d'évaluation du FIDA est conçue de manière à permettre d'atteindre ces objectifs (graphique 1).

¹ Version préliminaire en date du 3 juin 2020.

Graphique 1
Architecture du système d'évaluation du FIDA



11. Deux éléments sont essentiels au bon fonctionnement de l'architecture du système d'évaluation du FIDA: i) l'indépendance organisationnelle et fonctionnelle d'IOE, ainsi que le prescrit la Politique de l'évaluation; ii) une robuste collaboration entre IOE et les principales parties prenantes du FIDA, notamment en ce qui concerne la détermination et la satisfaction des demandes d'évaluation, l'assurance de la qualité des données factuelles, et l'internalisation de l'apprentissage.
12. Il est essentiel de respecter le principe de l'indépendance pour assurer la collecte de données factuelles impartiales et crédibles produites de manière transparente, conformément aux normes et critères internationaux d'évaluation, et aux principes énoncés dans la Politique de l'évaluation au FIDA. L'indépendance a pour caractéristique essentielle de permettre de déterminer ce qui doit être évalué, le moment auquel il convient de le faire et la manière dont il faut procéder. La "manière dont il faut évaluer" concerne directement les produits d'évaluation considérés, puisque chaque produit donne lieu au recours à des méthodes, des approches et des techniques particulières répondant aux besoins d'évaluation. Conjointement, les produits d'évaluation offrent une gamme d'options souple qui permet à IOE de pleinement répondre aux diverses demandes d'évaluation recensées durant le processus de planification. IOE sera de surcroît guidé par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, et travaillera en étroite concertation avec la direction pour veiller à ce que les évaluations répondent aux besoins du Fonds et soient réalisées en temps opportun. Le Conseil d'administration conservera le pouvoir de décision en ce qui concerne la portée et la teneur du plan d'évaluation.
13. La poursuite des activités en collaboration est toutefois essentielle à la pertinence, au caractère opportun, à la qualité et à l'utilité des données factuelles retenues pour l'évaluation. Le renforcement de la collaboration entre IOE et la direction contribuera de manière fondamentale à la crédibilité et à l'utilité aussi bien des autoévaluations que des évaluations indépendantes. Cette collaboration fait partie intégrante du processus de préparation des plans et des stratégies d'évaluation, de la conception de la structure et des produits d'évaluation, de la réalisation des évaluations et de l'adoption de mesures appropriées pour donner suite aux enseignements tirés de l'expérience et les assimiler. Ces processus seront décrits dans la version révisée du Manuel de l'évaluation.

II. Produits d'IOE

14. L'examen externe par les pairs note qu'"IOE fournit une gamme et un nombre impressionnantes de produits, comparables à ceux d'unités d'évaluation d'organisations beaucoup plus grandes". Le Bureau doit néanmoins veiller à pouvoir offrir systématiquement au FIDA un ensemble judicieux de données factuelles au niveau des projets, des pays, des régions, des thématiques et de l'institution en raison du contexte dynamique dans lequel le Fonds opère.
15. La gamme actuelle de produits d'évaluation d'IOE comprend:
 - au niveau des projets, les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), les évaluations de la performance des projets (EvPP) et les évaluations de l'impact;
 - au niveau des pays, les évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP);
 - au niveau institutionnel, les évaluations au niveau de l'institution (ENI), les synthèses d'évaluations et les Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).
16. Cette note décrit les mesures prises pour revoir la gamme de produits d'évaluation d'IOE dans le but de les assouplir et d'assurer une meilleure prise en compte de l'évolution du contexte du développement et des besoins de l'organisation, notamment en ce qui concerne les nouveaux instruments ou les nouveaux domaines dans lesquels le FIDA interviendra à l'avenir (en particulier sa collaboration avec le secteur privé). Cette souplesse caractérisera également la version révisée du Manuel de l'évaluation, qui sera disponible sous forme électronique et sera un document évolutif permettant de revoir aisément les produits, les méthodes et les processus de manière à répondre aux situations indiquées précédemment.
17. Durant la première étape du processus de renouvellement des concepts, IOE a réexaminé les produits d'évaluation d'homologues d'un certain nombre d'IFI² dans le but de recenser les pratiques correspondantes de ses pairs et de déterminer les domaines dans lesquels il est possible de mener une réflexion concertée et d'apporter des améliorations. Il s'avère que de nombreuses IFI ont des produits d'évaluation très similaires. (Voir le tableau récapitulatif figurant à l'appendice II.) Par exemple, les rapports équivalant aux rapports d'achèvement de projet (RAP) du FIDA sont généralement tous validés, et la panoplie de produits comprend habituellement des évaluations institutionnelles, sectorielles et thématiques, des évaluations de groupes (de secteurs, de thématiques ou de pays), des évaluations au niveau des pays et des évaluations de l'impact, ainsi que divers types de synthèses.
18. Ces IFI publient également chaque année un examen de l'évaluation de la performance institutionnelle similaire au RARI. Ces examens, dont la forme et l'envergure diffèrent, sont parfois complétés par un rapport annuel sur les activités d'évaluation et les principaux enseignements.
19. Les organismes semblables ont généralement tendance à privilégier les évaluations stratégiques menées à un haut niveau bien que, à l'évidence, ces exercices, comme tous les autres travaux d'évaluation, reposent sur des évaluations menées au niveau des projets.
20. Dans quelques IFI (par exemple la Banque interaméricaine de développement [BID] et la Banque asiatique de développement [BAsD]), les évaluations de l'impact sont réalisées par la fonction d'évaluation indépendante aussi bien à des

² Groupe de la Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement et Banque interaméricaine de développement.

fins d'apprentissage que de responsabilisation. Des services d'études spécialisés procèdent également à des évaluations de l'impact³.

III. Modifications qu'il est proposé d'apporter aux produits

21. IOE s'efforce, dans le cadre de la révision de sa panoplie de produits, de préserver les atouts des produits actuels recensés dans l'examen externe par les pairs et confirmés lors des consultations approfondies tenues à l'échelle du FIDA. Il a aussi recours, dans le cadre d'opérations pilotes, à de nouveaux produits conçus pour répondre à l'évolution de la demande de données factuelles et de connaissances établies dans le cadre de ses propres évaluations et consultations avec la direction, le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation.
22. Grâce à sa panoplie révisée de produits, IOE vise, de manière indépendante, à:
 - i) Évaluer, à l'échelle de l'institution, la performance et les résultats dans le domaine du développement des opérations financées par le FIDA;
 - ii) Recenser les facteurs déterminant la performance au niveau des projets et des pays, et en tirer des leçons permettant d'améliorer la conception des projets et des programmes;
 - iii) Regrouper et analyser les informations sur la performance et les résultats de manière à définir les tendances et les problèmes à tous les niveaux;
 - iv) Guider les politiques, promouvoir l'efficacité institutionnelle et donner des orientations stratégiques grâce à une analyse systématique des données factuelles et des leçons tirées de l'expérience, notamment celles qui proviennent des pairs;
 - v) Éclairer et faciliter la prise de décisions fondées sur les faits pour les opérations et les questions concernant l'efficacité et les processus institutionnels revêtant une haute priorité et présentant un intérêt stratégique pour l'organisation.

A. Présentation de nouveaux produits

23. Bien que les produits d'IOE aient, jusqu'à présent, répondu aux besoins de l'organisation, il apparaît maintenant clairement que leur couverture présente certaines lacunes et que les produits existants pourraient avoir une plus grande valeur ajoutée. Dans un premier temps, il est proposé de combler ces lacunes au moyen de trois nouveaux produits: les évaluations thématiques, les évaluations infrarégionales et les évaluations de groupes de projets. Ces nouveaux produits, en particulier les évaluations infrarégionales, sont également bien adaptés à la nouvelle structure décentralisée du FIDA. Une description préliminaire détaillée de ces produits est présentée à l'appendice III.
24. **L'augmentation du nombre de produits signifie qu'il sera possible de faire preuve de plus de souplesse sans toutefois effectuer davantage d'évaluations.** Il est important de noter que l'élargissement de la gamme de produits n'a pas pour objet d'accroître le nombre d'évaluations effectuées chaque année. Il vise, en fait, à offrir une plus large gamme de produits permettant de sélectionner celui qui répond le mieux aux besoins particuliers de l'organisation. IOE sait à quel point il est important d'utiliser les ressources de manière judicieuse.
25. **Évaluations thématiques.** Les évaluations thématiques permettront de fournir des données factuelles sur la performance et les résultats des opérations financées par le FIDA par thème ou par secteur (par exemple l'adaptation aux changements climatiques, la gestion des ressources naturelles, l'égalité femmes-hommes,

³ C'est le cas notamment du groupe d'évaluations de l'impact sur le développement de la Banque mondiale: <https://www.worldbank.org/en/research/dime/overview>.

l'irrigation). Contrairement aux synthèses des évaluations actuelles, elles seront essentiellement fondées sur des données primaires (études de terrain des pays). Ces évaluations, qui analyseront les résultats obtenus sur le terrain et les compareront à ceux produits par les approches suivies par d'autres acteurs, offriront aux responsables la possibilité de tirer des leçons qui leur permettront de déterminer des solutions de développement efficaces dans le domaine thématique considéré. Elles devraient aussi produire des informations utiles à la formulation de la stratégie et des politiques institutionnelles concernant les thématiques en question.

26. Les domaines thématiques ont jusqu'à présent fait l'objet d'ENI. Pour accroître les possibilités offertes au FIDA et répondre plus efficacement à des besoins particuliers, IOE effectuera désormais une distinction entre deux types d'évaluations de niveau institutionnel: les ENI mettront essentiellement l'accent sur l'efficacité de l'institution (politiques, stratégies, structure organisationnelle, ressources), c'est-à-dire la "manière dont le FIDA opère", tandis que les évaluations thématiques couvriront principalement l'efficacité du FIDA dans le domaine du développement, c'est-à-dire "ce que fait le FIDA et les résultats qu'il obtient". De plus amples détails sur les différences entre ces deux produits sur le plan de la méthode et des processus seront présentés dans la version révisée du Manuel de l'évaluation.
27. **Évaluations infrarégionales.** Il est proposé d'utiliser ce nouveau produit dans le cadre d'opérations pilotes pour répondre à une demande grandissante due à la décentralisation du modèle opérationnel du FIDA qui repose sur les pôles, les bureaux infrarégionaux et les groupes de pays. Ces évaluations peuvent offrir une perspective infrarégionale et une évaluation précise des problèmes communs de développement, des initiatives menées dans le cadre de programmes et des possibilités qui ne peuvent pas être détectées en considérant la situation au niveau d'un seul pays (par exemple sur la base d'ESPP).
28. Les évaluations infrarégionales permettront d'évaluer la stratégie, les approches d'interventions communes appuyées par le FIDA et la structure organisationnelle du Fonds (c'est-à-dire les pôles et la coordination assurée entre les bureaux de pays) au niveau d'un groupe de pays présentant des caractéristiques particulières. Ce produit offrira des possibilités d'apprentissage, car de nombreux aspects du développement ne se limitent pas à des pays particuliers. Les évaluations infrarégionales ne remplaceront pas les ESPP, mais elles permettront à IOE de réunir des informations sur des pays pour lesquels son portefeuille est de taille plus limitée et qui ne sont guère susceptibles de faire l'objet d'une ESPP.
29. **Évaluations de groupes de projets.** Les évaluations de groupes de projets ont pour objet de rehausser l'aspect apprentissage des évaluations actuellement menées au niveau des projets en procédant à des analyses comparatives. Le regroupement de projets présentant des caractéristiques similaires (par exemple la région, l'orientation thématique, le type de pays) offre un moyen d'améliorer l'efficacité du processus d'évaluation et d'accroître les possibilités d'apprentissage, puisqu'il permet de réunir et de généraliser les conclusions relatives à de multiples projets ainsi que les informations qu'ils produisent. Ces évaluations peuvent couvrir un certain nombre de pays d'une même région ou de régions différentes. Elles peuvent également couvrir des projets en cours et se prêter ainsi à des évaluations en temps réel. (Les EvPP ne portent que sur les projets achevés.) Comme l'indique le document de la direction sur la révision des produits d'autoévaluation, les évaluations de groupes de projets pourraient contribuer à créer des boucles d'apprentissage et de retour d'information au niveau des projets en cours. Ces évaluations ne remplaceront pas les EvPP individuelles actuelles qui, parce qu'elles sont effectuées après l'achèvement d'un projet, contribuent dans une mesure considérable à la détermination de la pérennité des avantages d'une opération. La

sélection des évaluations de groupes de projets sera fonction des besoins d'apprentissage de la direction et d'IOE.

B. Révision des produits existants

30. Les produits actuels font également l'objet de modifications sur la base des informations en retour détaillées issues des consultations tenues à l'échelle du FIDA, qui ont pour but d'assurer leur pertinence, leur efficacité et une utilisation optimale des ressources. Outre les modifications particulières apportées à chaque produit indiquées ci-après, les changements effectués accroîtront la souplesse avec laquelle les critères d'évaluation seront sélectionnés de manière à augmenter la pertinence de l'opération et à réaliser des évaluations plus efficaces et approfondies. Les détails de ces modifications seront présentés dans la version révisée du Manuel de l'évaluation. (Ils sont récapitulés à l'appendice III.)
31. **Validations des rapports d'achèvement de projet (VRAP).** Les VRAP, qui continueront d'être effectuées, couvriront l'intégralité des projets achevés. Il est nécessaire de procéder de la sorte pour: i) obtenir un nombre suffisant d'observations sur les projets aux fins de la préparation du RARI; ii) fournir des informations à d'autres évaluations (par exemple les ESPP, les évaluations thématiques, les ENI et les synthèses d'évaluations). Il convient de noter que, dans la plupart des autres IFI, le département indépendant de l'évaluation valide généralement l'intégralité des RAP. Des efforts seront toutefois déployés pour réduire le temps consacré à la préparation et à l'examen des évaluations par IOE et le Département de la gestion des programmes (PMD) dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficience. L'adoption d'un format plus court et plus succinct accroîtra la visibilité des VRAP et l'utilité qu'elles présentent pour les évaluateurs et les responsables de projets. La base de données de ces dernières sera intégrée à la base de données des RAP dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).
32. **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les principaux changements proposés concernent: i) l'élargissement de l'éventail de projets pouvant faire l'objet d'une évaluation (de manière à inclure les projets clôturés quelques années plus tôt) afin de permettre la réalisation d'un examen plus approfondi de la durabilité a posteriori; ii) la sélection d'EvPP en fonction de la demande formulée par PMD et par le Département de la stratégie et des savoirs, des questions et des problèmes recensés dans le cadre des travaux d'évaluation, et de l'intérêt qu'ils présentent en tant que sources d'informations pour les ESPP, les ENI, les évaluations thématiques et les synthèses d'évaluations à venir. IOE peut également, comme il le fait déjà pour d'autres évaluations au niveau des projets, revoir le nombre et le type de critères utilisés aux fins de l'évaluation, compte tenu de la récente révision des critères effectuée par le CAD de l'OCDE⁴. Le nombre d'EvPP réalisées chaque année pourrait être ramené à cinq, en moyenne.
33. **Évaluations de l'impact.** Si IOE a l'intention de conserver les évaluations de l'impact dans sa gamme de produits, il n'envisage pas nécessairement d'en réaliser chaque année. Il procédera à ces dernières s'il s'avère nécessaire de collecter de nombreuses données primaires au niveau des ménages et des collectivités pour apporter des éléments d'information à une autre évaluation stratégique (par exemple une ESPP, une évaluation thématique, une ENI ou une synthèse d'évaluations) ou pour mettre à l'essai des méthodes novatrices d'évaluation des résultats et de l'impact en matière de développement dans le cadre de l'approche associant plusieurs méthodes retenue par IOE. La sélection des évaluations de l'impact s'effectuera par conséquent sur la base de critères plus rigoureux afin que les évaluations en question aient une réelle valeur ajoutée. La valeur ajoutée d'une

⁴ La nouvelle série de critères d'évaluation du CAD de l'OCDE comprend la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité/durabilité.

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

évaluation de l'impact tient notamment au fait qu'elle considère la durabilité d'une opération; il importe donc, dans la mesure du possible, de réaliser ce type d'évaluation quelques années après l'achèvement du projet, conformément à la proposition formulée par la direction dans le cadre de sa révision des produits d'autoévaluation. La suggestion de la direction selon laquelle, durant la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), la direction et IOE devraient collaborer à l'établissement du cadre de référence et de l'approche générale de la réalisation des évaluations de l'impact est aussi bienvenue.

34. **Évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP).** Le format de l'ESPP sera rationalisé de manière à: i) faire une plus grande place aux questions stratégiques et thématiques; ii) éviter les répétitions et réduire la longueur moyenne des rapports. L'accent continuera de porter sur la réalisation en temps opportun des ESPP parce qu'elles contribuent à la préparation des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Par ailleurs, IOE collaborera, avec la direction, dans le cadre de la révision des produits d'autoévaluation, à l'examen des meilleurs moyens de coordonner le calendrier des ateliers consacrés aux ESPP dans les pays avec celui des initiatives menées par la direction dans les mêmes pays (par exemple le lancement d'une initiative de préparation d'un nouveau COSOP).
35. **Synthèses d'évaluations.** Les synthèses sont un produit d'évaluation souple et d'un bon rapport coût-efficacité. Elles reposent essentiellement sur l'examen de dossiers et l'analyse de données factuelles provenant d'évaluations antérieures du FIDA, ainsi que sur un examen des résultats d'autres évaluations. Un plus grand nombre d'options sera proposé pour ce produit de manière à optimiser l'utilisation des ressources. Ces options seront adaptées de manière à répondre aux besoins de l'institution, et le temps et les ressources qui leur seront consacrés dépendront des besoins particuliers à satisfaire. Il est proposé de retenir trois options pour répondre aux trois types de besoins suivants: i) une note de synthèse regroupant de manière concise les conclusions des évaluations (brève note préparée rapidement en tant que produit réalisé "en temps voulu/à la demande"); ii) une évaluation de synthèse donnant lieu à une analyse plus approfondie fondée sur un examen sur dossier ainsi que des entretiens, des discussions tenues dans le cadre de groupes de réflexion, des enquêtes et, si nécessaire, des visites dans le pays; iii) un examen systématique fondé sur un protocole plus rigoureux et une mét-analyse des évaluations et des études existantes. Le type de synthèse d'évaluations retenu dépendra du sujet, des données factuelles disponibles pour l'évaluation et de la nature des connaissances requises par le FIDA.
36. **Évaluations au niveau de l'institution (ENI).** PMD et les organes directeurs du FIDA ont souligné la contribution fondamentale des ENI à l'amélioration de la performance du FIDA, et ont approuvé l'approche et les méthodes utilisées pour leur préparation. Ces évaluations ont jusqu'ici couvert une large gamme de domaines. Toutefois, comme indiqué à la section consacrée aux évaluations thématiques (voir le paragraphe 26), à l'avenir, les ENI couvriront l'efficacité organisationnelle et institutionnelle (politiques, stratégies, structure organique, ressources et processus opérationnels), tandis que les évaluations thématiques examineront l'efficacité du FIDA en matière de développement dans les thématiques considérées.
37. **Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).** Dans le droit fil des pratiques suivies par d'autres IFI, le RARI fournit une évaluation indépendante de la performance du FIDA en matière de développement fondée sur des données factuelles produites par des évaluations indépendantes de ses opérations. Il examine la performance récente du FIDA au moyen d'une moyenne mobile sur trois ans et d'une analyse des tendances couvrant au moins les 10 dernières années, également établies sur la base de moyennes mobiles sur trois ans. Le RARI, qui analyse les évaluations au niveau des pays et de

l'institution, présente des données factuelles sur les opérations en cours. L'analyse des opérations à partir des évaluations effectuées au niveau des projets produit des données factuelles sur les récentes modalités de mise en œuvre et sur la souplesse avec laquelle le Fonds peut adapter la conception de ses projets à l'évolution des contextes. Outre qu'il présente une évaluation fondée sur les faits des résultats des opérations du FIDA, le RARI fournit des données factuelles supplémentaires qui sont essentielles à la compréhension de la performance du Fonds⁵. Il est ainsi possible à ce dernier d'orienter sa contribution pour assurer la réalisation, non seulement des objectifs de développement durable 1 et 2, mais aussi celle des objectifs 5, 9, 10, 13 et 15⁶.

38. Le RARI complète le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), établi par la direction, qui examine les progrès accomplis au regard du Cadre de gestion des résultats du Fonds ainsi que la performance organisationnelle et les résultats de ce dernier dans le domaine du développement sur la base d'indicateurs déterminés. Bien qu'ils suivent des approches différentes, le RIDE et le RARI évaluent des cohortes de projets similaires. Il importera, à l'avenir, de renforcer la complémentarité des rôles et des orientations de ces deux rapports.
39. Le RARI continuera d'être établi sur une base annuelle. Des modifications seront apportées à sa teneur et à sa forme pour: i) qu'il soit plus concis; ii) qu'il aborde les facteurs contribuant à expliquer plus clairement la performance en matière d'exécution et les résultats obtenus; iii) qu'il tire davantage que par le passé des informations des évaluations stratégiques (ENI, évaluations thématiques, ESPP). En 2020, IOE a mis à l'essai un RARI ne présentant aucune recommandation, comme le font généralement les autres IFI de manière à faire ressortir l'intérêt que présente le document à des fins d'apprentissage. À l'avenir, le rapport comprendra une section type (analyse de l'évolution des notes d'évaluation) ainsi que d'autres sections qui varieront, quant à elles, d'une année sur l'autre en fonction des conclusions des évaluations, des analyses réalisées et des besoins d'apprentissage de l'institution. IOE a tenu des consultations avec la direction dans le cadre de la production du RARI 2020 pour tirer pleinement parti de la quantité considérable de données factuelles provenant d'évaluations indépendantes qui sont mises à la disposition du Bureau.
40. IOE et la direction pourraient s'employer à harmoniser le RARI et le RIDE pour accroître la complémentarité de ces deux rapports et les synergies entre ces derniers et, aussi, pour assurer la cohérence de leurs conclusions. Il conviendrait, à cet effet, d'harmoniser certains processus (par exemple le calendrier de présentation des données, le recours systématique à des moyennes mobiles) et les sources des notes de performance avec les pratiques établies dans d'autres IFI⁷.
41. Le tableau 1 donne une vue synoptique des principales caractéristiques de la gamme de nouveaux produits proposés (par exemple axes de travail, application des critères d'évaluation, fréquence de production, inclusion de recommandations).

⁵ Le RARI analyse en particulier la durabilité, l'efficience et le degré d'innovation de l'ensemble des résultats dans le domaine du développement, ainsi que la mesure dans laquelle ils autonomisent les femmes et renforcent l'adaptation aux changements climatiques et une gestion rationnelle de l'environnement en se fondant sur les notes attribuées dans le cadre d'évaluations indépendantes.

⁶ Objectifs de développement durable: 1 – Pas de pauvreté; 2 – "Faim zéro"; 5 – Égalité entre les sexes; 9 – Industrie, innovation et infrastructure; 10 – Inégalités réduites; 13 – Lutte contre les changements climatiques; 15 – Vie terrestre.

⁷ Comme indiqué, dans d'autres IFI, les responsables utilisent les notes produites par les évaluations indépendantes (et non les notes des autoévaluations) lorsqu'ils établissent leurs rapports sur la performance du portefeuille.

Tableau 1
Nouvelle gamme de produits du FIDA: principaux aspects

Produit	Axe de travail	Pages	Critères d'évaluation	Fréquence habituelle	Recommandations
VRAP	Projet	10	Critères au niveau des projets	Inclusion, chaque année, de tous les RAP dans le cadre des VRAP	Non
EvPP	Projet	25	Critères au niveau des projets	Annuelle	Oui
ESPP	Pays	60	Sélection	5 par an	Oui
ENI	Efficacité organisationnelle	50-60	Sélection	Tous les 18 mois, en moyenne	Oui
Synthèse d'évaluations	Examen thématique, souple, à la demande/en temps réel des données factuelles collectées pour l'évaluation	10-60 selon le type d'évaluation	Sélection	Un ou deux par an	Facultatives
Évaluation de l'impact	Quasi expérimentale	40	Sélection de critères au niveau des projets	En fonction des besoins	Oui
Évaluation thématique	Efficacité au service du développement	60	Sélection	En fonction des besoins	Oui
Évaluation de groupes de projets	Projet/opération	35-40	Sélection de critères au niveau des projets	En fonction des besoins	Facultatives
Évaluation infrarégionale	Stratégique/organisationnelle et régionale	60	Critères principaux et autres, selon le cas	En fonction des besoins	Oui
RARI	Institutionnel	35 plus annexes	Sans objet	Annuelle	Facultatives

IV. Amélioration du processus d'évaluation pour promouvoir l'apprentissage et collaborer plus étroitement avec les parties prenantes

42. IOE prend des mesures pour approfondir l'aspect apprentissage de ses produits et assurer une fonction et un processus d'évaluation pertinents, collaboratifs et répondant à la demande.
43. IOE s'emploiera à renforcer sa collaboration avec les principales parties prenantes du FIDA dans les domaines suivants: i) la conception de produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA; ii) la planification des évaluations, la formulation de stratégies d'évaluation pluriannuelles et de plans annuels, et l'amélioration des processus de sélection des thèmes et de planification des évaluations; iii) le recensement des possibilités de réalisation d'évaluations pratiquement en temps réel. Cette démarche sera examinée plus avant et développée dans le cadre de la révision du Manuel de l'évaluation.
44. Si le processus d'évaluation contribue déjà à promouvoir l'apprentissage conjoint des parties prenantes et des bénéficiaires (par exemple en leur permettant de poser des questions, de débattre de l'interprétation des données, de considérer

différents scénarios), il demeure possible d'améliorer l'apprentissage en collaboration avec la direction: i) en améliorant la manière dont les observations, les conclusions et les recommandations sont débattues avec les parties prenantes; ii) en accroissant le nombre des sessions d'apprentissage (y compris sous forme virtuelle) et en améliorant leurs programmes; iii) en renforçant les pratiques d'internalisation et de suivi des enseignements tirés.

45. IOE et la direction du FIDA examineront conjointement les bonnes pratiques utilisées par les pairs sur la base de nouvelles consultations organisées par l'intermédiaire du Groupe de coopération pour l'évaluation. L'encadré 1 présente certaines pratiques prometteuses suivies par des organismes semblables.
46. L'examen et l'analyse des réponses de la direction aux évaluations (comme le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA]) sont des domaines particuliers dans lesquels IOE pourrait adopter les pratiques couramment utilisées par d'autres IFI. Certaines IFI publient un examen annuel de la mise en œuvre par la direction des recommandations issues de l'évaluation. Le rapport annuel sur les résultats et la performance de la Banque mondiale⁸, publié par le Groupe indépendant d'évaluation (IEG), présente une analyse de l'acceptation et de la mise en œuvre par la direction des recommandations de l'évaluation. IEG complétera toutefois ce rapport, à compter de 2020, par un rapport de validation des progrès accomplis par la direction en ce qui concerne l'application de ses recommandations antérieures, dans le contexte de la révision de l'intégralité du processus d'établissement du bilan de l'action de la direction (*Management Action Record*)⁹. Le Département indépendant de l'évaluation (IED) de la BAsD publie un examen annuel de l'évaluation qui comprend un chapitre consacré aux réponses apportées par la BAsD aux recommandations du département¹⁰. Il y a deux ans, la BID a entrepris de procéder à une validation annuelle de l'intégralité du système de suivi des recommandations du groupe et, en 2020, a produit son premier rapport sur les suites données aux recommandations.
47. Dans son examen des produits d'autoévaluation, la direction du FIDA propose d'accroître l'impact et le caractère stratégique du PRISMA. Cette proposition pourrait faire l'objet d'un examen concerté à l'avenir.

⁸ Results and Performance of the World Bank Group 2018, août 2019.

⁹ Concept Note: Results and Performance of the World Bank Group 2020, janvier 2020.

¹⁰ BAsD, 2020 Annual Evaluation Review, mars 2020.

Encadré 1

Pratiques novatrices permettant d'améliorer la collaboration

Au nombre des pratiques novatrices adoptées par des organismes semblables figure, depuis peu de temps, l'examen technique conjoint des évaluateurs et de la direction de la BAsD qui doit être réalisé avant la présentation finale des recommandations. La BAsD organise également des ateliers d'apprentissage conjoints, qui ont pour objet de définir et d'examiner les enseignements tirés de manière à assurer leur pleine prise en compte et leur internalisation.

La Banque africaine de développement (BAfD) organise des ateliers de capitalisation avec les départements des opérations pertinents, afin d'examiner les conclusions des évaluations de groupes de projets et, ainsi, de faciliter l'apprentissage et l'adoption des enseignements acquis par les membres des services opérationnels.

La Banque mondiale a recours à des ateliers interactifs pour solliciter en amont des observations en retour de contreparties de la direction sur les documents d'orientation et sur les recommandations issues des évaluations d'IEG, et pour renforcer l'adhésion de la direction aux recommandations. Un groupe de travail réunissant les membres d'IEG et des cadres de direction du Groupe de la Banque s'emploie de surcroît actuellement à recenser les possibilités de rationaliser les recommandations, la réponse de la direction et le processus de suivi pour en accroître l'efficacité et améliorer l'adoption des conclusions et l'apprentissage sur la base des évaluations d'IEG. Des propositions sont à l'étude, qui donneraient lieu à l'adoption d'une nouvelle approche débouchant sur des recommandations moins nombreuses mais plus stratégiques et sur l'obligation effective de rendre compte de leur mise en œuvre.

La BAsD étend la portée des activités de suivi de la mise en œuvre des recommandations en visant à évaluer les changements enregistrés à la suite de la mise en œuvre des recommandations. En 2018, IED et la direction de la BAsD ont conjointement piloté une activité d'apprentissage portant sur les examens *a posteriori* des recommandations et de leur mise en œuvre suivant des protocoles conjointement formulés et appliqués de suivi de la performance et des résultats des actions menées conformément aux recommandations.

48. Les nouvelles approches proposées par IOE offriront de plus amples possibilités d'apprentissage conjoint, conçues de manière à renforcer la compréhension mutuelle grâce à l'augmentation du nombre d'entretiens en face à face, de réunions techniques du personnel avec la direction et de discussions sur la formulation des mandats, des notes conceptuelles et des documents d'orientation. Cette manière de procéder a pour objet de privilégier l'apprentissage et de parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des questions rencontrées dans le cadre des opérations du FIDA ainsi que des options, des choix et des compromis correspondants.
49. IOE collaborera dans une plus large mesure avec ses homologues opérationnels durant le cycle de vie des évaluations de manière à enrichir les opérations et à en accroître l'utilité. Cette collaboration aura pour objet, au début du processus, de fournir aux évaluateurs des éléments d'information solides et propres au contexte. Grâce à cette collaboration plus étroite, les recommandations devraient être mieux acceptées et les évaluateurs devraient être en mesure de voir leurs enseignements mis en application à la fin du processus, et, par conséquent, d'obtenir de plus amples informations pour éclairer les évaluations futures.
50. Afin d'appuyer cette réorientation, le recours aux groupes ou partenariats principaux de l'évaluation sera renforcé, en concertation avec la direction; il sera ainsi possible de prendre en compte l'expérience acquise et les nouveaux besoins et d'examiner la manière dont de nouvelles pratiques peuvent être appliquées à différents stades du processus d'évaluation en tirant parti des attributions et des atouts de chaque partenaire. Il est envisagé, en particulier pour les ESPP, d'accroître la souplesse du format des ateliers nationaux et du processus de finalisation de l'évaluation (y compris l'accord conclusif) de manière à prendre plus pleinement en compte le contexte national.

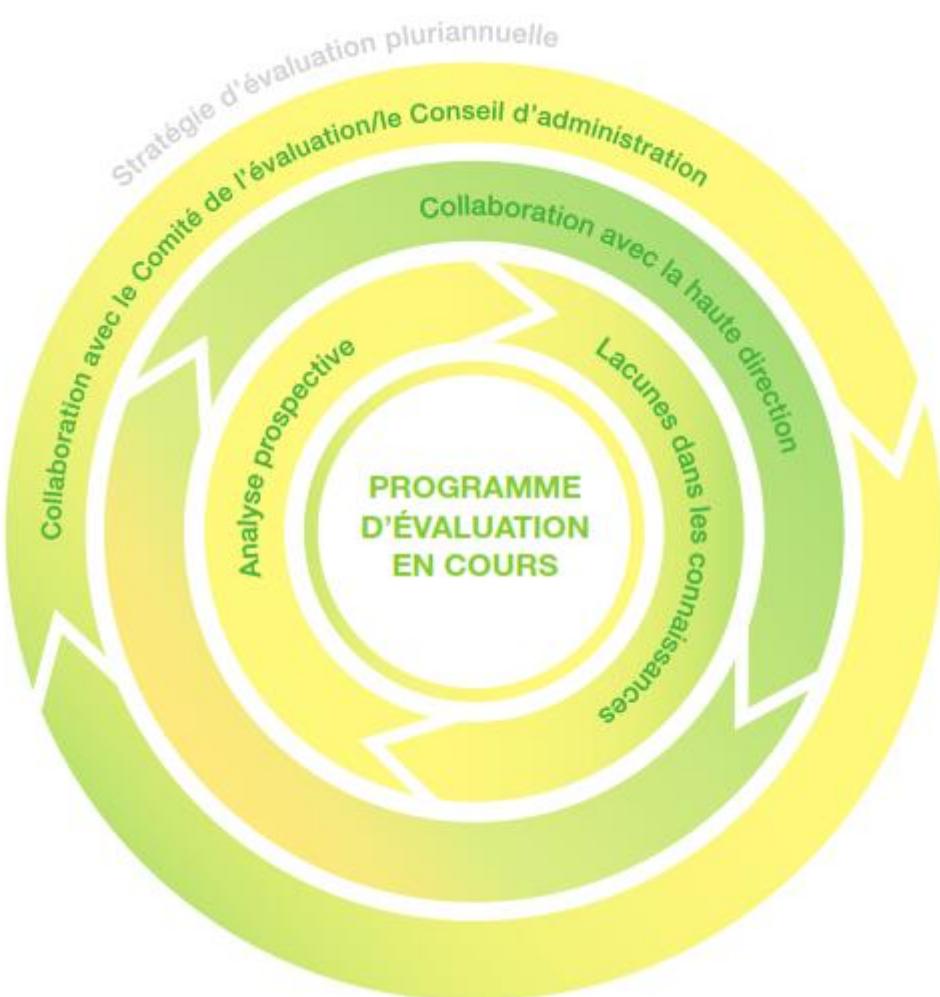
V. Planification de l'évaluation suivant un processus consultatif

51. Il est essentiel de procéder à une solide planification de l'évaluation pour permettre au FIDA d'atteindre les objectifs énoncés dans la Politique de l'évaluation. IOE préparera donc une stratégie d'évaluation pluriannuelle en 2021, ainsi que le recommande l'examen externe par les pairs. Cette stratégie établira le type et le

calendrier des données factuelles nécessaires à l'évaluation dont le FIDA aura besoin pour gérer les résultats de développement sur une période de plusieurs années. Elle s'appuiera sur les informations produites par des analyses prospectives, des évaluations des données factuelles et des lacunes au niveau des connaissances, et sera établie en étroite concertation avec les différents services du FIDA ainsi qu'avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration. Elle considérera également la meilleure manière de répondre aux besoins recensés, en procédant à des autoévaluations ou à des évaluations indépendantes (graphique 2)

52. La stratégie permettra d'améliorer la pertinence et le caractère opportun des évaluations consacrées à des problèmes prévus ou à de nouveaux besoins, comme les mesures prises par le FIDA face à la crise provoquée par la COVID-19 ou le résultat des procédures de reconstitution des ressources.

Graphique 2
Planification et optimisation de l'évaluation



53. La stratégie pluriannuelle sera "annualisée" de manière à guider la planification sur une base annuelle à horizon mobile. La planification annuelle sera fondée sur les analyses prospectives d'IOE et menée en étroite consultation avec les parties prenantes du FIDA, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, suivant un processus continu. Le processus sera suffisamment souple pour se prêter à la conception de nouveaux outils permettant de saisir d'importantes dimensions des travaux du FIDA, comme le secteur privé, dans lesquelles les investissements sont actuellement trop limités pour justifier la création d'outils particuliers au niveau des projets, mais qui pourraient être couvertes par les produits existants, par exemple une synthèse d'évaluations ou une évaluation thématique.

54. Le recours à la grille d'aide à la sélection existante est en cours de réévaluation. Un processus de consultation adapté ainsi que des critères de sélection et de classement des priorités du plan d'évaluation dans les limites du budget disponible seront établis. Une liste de contrôle a été formulée dans le but d'appuyer l'application de critères particuliers qui seront appliqués (voir l'appendice IV). La plupart des travaux de formulation des produits d'évaluation et de préparation de la version révisée du Manuel de l'évaluation se dérouleront en 2021. Le graphique 3 indique le calendrier de ces activités.

Graphique 3
Calendrier des principaux résultats attendus de la révision de la gamme de produits d'évaluation d'IOE et d'autres engagements connexes



Appendix I: IOE Response to the External Peer Review of IFAD's Evaluation Function, concerning product range

Q1: How has IOE addressed the overall recommendation on product range?

"IOE should review and revise its product mix. Key inputs should include more accurate resource requirements for individual products, and a detailed survey of the views of all key audiences on existing and prospective products, including intended purposes and perceived value. Key stakeholders should be consulted closely. Flexibility to respond to demand and opportunity should be built in."

Response:

- ✓ IOE has undertaken a thorough revision of the product mix, both addressing areas of improvement identified in existing products and developing and piloting new products to fill the identified gaps.
- ✓ Given the importance of the revised product range, IOE believes that dialogue is better than a one-way survey and therefore has conducted a thorough consultation throughout IFAD canvassing the views of many different stakeholders. In addition a detailed survey had already been conducted by the External Peer Review.
- ✓ A new and more consultative evaluation planning process based on a revised selectivity framework is being introduced which will provide more flexibility.
- ✓ Resource aspects will be addressed through the budget process, which is also being improved and revised.

Q2: How has IOE responded to the specific recommendation on product range?

*"The Panel's specific recommendations on product mix are: *redesign and reduce substantially the number of project-specific evaluations; shift the balance toward more forward-looking, thematic or regional analysis likely to be of higher value to the Board and Management; introduce a means to provide real-time evaluation feedback for projects in execution; and, deepen the "learning and advisory" focus of IOE work, versus its current more dominant "accountability" focus.*"*

Response:

IOE has undertaken a number of steps towards revising its product range. This includes re-designing to make some products succinct and user-friendly, piloting new products, reducing the number of some products prepared annually, clustering some products to use resources more effectively, reflecting timeliness in planning and in piloting new "on-demand" products to respond quickly to emerging needs and introducing forward-looking, strategic-level products to augment learning. Evaluation processes are being reviewed as part of the work on the update of the evaluation manual and will provide the detail on how learning aspects of IOE products are being enhanced through closer collaboration with management

Q3: How has IOE addressed the key issues raised in the EPR on individual existing products?

Response:

Project Completion Report Validations (PCRV):

IOE maintains 100% coverage, consistent with peer practice, and to ensure adequate, solid evidence for the more strategic evaluations. The format is streamlined and use

improved through integration of the PCRV database with the PCR database in the Operational Results Management System (ORMS).

Project Performance Evaluations (PPE)

Recommendation to seek to cluster PPEs is being implemented and further improved through a new product: Project Cluster Evaluation. The free standing PPE is maintained to be able to respond to specific knowledge needs (governing bodies, IOE, Management) and demands from regional divisions. PPEs may also focus on ex-post assessment of sustainability. IOE plans to reduce the number of PPEs per year from ten (in the past) to about five.

Corporate Level Evaluations (CLE)

New more inclusive planning process will address selection of topic and approach.

Evaluation Synthesis Report (ESR)

ESR is being developed as a flexible tool to respond to a range of different types of demand. Recommendations will be optional and applied on a case by case basis.

Impact Evaluations (IE)

IE will be conducted based on knowledge need, including in terms of the need to test innovative methodologies for evaluating development outcomes and impact as part of IOE's mixed method approach. IEs may also cover ex-post assessment of sustainability.

The Annual Report on Results and Impact (ARRI)

The 2020 ARRI presents a new format and approach on a pilot basis and is expected to be of more strategic value than in the past. In addition to a section on the portfolio performance and results (based on IOE ratings), it will include thematic discussion on "wider institutional performance issues to which IOE can bring unique insights" as recommended by the EPR. In the future, the ARRI may draw more from Corporate-level, Thematic evaluations, Country Strategy and Programme Evaluations and Evaluation Syntheses. Further reviews of the ARRI content and methodology will take stock of practices and lessons learned from other IFIs where similar documents are produced. Finally, ARRI will continue to be complementary to RIDE, given that both reports rely on very similar project cohorts.

Appendix II: Evaluation product range, benchmarking with peers

Table 2
Evaluation product mix - Benchmarking with peers

Type of evaluation	IFAD	WBG/IEG	ADB / IED	AfDB/IDEV	IADB/OVE
Validation					
Project	100%	100% Under review	100% Public sector 100% Private sector Technical assistance completion validation	100% public sector 50% private sector 10% with field visits	100% Public sector 100% Private sector
Evaluation					
Project	✓	✓ Under review	✓	✓	✓
Technical Assistance		✓ Under review	✓		
Country/ regional programme	✓	✓ Under review	✓	Country and regional strategy evaluations. Mid-term evaluations introduced on a pilot basis	✓
Cluster	new	Cluster CPE Pilot/under review	✓	Project cluster evaluations are designed and timed to contribute to broader thematic or sector evaluations	
Thematic/ Sector		✓	✓	✓	✓
Corporate	✓	✓	✓	✓	✓
Synthesis/ Systematic Reviews	✓	✓	✓	✓	
Impact	✓/RIA	DIME	✓	✓	
Other ¹¹	ARRI	Report on the Results and Performance of the WBG (RAP report) Under review	Annual evaluation reviews (AER)	Annual Synthesis report of Validations Annual report for IDEV	Annual Report of Validations

¹¹ Using only the ratings provided by the independent evaluation office for the criteria based ratings of operations. Not the self assessed ratings.

Appendix III: Summary of key features of each product

1. Project Completion Report Validation (PCRV)

Audience	IOE and PMD
Coverage/number per year	100% coverage of PCRs (the average number of PCRs per year is 30-35).
Rationale	To provide accountability through validating the PCR ratings, which also feeds into the ARRI and generates a database for other evaluations (CLEs, CSPEs etc.).
Approach and methodology	Desk based document review, based on secondary sources only. Should be read together with the PCR.
Evaluation criteria	All IFAD criteria.
Format of report	Page length: 10 pages, plus annexes.
QA/QE	The quality enhancement (QE) process is: IOE PCRV coordinator and Deputy Director IOE, with final clearance (quality assurance, QA) by Deputy Director IOE.
Core Learning partnership	N.A.
Change from past practice	<p>A web-based system will be designed with an annotated outline (and word limit) of the PCRV (tabular format). Evaluators will be able to input the text directly into the system. This will help attain standardization of the report and facilitate easy linking with the ORMS.</p> <p>The PCRV will be more concise and to the point, with the analysis more focused on validating the narrative of the PCR. For criteria where there is a rating disconnect with PCRs this will be clearly justified and the narrative text may therefore be longer.</p> <p>The PCRV database will be integrated with the PCR database in the ORMS to increase the visibility and use of PCRVs by evaluators and project managers.</p>

2. Project Performance Evaluation (PPE)

Audience	PMD, country and project managers, Government officials, project managers.
Coverage/number per year	Five to six PPEs annually (number subject to whether or not Project Cluster Evaluations are undertaken), reduced from the previous ten per year.
Rationale	<p>PPEs fill important information gaps and inform IFAD project development, ensuring lessons are learned from past project experience.</p> <p>Deepening the evaluative understanding from the PCR- PCRV; PPEs contribute evidence to other evaluation products.</p> <p>Projects selected for evaluation for one of the following reasons:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ When there is insufficient evidence in the PCR/PCRV to fill knowledge gaps (internal and external) or countries that otherwise would not be covered ✓ Required input for a higher-level IOE evaluation (e.g., Thematic Evaluation, Country Strategy and Programme Evaluation, Evaluation synthesis) ✓ Specific demand from PMD or SKD ✓ Where the second phase of a project is planned ✓ To assess sustainability ex post
Approach and methodology	<p>Based on PCR, desk review and field visits.</p> <p>Ensuring representativeness (good and poor performance examples, geographical) and avoiding selection bias (over-reporting of a country or portfolio).</p>
Evaluation criteria	IFAD evaluation criteria
Format of report	<p>Page length: 25-30 pages.</p> <p>The Approach Paper will not be included in the annexes. Space for discussing key issues.</p>
QA/QE	<p>Designated peer reviewer, PPE coordinator and Deputy Director IOE.</p> <p>PPE coordinator will check final draft before it is sent to the Director IOE for clearance.</p>
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	Number of PPEs reduced and format changed.

	A stronger focus on fewer criteria and more focus on drawing lessons that can inform future design and implementation of similar projects as well as underpin Thematic Evaluation, Evaluation Synthesis or other products.
--	--

3. Impact Evaluations (IE)

Audience	IFAD Governing Bodies/committees i.e. EB and EC, and IFAD management. In addition, IEs also benefit governments and policy makers, the development community, and to some extent, the academia.
Coverage/number per year	No fixed number of impact evaluations in a given year. Frequency to depend on availability of evidence base in the projects, suitable timing, capacity of local evaluation providers, and the need to provide evidence for other forthcoming evaluations (e.g., CSPE, TE, ESR, etc.)
Rationale	<p>Generates robust evidence on the causal pathways in a programme.</p> <p>Builds capacity in IFAD/IOE to generate evidence-based on a rigorous method.</p> <p>Provides evidence shared with the global impact evaluation community.</p> <p>Contributes to methodological development and innovation.</p> <p>Projects could be selected based on foreseen higher-level evaluation product (see above). Overlapping with SKD on the same project will be avoided.</p> <p>Alternatively, selection of project could be based on a theme or topic. In this regard, selection could be based on:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidence gap mapping. ✓ Opportunities for methodological innovation. ✓ Theme emanating from a thematic evaluation; ESR; etc. ✓ Topic selected from the multi-year strategy (through horizon scanning). ✓ Focus could be on a specific component within a project. ✓ Opportunities to assess impact and sustainability issues ex post.
Approach and methodology	Quasi experimental (ex post). In addition to desk review and field visits, impact evaluation are based on primary data collection through large quantitative surveys, complemented by qualitative data collection.
Evaluation criteria	Impact and selection of IFAD criteria.
Format of report	<p>Page length: 40 pages max, with emphasis on Rural Poverty Impact criterion.</p> <p>The executive summary will continue to be published in all three UN languages.</p>
QA/QE	Internal peer review before document sent to the Deputy Director IOE and Director IOE.
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	The cycle of the IE would be changed: beginning January and ending December (as opposed to the current July to June) and would be conducted on a needs basis in a non-fixed frequency.

4. Project Cluster Evaluation (PCE) (New Product)

Audience	EC/EB and Senior management, IFAD regional divisions External audience: academia, other IFIs, UN agencies.
Coverage/number per year	Coverage depends on demand from Management and governing bodies and on IOE evidence needs for IOE's higher level evaluations.
Rationale	<p>PCE allows to assess the experience of several projects that have a common theme. This would provide additional cross-learning opportunities, compared to individual project evaluations. PCEs would allow reviewing ongoing projects, in addition to closed ones (PPEs only cover completed projects).</p> <p>PCE can generate synergy with other IOE evaluations (as a preparatory step for a thematic or corporate-level evaluation).</p> <p>PCEs are meant to complement, not to replace PPEs.</p>
Approach and methodology	<p>Both formative and summative the approach allows comparison between countries/regions - to provide lessons on the same model/approach in different countries or regions such as for example implementation modalities.</p> <p>PCEs are based on desk review, interviews with stakeholders and country missions, including field visits.</p>
Evaluation criteria	Core evaluation criteria (DAC) to be covered, while other criteria would be addressed as appropriate.
Format of report	Page length: max 50 pages.

	Structured around criteria or themes, rather than by project (i.e. there will be a synthesis of findings across the projects for each criteria/theme).
QA/QE	Peer review in the presence of the Deputy Director IOE, PPE. Coordinator and the supervisor of the Lead Evaluator. Final report to be cleared by the Coordinator and Deputy Director IOE, and sent to the Director IOE for final approval.
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	New product.
Value added	Comparisons between projects sharing a similar topic. Opportunities to review ongoing projects (contemporary issues).

5. Country Strategy and Programme Evaluation (CSPE)

Audience	IFAD-PMD, Governments and related institutions, other donors that contributed to financing the country programme and other national partners, including beneficiaries' organizations.
Coverage/number per year	Typically five per year.
Rationale	CSPEs assess the performance and results of the lending portfolio, non-lending activities and country strategy and inform IFAD country strategy and programme development, ensuring these are evidence-based. CSPEs lay the ground for the preparation of country strategies. Selection of countries is based on the link to COSOP development, the size of the portfolio in terms of total investments and number of operations. Typology of country (e.g. by income classification, lending terms, fragility situation) will be considered as well.
Approach and methodology	Theory based contribution analysis. Portfolio analysis including rating. Analysis and rating of non-lending and grants. Desk review, stakeholder interviews and country missions, including field visits.
Evaluation criteria	All IFAD evaluation criteria.
Format of report	Page length: max 60 pages. Strategic emphasis: country strategy (COSOP), evaluation of lending and non-lending activities. Attention will be given to reducing current duplications and repetitions in the report structure.
QA/QE	Internal IOE peer review with all staff attending. CSPE coordinator will check the document before it is sent to the Deputy Director IOE and Director IOE for clearance.
Core Learning partnership	IFAD programme division director, regional division, country director, project manager, government counterparts, and representative(s) of co-funding organization(s), major civil society organizations. Others as deemed relevant. To be further developed in the evaluation manual.
Change from past practice	Revised structure with great emphasis on the strategy aspect; and the contribution of lending and non-lending activities. All previous evaluation criteria may be nested under new OECD-DAC criteria.

6. Subregional Evaluations (SRE) (New Product)

Audience	EC/EB, IFAD Management, the relevant Regional Division and the concerned Governments
Coverage/number per year	No fixed number per year. It will depend on demand from Management or governing bodies of IFAD and on IOE learning priorities.
Rationale	Provides evidence on subregional initiatives, subregional development aspects and interactions between country programmes that can not be provided through the CSPEs. Responds to the new organizational model that has emerged at IFAD: hubs covering a cluster of countries.

	SRE have a strategic focus (instead, project cluster evaluations have an operational / project orientation).
Approach and methodology	<p>SREs have a strategic / thematic focus and cover organizational aspects (e.g., hubs, country offices, implementation support).</p> <p>They could take a comparative review of: (i) country strategies, common themes of engagement; (ii) multi-country and subregional activities (e.g., grants) supported by IFAD that are meant to provide public goods to the sub-region; and (iii) responses to subregional phenomena (e.g., related to climate change, extreme weather, or changes in the stocks of natural resources).</p> <p>Desk review of key documents of IFAD (and of other international organizations) and external literature on subregional background (including studies and peer-reviewed journal articles); interactions with key stakeholders at IFAD headquarters and concerned countries; country visits, including selected field visits; insights, knowledge-building and generating opportunities for stakeholders through inter-country stakeholder exchanges. Non-lending activities and some project portfolio performance may be included, within a subregional perspective.</p>
Evaluation criteria	Selection of IFAD criteria.
Format of the report	<p>Page length: 60 pages, tentative limit for the main part of the report.</p> <p>Introductory chapter: key questions, methodology and process; concise second chapter: subregional context relevant to IFAD's mandate and activities, as well as key features in the sub-region; third chapter: key analysis, special focus on strategic, thematic and common portfolio efficiency issues, review of IFAD's organizational / support system; fourth chapter: conclusions and recommendations.</p>
QA/QE	These evaluations would follow the same clearance process applied to CSPEs.
Core Learning partnership	<p>IFAD divisional director, country directors, regional economist and portfolio adviser, project managers, government counterpart directorates, and representative(s) of co-funding organization(s), major civil society organizations.</p> <p>Others as deemed relevant.</p> <p>To be further developed in manual.</p>
Change from past practice	New product

7. Evaluation Synthesis Report (ESR)

Audience	EC/EB, IFAD Management and staff, and global audience. Audience will vary depending on the topic.
Coverage/number per year	Demand based, depends on corporate needs and requests, but expectation is one or two per year.
Rationale	Presents evaluative knowledge on topics of strategic relevance. Provides systematic review of results and lessons. Informs future direction, strategic focus or decisions on broader types of engagement or investments.
Approach and methodology	<p>Synthesis would systematize evaluative evidence from IOE (and on a selective basis from other organizations). Syntheses may not require recommendations.</p> <p>Availability of timely and sufficient evidence of adequate quality a condition.</p> <p>Three alternative approaches to be applied depending on the foreseen purpose, use and data available:</p> <p><i>Synthesis note:</i> a short note presenting evidence on a specific topic in a succinct manner, in response of an ad-hoc request, or in preparation (or as follow-up) of a larger evaluation or to summarise the limited evidence available. It has the potential to provide near-real time feedback.</p> <p><i>Synthesis evaluation:</i> provides comprehensive analysis of evidence from evaluations/studies on a specific topic. Mainly desk-based; it collects evidence from IOE and other evaluations, complemented by limited interviews, group discussions and/or survey.</p> <p><i>Systematic reviews:</i> based on a strict protocol, it will identify and rigorously synthesize evidence from evaluations (including with meta-analysis techniques if applicable), likely including topics where a large number of evaluations or studies are available.</p>
Evaluation criteria	Core evaluation criteria to be used as appropriate, but not mandatory.
Format of report	<p>Page length for synthesis note: max 10 pages.</p> <p>Page length for synthesis evaluation: max 30-40 pages.</p> <p>Page length for systematic review: 50 pages.</p>

	Includes chapter on lessons learned; these can be used to highlight the good (and poor) practices. If the report does not include recommendations, it should flag open questions (knowledge gaps) or critical issues for consideration by IFAD staff and management.
QA/QE	Current process of internal peer review before document sent to the Deputy Director IOE and Director IOE will be maintained. IOE may engage one or more senior external advisers to review the approach paper and main report.
Core Learning partnership	As a minimum SKD, PMD and IOE.
Change from past practice	Range of approaches suggested providing flexibility to adjust to demand and needs.

8. Corporate Level Evaluation (CLE)

Audience	EC/EB and Senior management as well as operations managers at all levels in PMD and SKD.
Coverage/number per year	One every 18 months on average (may alternate with Thematic Evaluations).
Rationale	<p>Informs IFAD's strategic direction and business model development.</p> <p>Topics of CLEs relate to IFAD's organizational performance and institutional effectiveness (e.g. Financial Architecture, Decentralization, etc.). Topics will be selected based on inputs from the strategic orientation of the EB/EC, IOE's own analysis of organizational evidence needs, and consultations with IFAD Management. IOE will conduct horizon scanning and evidence gap emerging from analysis of available evaluations, to map IFAD's needs.</p> <p>The topic will be finalized through IOE discussions and consultations with EB/EC.</p>
Approach and methodology	Variety of methods and data collection tools. Common methods include: (i) desk review; (ii) interviews with Management and IFAD staff; (iii) country case studies; (iv) review of comparator organizations' experience; (v) survey of IFAD staff, governing bodies and country partners.
Evaluation criteria	The CLEs will use evaluation criteria in a selective manner.
Format of report	Page length: 60 pages, upper limit for the main part of the report.
QA/QE	<p>Quality Enhancement will be done by an IOE Peer Review, chaired by the Director and open to all IOE staff. External senior advisers or an advisory panel will also support the process, for example by reviewing the approach paper and main report.</p> <p>Quality assurance of final document by the Deputy Director IOE and cleared by the Director IOE.</p>
Core Learning partnership	Core Learning Partnership Group comprising of key users of evaluations in IFAD set at the beginning of the process: Senior management, selected division directors and IOE.
Change from past practice	CLE focus on corporate organization / process issues of high priority for the organization and examines issues related to organizational effectiveness, such as financial architecture, approaches to supervision, country presence and decentralization, for example.

9. Thematic Evaluations (TE) (Recent)

Audience	EC/EB; Senior management as well as IFAD Operations managers at all levels in PMD and SKD; Governments and related institutions; concerned donors.
Coverage/number per year	To be decided on a year to year basis (may alternate with Corporate-level Evaluations).
Rationale	Provide evidence of the development effectiveness and performance and results of IFAD-funded operations in a given operational thematic area (e.g., natural resource management, climate change adaptation gender equality) and generate lessons and recommendation to enhance IFAD's future design and implementation support and the results of its funded operations in the same topic.
Approach and methodology	<p>TEs focus on assessing the development effectiveness of IFAD in the selected thematic area. It has a summative component (IFAD's performance to date) and formative (organizational readiness to address challenges ahead and to deliver committed results).</p> <p>By analysing results achieved on the ground, and comparing the approaches of other actors, TE provides learning opportunities for managers to identify development effective solutions in the thematic area.</p>

	<p>A TE will also assess the fit-for-purpose of existing arrangements to deliver results in the thematic area, and hence, is also forward-looking and expected to inform the corporate strategy and policies on the select themes.</p> <p>The evaluation will be based on country case studies and a review of IFAD policies and practices as well as capacities related to the theme.</p> <p>In addition, depending on the theme, a brief comparative review of the experience of other organizations will be presented.</p>
Evaluation criteria	TEs will select few of the criteria (for example, effectiveness and sustainability)
Format of report	Page length: 60 pages, ideal upper limit, similar to that of CLEs.
QA/QE	<p>QE will be done by an IOE Peer Review, chaired by the Director and open to all IOE staff. External senior advisors or an advisory panel will also support the process, for example by reviewing the approach paper and main report.</p> <p>QA on final documents will be by the Deputy Director IOE and cleared by the Director of IOE.</p>
Core Learning partnership	Senior Management, technical division director(s) and IOE.
Change from past practice	New product.

10. Annual Report on Results and Impact (ARRI)

Audience	EC/EB. Management and staff. General public.
Coverage/number per year	Annual.
Rationale	Presents the EB and the public with an aggregate analysis of the performance and results of IFAD-funded operations based on independent ratings, as is the norm in other IFIs, and highlights the factors that explain such performance to provide IFAD with a better insight on pathways to improve performance and results.
Approach and methodology	<p>It is a form of meta-analysis of existing evaluations which consolidate findings; identifying trends and underlying explanatory factors, it presents the performance of all completed and evaluated IFAD Operations at the aggregate level as well as evidence from selected evaluations and historical trends and time series.</p> <p>The portfolio rating analysis and historical trends will appear in all ARRI reports. The content of the remaining ARRI chapters may change from one year to the other. In reviewing the ARRI methodology and contents, IOE will take stock of ongoing practices and lessons learned by other IFIs that produce similar documents.</p>
Evaluation criteria	Analysis of portfolio performance and trends covers all evaluation criteria.
Format of report	Page length: about 30 pages maximum of main body, to maximize absorption of messages and enhance user-friendliness.
QA/QE	<p>Prepare a Concept Note (clarify the methodology and approach and complementarities and synergies with RIDE). Quality enhancement on draft report through IOE peer review process and quality assurance by IOE Deputy Director and Director.</p> <p>Share and discuss the concept note with EC and IFAD Senior management.</p> <p>Quality enhancement on final draft by IOE and quality assurance by Deputy Director IOE and Director IOE.</p>
Core Learning partnership	IFAD operational staff and senior management will be consulted during the report preparation.
Change from past practice	Shorter report, structure change from one year to the other. Optional recommendations. More attention to learning topics.

Appendix IV: Indicative Framework for Evaluation Prioritization

Knowledge gap: Is the evaluation likely to close a critical knowledge (or evidence) gap for accountability and learning?

Informing other evaluative work: Will the evaluation contribute to ongoing or forthcoming evaluative or other analytical endeavours?

Informing decision-making: Will the findings be relevant and contribute to organizational decisions on ongoing and/or future work? Decisions may be at the project, country, regional, thematic or corporate levels.

Strategic Significance: Is the subject of the evaluation an issue of strategic significance for IFAD that contributes to the Organization's core mandate and priorities? Does it address issues that are on the public agenda?

Selection of countries: When selecting countries for evaluations or for case studies, IOE should take into consideration, in addition to the specific questions that an evaluation is addressing, elements such as: (i) IFAD regions; (ii) IFAD portfolio size; (iii) presence of elements of fragility; (iv) classification of countries by income or by IFAD lending terms; (v) when relevant, country's membership in trade agreement, monetary zones or other subregional agreements.

Timing: When was/is the last/next assessment of the evaluation subject, or the beginning of a new initiative (COSOP/Project/Programme/Policy)? Is it the right time to observe expected facts, changes or behaviours (e.g., at the level of processes, institution, strategies or at the field level)? Does the evaluation timeline take into account the envisaged organizational timeline for taking decisions? Does the timing consider any inherent risk for the evaluators and the stakeholders?

Evaluation typology, modality and coverage: Is the selected evaluation type, its scope and implementation modality likely to produce the type of information that is required and within a reasonable time frame and budget?

Risk: Does the evaluation pose any undue risk for those conducting it or for the main stakeholders? Will the evaluation findings feed into IFAD's assessment and mitigation of risk (to its mandate, operations, funding or reputation for example) as a result of projects or initiatives that may be deemed critical, sensitive or controversial?