

---

## **Observations de la direction sur le document d'orientation relatif au troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA**

---

Cote du document: EC 2025/131/W.P.4/Add.2

Point de l'ordre du jour: 5

Date: 23 octobre 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner les observations de la direction sur le document d'orientation relatif au troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.

---

---

### **Questions techniques:**

**Chitra Deshpande**

Conseillère principale pour les résultats et les ressources  
Bureau de l'efficacité du développement  
courriel: c.deshpande@ifad.org

**Leon Williams**

Spécialiste principal du suivi-évaluation  
Bureau de l'efficacité du développement  
courriel: l.williams@ifad.org

# **Observations de la direction sur le document d'orientation relatif au troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA**

## **I. Observations générales**

1. La direction accueille favorablement la réalisation, en 2026, d'un examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, et apprécie l'occasion qui lui est donnée de formuler des observations sur le projet de document d'orientation. Étant donné que l'examen sera mené en parallèle de la Consultation sur la Quatorzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA14), les recommandations qui en découlent devraient être mises en œuvre durant la période couverte par FIDA14.
2. **Le FIDA a beaucoup puisé dans le précédent examen externe par les pairs, réalisé en 2019.** La démarche s'est révélée particulièrement utile pour renforcer tant la reddition de comptes que l'apprentissage dans la fonction d'évaluation. Les constatations issues de l'examen de 2019 ont guidé l'évolution des réformes alors en cours au FIDA, en particulier l'initiative de réforme au titre de l'excellence opérationnelle au service des résultats, le modèle opérationnel de FIDA11 et les engagements pris dans le cadre de ce cycle.
3. **À partir des recommandations issues de l'examen externe par les pairs de 2019, le FIDA a mis à jour le mandat de son Comité de l'évaluation et a élaboré la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021) et une version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2022).** Ces documents ont jeté les bases d'une vision globale de la fonction d'évaluation au FIDA et ont établi des définitions, critères et objectifs communs en matière d'évaluation. Depuis, la direction et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) collaborent de manière productive pour affiner la palette de produits d'évaluation et améliorer le respect des délais. Le Comité de l'évaluation du FIDA a salué à plusieurs reprises cette collaboration renforcée et s'est félicité de la qualité des documents élaborés par les deux parties. Il a également fourni des retours d'information éclairants sur les produits et les processus d'évaluation.
4. **À la lumière des retours d'information du Comité de l'évaluation du FIDA et des constatations tirées de son système d'auto-évaluation, la direction a repéré plusieurs domaines qui gagneraient à être explorés plus en détail dans le cadre de l'examen externe par les pairs prévu pour 2026.** Les constatations issues du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) sont complémentaires et se renforcent mutuellement, sans pour autant être directement comparables. La divergence entre les notations d'IOE et celles de la direction est atténuée par la corrélation globalement positive entre les deux ensembles de notes, mais l'écart pourrait être encore réduit.
5. **L'augmentation prévue du nombre d'évaluations à réaliser entre 2026 et 2028 soulève la question de la capacité de la direction à absorber la charge de travail supplémentaire.** La multiplication des évaluations se traduira par une charge de travail accrue pour le personnel du Département des opérations de pays, tant pour fournir les contributions et les données nécessaires au processus d'évaluation, que pour assurer le suivi et le compte rendu de la mise en œuvre des recommandations une fois les évaluations menées à bien<sup>1</sup>. La direction manœuvrant dans un contexte budgétaire à croissance nulle, il sera indispensable

<sup>1</sup> Comme l'indique IOE dans ses [observations sur le Rapport 2024 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction \(PRISMA\)](#), et comme le réaffirme la direction dans le [PRISMA 2025](#), les équipes de pays doivent consacrer plus de temps et de ressources pour assurer, avec l'appui du siège, un suivi de qualité.

d'organiser le travail de manière plus efficace et plus efficiente pour apporter un appui adéquat aux évaluations, fournir des éléments factuels et des données de qualité, et surveiller les suites données et l'établissement des rapports au niveau institutionnel.

6. **La direction est déterminée à collaborer de manière constructive à la réalisation de l'examen externe par les pairs en 2026**, afin de favoriser un apprentissage utile pour combler les lacunes susmentionnées, améliorer les fonctions d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation du FIDA, et accroître l'efficience et l'efficacité. Dans ce cadre, ses observations sur le projet de document d'orientation visent à enrichir et à affiner encore l'apprentissage qui découlera de cette importante démarche.

## **II. Observations de la direction sur le projet de document d'orientation**

7. La direction souscrit dans l'ensemble au cadre d'évaluation présenté dans le document d'orientation. Les questions d'évaluation sont en adéquation avec les principes de reddition de comptes et d'apprentissage énoncés dans la politique de l'évaluation, et tiennent compte de l'indépendance d'IOE.
8. **Les réformes engagées à la suite de l'examen externe par les pairs de 2019 ont amélioré les processus et les produits d'auto-évaluation du FIDA.** Les recommandations issues de l'examen de 2019 ont contribué à améliorer la qualité des informations fournies dans les documents relatifs aux programmes d'options stratégiques pour les pays et les conceptions de projets, ainsi que les politiques et les stratégies institutionnelles, qui reposent désormais sur des éléments factuels plus solides. La direction a renforcé les outils utilisés durant la supervision et à l'achèvement, et les a intégrés au Système de gestion des résultats opérationnels. La politique de restructuration et les nouveaux mécanismes de flexibilité ont accru la proactivité, permettant de corriger le tir au cours de la mise en œuvre des projets. En 2022, la direction a par ailleurs mis à jour ses directives relatives à l'achèvement des projets pour les harmoniser avec la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2022). Malgré ces avancées, elle a repéré un petit nombre de domaines clés qui devraient encore faire l'objet d'une attention particulière et qui gagneraient à être explorés plus en profondeur dans le cadre de l'examen externe par les pairs de 2026.
9. **Le suivi-évaluation reste un domaine clé à améliorer, comme l'ont souligné les auto-évaluations et les évaluations indépendantes<sup>2</sup>.** Bien que le FIDA ait mené plusieurs initiatives visant à améliorer les capacités de suivi-évaluation au niveau des unités de gestion de projet, son contrôle sur la qualité des données demeure limité. Il a élaboré de nombreux documents directifs et mis en place un programme structuré en matière de renforcement des capacités. Toutefois, le suivi en interne des questions liées au suivi-évaluation reste entravé par le manque de ressources spécifiquement allouées à cette fin. La direction propose que le groupe chargé de l'examen externe par les pairs analyse les lacunes présentes dans la capacité de suivi-évaluation au niveau institutionnel et s'interroge sur l'aptitude du FIDA à soutenir les processus de suivi-évaluation au niveau des unités de gestion de projet. Le groupe pourrait également évaluer si les processus et modèles de supervision actuels peuvent être ajustés de manière à optimiser l'utilisation des ressources et à renforcer l'efficacité du développement.
10. **La direction suggère que l'examen externe par les pairs de 2026 adopte une approche holistique de la fonction d'évaluation, englobant la conception et la supervision, en plus de la phase d'achèvement.** Elle y voit l'occasion de renforcer la précision des outils d'évaluation utilisés au stade de la conception et durant la supervision afin de jeter les bases d'une collecte de

---

<sup>2</sup> Voir par exemple les dernières éditions du RIDE et du PRISMA, ainsi que les observations d'IOE.

données plus probantes à l'achèvement, gage d'une évaluation plus fiable de l'efficacité des projets en matière de développement. Cela améliorerait aussi la capacité des rapports de supervision de projet à anticiper les résultats à l'achèvement, favorisant la proactivité du FIDA et la réaffectation efficace des ressources au sein du portefeuille. Cette approche pourrait également contribuer à rationaliser la charge de travail associée à l'élaboration des rapports de supervision de projet, permettant de réorienter des ressources vers l'appui à la mise en œuvre plutôt que vers la rédaction de rapports et la négociation de notes. Elle aiderait aussi à résorber l'écart entre les notes attribuées par la direction et par IOE.

11. **En outre, la direction s'est engagée à privilégier une approche axée sur l'apprentissage dans le cadre des évaluations de l'impact.** Comme indiqué dans le Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA12, l'approche du FIDA en matière d'évaluation de l'impact sera davantage orientée vers l'apprentissage. En repositionnant les évaluations de l'impact pour en faire des outils d'apprentissage permanent, le FIDA renforcera son agilité et son efficacité au service de la transformation rurale. Le choix des projets à évaluer se fera de manière plus stratégique, en fonction des connaissances que l'institution souhaite acquérir en priorité. L'adoption d'un programme axé sur l'apprentissage favorisera l'apprentissage en temps réel, des ajustements rapides en cours d'exécution et une gestion adaptative dans le cadre des opérations actuelles et futures.
12. **Les réformes initiées dans le sillage de l'examen externe par les pairs de 2019 ont également amélioré les processus et produits d'évaluation indépendante du FIDA.** Depuis 2019, la palette de produits d'évaluation est davantage en phase avec les besoins exprimés par les divisions régionales et institutionnelles, et sa planification est conçue pour éclairer les stratégies de pays et les stratégies institutionnelles. L'intensification de la collaboration entre la direction et IOE a contribué à maintenir un niveau élevé d'acceptation des recommandations formulées par IOE et à améliorer l'apprentissage dans l'ensemble du FIDA.
13. **La direction estime qu'une analyse du contenu et de la portée des recommandations aurait pleinement sa place dans l'examen externe par les pairs.** Comme expliqué dans les éditions 2024 et 2025 du PRISMA, les recommandations sont devenues plus longues et plus complexes qu'auparavant, regroupant de plus en plus souvent plusieurs mesures différentes, mais liées entre elles. Cette évolution complique la mise en œuvre des recommandations et l'établissement de rapports sur leur état d'avancement. En ce qui concerne leur portée, les recommandations issues des évaluations de stratégies et programmes de pays recouvrent parfois le renforcement de la présence du FIDA dans les pays ou la réalisation d'investissements dans les activités hors prêts. Or, les décisions dans ces deux domaines relèvent du niveau institutionnel et sont tributaires de considérations budgétaires plus larges.
14. Enfin, la direction tient à souligner que le calendrier de réalisation de l'examen externe par les pairs de 2026 est ambitieux compte tenu du processus de consultation sur FIDA14. Au vu des contraintes qui limitent la possibilité de décaler le calendrier vers la fin de 2026, elle souhaiterait collaborer avec le groupe chargé de l'examen à la mise au point d'un plan de travail conjoint pour assurer une allocation efficace des ressources tout au long du processus.
15. La direction est déterminée à contribuer à l'examen externe par les pairs en apportant des éléments factuels solides permettant d'enrichir l'apprentissage au sein de la fonction d'évaluation, et continuera en parallèle à appliquer des normes strictes en matière d'obligation redditionnelle et à suivre une méthode rigoureuse axée sur l'optimisation des ressources. Elle se réjouit à la perspective d'une collaboration fructueuse avec le groupe chargé de l'examen et IOE dans le cadre de la conduite du prochain examen externe par les pairs.