
Observations de la direction relatives au rapport du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

Cote du document: EC 2026/133/W.P.5/Add.2

Point de l'ordre du jour: 6

Date: 15 juin 2026

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner les observations de la direction relatives au rapport du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.

Documents de référence: Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA - Partie 1 ([EB 2022/135/R.29](#)).

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Cheffe de l'Unité Résultats, ressources et systèmes
Bureau de l'efficacité du développement
courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Bureau de l'efficacité du développement
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Observations de la direction relatives au rapport du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

I. Introduction

1. La direction se félicite des constatations et des recommandations présentées dans le rapport du troisième examen externe par les pairs (EPP) de la fonction d'évaluation au FIDA. Dans le droit fil de la Politique de l'évaluation au FIDA, le document embrasse l'ensemble de la fonction d'évaluation du FIDA. L'EPP joue un rôle central dans le processus continu engagé par le FIDA pour renforcer les deux piliers, indépendants mais mutuellement complémentaires, que sont l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante, tout en tirant parti des données issues des évaluations pour maintenir un niveau élevé de reddition de comptes et optimiser l'apprentissage.
2. La direction apprécie l'approche participative retenue pour les consultations, qui ont associé des membres du personnel du FIDA tant au siège que dans les bureaux de pays, ainsi que la franchise du document dans la présentation des différents points de vue. Elle salue aussi l'analyse et les constatations, qui portent sur des points d'achoppement mis en évidence par des examens documentaires et des entretiens, et donnent des pistes concrètes d'amélioration.
3. **La direction souscrit dans l'ensemble aux constatations présentées dans le rapport et aux recommandations qui y figurent.** Dans la droite ligne de ses observations sur le document d'orientation relatif au troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA¹ et du Rapport 2025 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)², l'EPP formule d'importantes suggestions pour affiner la gamme de produits d'évaluation et rendre les recommandations plus facilement applicables. À cet égard, la direction confirme qu'elle est pleinement disposée à poursuivre sa collaboration avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). La direction constate avec satisfaction que l'examen met l'accent sur les points où il serait plus particulièrement utile de renforcer l'auto-évaluation. Sont ainsi visés les défis à relever en matière de capacités de suivi-évaluation, les moyens concrets à trouver pour favoriser un apprentissage plus riche et approfondi, et la complémentarité à renforcer avec l'évaluation indépendante. Dans la présente note, la direction apporte des contributions supplémentaires sur les recommandations et les conclusions de l'EPP, ainsi que des suggestions pour la suite à donner.

II. Point de vue de la direction sur les recommandations issues de l'examen

4. La direction souscrit à l'ensemble des recommandations de l'EPP, tout en proposant une autre solution pour donner suite à certaines parties de la recommandation 2 (voir par. 12) et de la recommandation 4 (voir par. 19). Elle se tient pleinement disposée à collaborer avec IOE pour mettre en œuvre les recommandations ci-après.
5. **Recommandation 1. IOE devrait rééquilibrer sa gamme de produits par des choix plus sélectifs, de manière à concentrer les ressources sur des évaluations stratégiquement choisies, ce qui renforcerait l'utilité de l'évaluation pour une prise de décisions rapide et éclairée.**

¹ EC 2025/131/W.P.4/Add.2

² EB 2025/OR/11

6. **La direction confirme qu'elle est pleinement disposée à poursuivre sa collaboration avec IOE sur la gamme de produits d'évaluation.** Elle attache une grande importance à la pratique désormais bien établie qui consiste à examiner le programme de travail d'IOE avant sa présentation au Conseil d'administration, et entend continuer d'y apporter des contributions. Elle se tient prête à rechercher avec IOE des modalités efficaces de partage d'informations utiles pour la planification, notamment sur le calendrier des reconstitutions, les grandes échéances institutionnelles, les nouveaux thèmes d'intérêt, ainsi que sur les futurs portefeuilles de programmes de pays. La direction accueille aussi favorablement l'idée d'études de synthèse ou de méta-analyses, qui allègent la charge de travail du personnel concerné tout en offrant des possibilités d'apprentissage.
7. **Recommandation 2. La direction devrait intensifier ses efforts pour améliorer l'auto-évaluation et, conjointement avec IOE, affiner sa complémentarité avec l'évaluation indépendante, de manière à renforcer les boucles d'apprentissage et à assurer un usage plus systématique des apports de l'évaluation dans la prise de décisions.**
8. **La direction convient qu'il importe de creuser la complémentarité entre auto-évaluation et évaluation indépendante, responsabilité qui incombe conjointement à la direction et à IOE.** Le Manuel de l'évaluation de 2022 fixe des objectifs, critères et définitions communs, mais certains détails seraient à actualiser depuis le lancement de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13). Dans un souci de cohérence, la direction se tient prête à travailler avec IOE à la mise à jour de la section du Manuel consacrée aux critères d'évaluation, et à définir des lignes directrices communes propres à chaque critère, de manière à mieux différencier les notes eu égard au barème entier. **Cela contribuerait à renforcer la précision de l'auto-évaluation et donc à en consolider la crédibilité et à réduire les écarts de notation.** Il en résulterait aussi des appréciations plus fines, et donc plus utiles aux équipes de pays du point de vue de l'apprentissage.
9. S'agissant de la proposition tendant à mieux répartir les tâches et à éviter les chevauchements, la direction souligne l'importance de rationaliser la collecte de données de terrain pour en tirer un meilleur parti, en particulier pour ce qui est des données provenant des évaluations d'impact du FIDA et des enquêtes de base sur les effets directs. IOE et la direction pourraient collaborer à l'harmonisation de la méthodologie de collecte et de stockage des données; une fois ce travail effectué, les données recueillies pour les évaluations d'impact et les rapports sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs pourraient aussi servir de source d'information pour l'évaluation indépendante.
10. **Les travaux en cours du FIDA sur la gouvernance des données sont prometteurs pour le renforcement de la fonction d'évaluation.** S'appuyant sur la Politique relative à la gouvernance des données adoptée en 2025 et sur le plan d'action correspondant présenté en 2026, le FIDA s'emploie à instaurer un environnement dans lequel les données soient solides, fiables et partagées efficacement entre les deux fonctions, pour un coût aussi faible que possible.
11. **La direction entend aussi tirer parti de l'Académie des opérations pour renforcer les capacités du personnel en matière d'auto-évaluation.** Elle souscrit au constat de l'EPP selon lequel une auto-évaluation plus crédible passe par un encadrement et une formation adéquats, une simple actualisation des lignes directrices ne suffisant pas. L'Académie des opérations est l'instrument le plus adapté, soit que l'on produise de nouvelles formations en suivi-évaluation, soit que l'on actualise les formations existantes, suivant la demande. Elle est un dispositif institutionnel essentiel du point de vue des capacités opérationnelles des équipes de pays, des experts techniques et des partenaires. Au système de formation

interne, déjà bien rôdé, le FIDA est en train d'ajouter un module destiné aux unités de gestion de projet (UGP), qui propose un environnement de formation moderne, maniable et adapté à leurs besoins, qui tire parti des dernières avancées technologiques.

12. **Plutôt que de prévoir une nouvelle évaluation de suivi de l'auto-évaluation, la direction prend le parti d'en incorporer les différents aspects à ses rapports périodiques.** Elle reste déterminée à suivre les progrès accomplis en matière de complémentarité et de renforcement du dispositif d'auto-évaluation. Ces dimensions sont déjà régulièrement abordées dans des rapports et documents annuels ou périodiques bien établis, tels que le Rapport sur l'efficacité du développement (RIDE), le PRISMA, la réponse de la direction au Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et les examens à mi-parcours des reconstitutions des ressources du FIDA. Il est plus efficace, du point de vue de l'utilisation du budget, de poursuivre dans cette voie que de s'engager dans de nouvelles études, sans compter la rationalisation du nombre de documents soumis aux États membres.
13. **Recommandation 3. Le FIDA devrait renforcer sa culture de l'apprentissage en favorisant une collaboration plus étroite entre la direction et la fonction d'évaluation, l'objectif étant d'améliorer l'appropriation et l'utilisation des enseignements tirés des évaluations dans les décisions stratégiques et opérationnelles.**
14. **La direction tient elle aussi à promouvoir une culture de l'apprentissage,** notamment en renforçant la collaboration avec la fonction d'évaluation indépendante. Les principaux domaines concernés figurent à la recommandation 2. En outre, la direction convient que la vitesse de diffusion et le choix des canaux de communication conditionnent la réception des recommandations et l'apprentissage. Elle attache une grande valeur aux possibilités d'apprentissage offertes par les séminaires qu'IOE consacre aux évaluations – qui sont généralement très suivis – et continuera de collaborer avec le Bureau pour optimiser les délais de diffusion et les canaux de communication.
15. **La direction entend en outre tirer parti de la nouvelle configuration du Bureau de l'efficacité du développement (ODE) pour favoriser un environnement plus propice à l'apprentissage.** Depuis sa création, ODE s'est renforcée à compter de janvier 2026 par une nouvelle structure, qui a permis une meilleure intégration des fonctions relatives à l'analyse, aux opérations et à l'apprentissage. Il en résulte une traduction plus systématique des connaissances et des données probantes issues de l'évaluation dans les orientations stratégiques, les décisions d'investissement et la conduite opérationnelle.
16. **Recommandation 4. IOE devrait renforcer la spécificité et la clarté de ses recommandations pour les rendre plus opérationnelles et plus utiles à la prise de décision.**
17. **La direction fait sienne la recommandation de l'EEP visant à simplifier les recommandations, à en resserrer la portée et à réduire leur morcellement.** Elle est favorable à l'organisation de réunions techniques consacrées aux recommandations, afin de bien cerner, de manière concrète, leurs implications et les suites à y donner. Les outils d'intelligence artificielle pourront être utiles pour consigner les principaux résultats de ces réunions, de manière à les codifier et à les mettre à la disposition du personnel, ce qui contribuera à atténuer les effets du renouvellement des effectifs.
18. **Il importe que les recommandations tiennent compte des aspects budgétaires.** De l'avis de la direction, il faudrait commencer d'assortir les recommandations d'indications sur leurs incidences budgétaires, lorsqu'elles sont importantes, ou d'exemples d'initiatives qui en sont dépourvues, y compris en

puisant dans l'expérience d'organisations comparables. Ce faisant, on renforcerait la transparence quant au degré de mise en œuvre des recommandations et on clarifierait les arbitrages à opérer. Les États membres y gagneraient également en clarté, étant mieux informés des choix à faire par la direction et plus à même de lui donner des orientations éclairées.

19. **La direction est favorable à la pratique actuelle, qui consiste à s'appuyer sur l'assurance qualité exercée par ODE avec la distance voulue et sur l'examen indépendant assuré par IOE pour évaluer la prise en compte des recommandations**, en mettant aussi à profit le dialogue constructif établi entre les parties, plutôt que d'ajouter de nouvelles couches de vérification systématique. Les ressources additionnelles, lorsqu'elles existent, devraient être consacrées à l'apprentissage, la reddition de comptes étant assurée par des tableaux de bord publics comme l'outil de suivi du PRISMA et par des documents tels que les observations d'IOE sur le PRISMA. La direction entend affecter les ressources budgétaires au renforcement des capacités du personnel en matière d'auto-évaluation et de communication d'informations, ainsi qu'au développement de son aptitude à mettre à profit les données probantes pour améliorer la conception et l'exécution des projets, plutôt qu'à une vérification externe d'informations déjà validées par ODE et IOE.
20. **Recommandation 5. ODE et IOE devraient renforcer leur collaboration avec les initiatives mondiales pertinentes³ consacrées au renforcement des capacités en suivi-évaluation, pour clarifier les rôles, renforcer les compétences et améliorer la valeur du suivi-évaluation pour la prise de décision, tant au FIDA que chez les pays partenaires.**
21. **La direction convient de l'importance de renforcer les capacités en matière de suivi-évaluation, tant pour le personnel du FIDA que pour les UGP.** Le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRiME) – Phase III, financé au moyen de dons du FIDA, poursuit deux objectifs: i) former le personnel des UGP; ii) pérenniser l'offre de formation, afin d'atténuer les effets négatifs du renouvellement des effectifs des UGP. PRiME est mis en œuvre en collaboration avec le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique lusophone et le Brésil (CLEAR LAB) et avec les partenaires de mise en œuvre de l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Il vient compléter les efforts déjà consentis dans le cadre de l'Académie des opérations et des initiatives régionales de renforcement des capacités.
22. En outre, le FIDA collabore avec la Banque mondiale et d'autres banques multilatérales de développement dans le cadre de l'initiative « Project Implementation Units for Results » (PIUneer), lancée à l'occasion des Réunions de printemps de la Banque mondiale cette année. Cette initiative vise à renforcer les efforts de développement des capacités nationales en matière de suivi-évaluation et à définir un socle commun de normes, de compétences et d'offres de formation axées sur les résultats pour les professionnels travaillant sur des projets de développement. Elle permet d'étendre la portée des travaux menés par le FIDA au titre de PRiME, en mettant à profit les supports pédagogiques et l'expertise disponibles pour soutenir l'apprentissage et le renforcement des capacités de suivi-évaluation dans l'ensemble des institutions concernées.
23. Les efforts de renforcement des capacités en cours sont essentiels dans les contextes de fragilité et de conflit. Dans de tels contextes, le FIDA procède au cas par cas: la conception des projets s'échelonne par phases et les attentes sont ajustées au fur et à mesure.

³ Par exemple, l'Initiative mondiale pour l'évaluation, y compris le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats.

24. **Recommandation 6. Le Conseil d'administration devrait réaffirmer son attachement à la Politique de l'évaluation de 2021 et préserver l'indépendance d'IOE et la fonction d'ODE en clarifiant les annexes de ladite politique.**
25. **La direction confirme qu'elle est pleinement disposée à collaborer avec IOE pour affiner les annexes de la Politique de l'évaluation** en clarifiant le rôle d'ODE. Ce bureau, en place depuis 2025, est entre autres le dépositaire de l'auto-évaluation au sein de l'institution et porte toute la collaboration entre la direction et IOE.

III. Conclusions

26. La direction se félicite des analyses présentées dans le rapport du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA et apprécie l'occasion qui lui est donnée de soumettre ses observations à l'examen des États membres. Elle réaffirme son plein respect pour le rôle et l'indépendance d'IOE et se tient prête à approfondir la collaboration engagée pour donner suite aux précieuses recommandations formulées dans le rapport.