



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Comité de l'évaluation – Trentième session
Rome, 18 février 2002

PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2002

DU

BUREAU DE L'ÉVALUATION ET DES ÉTUDES
CABINET DU PRÉSIDENT

I. BILAN DES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2001

1. En 2001, les priorités du Bureau de l'évaluation et des études (OE) ont été les suivantes: i) améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact; et ii) promouvoir les innovations et la concertation.

A. Améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact

2. La nécessité d'évaluer l'impact et la performance des opérations du FIDA a longtemps été un sujet de préoccupation pour l'organisation en général et pour OE en particulier. Cette préoccupation est devenue plus pressante avec l'adoption du FIDA V: Plan d'action (2000-2002) (ci-après dénommé plan d'action), qui distinguait deux domaines interdépendants où une amélioration s'imposait: i) la méthodologie du FIDA pour l'évaluation de l'impact; et ii) l'aptitude des projets financés par le FIDA à assurer un suivi et une évaluation (S&E) systématiques.

Nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact

Réexaminer les pratiques actuelles et élaborer un cadre méthodologique plus rationnel pour l'évaluation d'impact, et l'utiliser régulièrement pour établir le bilan des programmes et projets du FIDA – Plan d'action, paragraphe B iii)

3. Les principaux objectifs de l'introduction d'une méthodologie d'évaluation de l'impact sont les suivants: i) mieux évaluer et analyser l'impact; ii) donner une vue d'ensemble des résultats et de la performance d'un groupe de projets achevés; et iii) montrer comment le FIDA a contribué à la réalisation des objectifs de développement internationaux. La méthodologie qui a été élaborée en 2001 consiste en une série de critères communs d'évaluation, comprenant notamment les catégories convenues des indicateurs d'impact sur la pauvreté rurale. Ces critères communs d'évaluation sont: **l'impact sur la pauvreté rurale; la performance des interventions; et la performance des partenaires** (voir encadré, paragraphe 23). L'utilisation de critères communs dans les évaluations améliorera la cohérence de leurs approches, en assurant que l'impact des projets est systématiquement évalué et que les résultats sont comparables d'un projet à l'autre. Par conséquent, il sera possible de présenter une vue d'ensemble de l'impact et de la performance d'un groupe de projets évalués au cours d'une année donnée et d'analyser les enseignements généraux qui en sont tirés, ce qui facilitera grandement la préparation des rapports périodiques soumis à la Direction et au Conseil d'administration.

4. Avec la collaboration de la Division consultative technique du FIDA (et la contribution financière du Fonds belge de survie), OE a organisé en septembre 2001 à Fiuggi (Italie), un atelier sur la malnutrition et les indicateurs anthropométriques associés (retard de croissance, dépérissement, insuffisance pondérale). Des représentants d'organisations de donateurs, d'organisations non gouvernementales (ONG), d'institutions de recherche et de gouvernements ont participé à l'atelier. Un consensus a été atteint sur l'importance d'inclure la nutrition dans la définition de la pauvreté retenue par le FIDA, et il en a été tenu compte lors de l'élaboration de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact.

Améliorer les systèmes de S&E au niveau des projets

“Recenser les meilleures pratiques et élaborer des outils et directives pour un système de suivi et d'évaluation (S&E) efficace au niveau des projets” – Plan d'action, paragraphe B iii)

5. En analysant le besoin d'outils pratiques et de directives plus efficaces pour appuyer les processus de S&E au niveau des projets, OE a passé en revue les chapitres consacrés au S&E, dans les rapports d'évaluation préparés depuis 1990. Il en est ressorti que les systèmes de S&E des projets financés par le FIDA étaient en général peu performants et que s'il existait une quantité considérable de matériel théorique sur le S&E, on manquait d'un guide pratique sur les méthodologies et les processus opérationnels. La seule publication disponible au FIDA à l'heure actuelle sur ce sujet est la brochure (aujourd'hui périmée) intitulée: *Principes directeurs pour la conception et l'utilisation du suivi et de l'évaluation - projets et programmes de développement rural dans les pays en développement*, publiée par le FIDA en 1985. Par conséquent, il a été décidé, en accord avec le Département gestion des programmes, que OE élaborerait un nouveau guide exhaustif intitulé *Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets*. Le nouveau guide a été élaboré en collaboration avec plus de 30 projets en cours d'exécution dans 16 pays et avec la participation active du personnel du FIDA et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets; il s'adresse principalement aux gestionnaires, aux responsables du S&E et aux partenaires d'exécution des projets financés par le FIDA.

B. Promouvoir les innovations et la concertation

6. L'un des moyens de renforcer le rôle de catalyseur du FIDA est d'améliorer son impact, en reproduisant à plus grande échelle les approches novatrices; un autre consiste à promouvoir une sensibilisation et une concertation efficaces. En 2001, OE a apporté sa contribution dans ces deux domaines.

Promotion de l'innovation

“Élaborer une méthodologie et évaluer les capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles dans le domaine de la réduction de la pauvreté rurale, en coopération avec d'autres partenaires.” - Plan d'action, paragraphe B iv)

7. En 2001, le FIDA a mené une Évaluation des capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles, avec l'appui financier de la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC) et de l'Agence finlandaise de développement international. Il s'agissait de l'une des premières évaluations conduites par OE au niveau de l'institution, et ses conclusions ont fait valoir qu'il convenait de prendre des mesures pour améliorer les capacités institutionnelles du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles, à savoir: i) promouvoir une vision commune de l'innovation et de ses processus au sein du FIDA; ii) intégrer la promotion de l'innovation dans les engagements stratégiques; iii) mettre en place une politique des ressources humaines et un cadre incitatif propices à l'innovation; iv) améliorer la gestion de la "chaîne de l'innovation", depuis le stade de l'expérimentation/adaptation jusqu'à celui de la reproduction à plus grande échelle pour la mise sur le marché, et y introduire "le développement de l'aptitude à la mettre en œuvre"; et v) promouvoir au sein du FIDA la culture institutionnelle et les talents d'animateur pour renforcer sa capacité d'innovation.

8. Étant donné que l'un des principaux objectifs des dons d'assistance technique (AT) du FIDA est de promouvoir l'innovation, OE a entrepris une évaluation du programme de dons AT dans le domaine de la recherche agricole. Une fois terminée, cette évaluation, qui sera soumise au Conseil d'administration à la fin 2002, devrait avoir une forte incidence sur la formulation de la politique du FIDA en la matière.

Promouvoir la concertation

9. L'un des objectifs stratégiques actuels d'OE est d'abandonner l'évaluation traditionnelle à l'échelon des projets pour “prendre de la hauteur” et générer, au moyen des évaluations au niveau

institutionnel, des évaluations de programme de pays (EPP) et des évaluations thématiques, les connaissances et les points de repère qui permettront au FIDA de formuler de nouvelles stratégies de pays, de région ou de secteur, ou de réviser celles qui existent. Les "évaluations conduites au niveau supérieur" fourniront ainsi les éléments de base des actions de sensibilisation et de concertation, que le FIDA souhaite mener dans les pays et les régions – et souvent, elles les déclencheront. Tout au long de l'année 2001, OE a continué de mettre l'accent sur les EPP, les évaluations thématiques et les activités qui se prêtent à une analyse plus large de la politique générale et des aspects stratégiques¹.

10. En 2001, par exemple, OE a conduit une évaluation thématique intitulée Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA. L'objectif de cette étude était de tirer les enseignements susceptibles d'aider le FIDA à réviser son approche régionale actuelle de la vulgarisation agricole et d'appuyer les innovations des agriculteurs qui pourraient avoir une incidence sur la conception des opérations futures et orienter la concertation. Les résultats préliminaires de l'étude ont été présentés à la session du Comité de l'évaluation de septembre 2001 et à la réunion annuelle du Groupe de Neuchâtel² qui s'est tenue à Londres (Royaume-Uni), en novembre 2001. L'étude sera utilisée pour préparer l'atelier régional et l'initiative de concertation prévu en 2002 par OE et la Division Afrique I (Afrique de l'Ouest et du Centre) du Bureau du Président adjoint (PD).

11. En 2001, OE a achevé trois EPP (Papouasie-Nouvelle-Guinée, Syrie et Vietnam) et en a entrepris deux autres (Sri Lanka et la République-Unie de Tanzanie). L'approche adoptée par OE pour les EPP prévoit, à la fin des évaluations, la tenue d'ateliers nationaux réunissant une grande variété de partenaires, afin de parfaire les accords conclus au point d'achèvement. Les EPP ont suscité un débat sur une vaste gamme de questions, dont les conclusions ont été analysées par des représentants du FIDA, des ministères techniques, la société civile, des ONG, des universités et des organismes donateurs. En bref, les EPP et, plus particulièrement, les accords conclus au point d'achèvement, ont fourni en temps utile un grand nombre de données stratégiques fondamentales pour la formulation des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) ou la révision de ceux qui existent.

Processus EPP ayant contribué à la concertation³

L'atelier de l'EPP du Vietnam s'est tenu à Hanoi en mars 2001 et a donné lieu à un débat sur trois grandes questions de politique générale: i) la suppression des subventions dans le secteur financier rural et le renforcement des institutions de financement rural; ii) l'autonomisation des femmes; et iii) la décentralisation et le développement induit par la base. Un débat très vif a abouti aux conclusions suivantes:

- Le Gouvernement vietnamien a convenu que davantage de ressources devraient être allouées au développement de l'infrastructure des institutions bancaires rurales, en particulier à l'établissement d'agences dans les zones isolées; et
- Le Gouvernement vietnamien s'est déclaré disposé à prendre des mesures concrètes au niveau national pour que les titres de propriété des terres et des logements soient émis conjointement aux noms des hommes et des femmes, et de veiller à ce que les femmes soient mieux représentées aux postes de responsabilité clés dans les institutions publiques de développement rural.

¹ La liste complète des évaluations conduites en 2001 figure à l'annexe I.

² Consortium international de représentants des organisations de coopération bilatérales et internationales travaillant dans le domaine de la vulgarisation agricole.

³ Les EPP pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée, Sri Lanka et la Syrie ont eu également des retombées positives en termes de politique générale.

C. Autres activités

Communication

12. L'élaboration de la nouvelle approche d'OE en matière de communication des résultats des évaluations est maintenant achevée et les éléments clés d'une communication efficace ont été présentés dans un document d'OE intitulé *Vers une nouvelle approche de la diffusion des enseignements tirés de l'évaluation*. L'un des changements introduits est le remplacement des enseignements tirés par des "Aperçus" (voir encadré page 10). L'expérience a montré que les enseignements tirés des évaluations avaient souvent été élaborés sans consultation et/ou validation préalable et qu'ils avaient un caractère prescriptif. En conséquence, ils n'ont pas toujours reçu une application générale ni même été jugés utiles. Les changements proposés quant au processus et au contenu de l'information mettent l'accent sur les "Aperçus" et conduiront à un processus plus incisif et ouvert de génération des connaissances visant à stimuler le débat sur des hypothèses d'apprentissage plutôt qu'à produire des enseignements prescriptifs.

13. Les nouvelles initiatives lancées en 2001 pour améliorer la diffusion des résultats de l'évaluation comprennent l'introduction d'une approche de communication et l'élaboration d'une panoplie normalisée de produits de communication de base pour chaque évaluation⁴. OE a également élaboré une nouvelle page d'accueil concernant l'évaluation (directement accessible à partir du site web du FIDA), qui contient un répertoire des connaissances tirées de l'évaluation, des aperçus et des rapports. De plus, en coopération avec la Banque mondiale, OE a entrepris une étude de faisabilité sur la création d'un "service d'aide" à l'évaluation pour améliorer la diffusion et le partage des conclusions, des recommandations et des aperçus issus de l'évaluation à l'intention des clients internes et externes, et pour déceler plus facilement les lacunes qui pourraient exister dans ces connaissances.

Partenariats avec les unités d'évaluation des autres organisations de développement

14. En 2001, OE a continué ses réunions avec les divisions d'évaluation des autres organisations de développement, afin d'établir le rôle exact de l'évaluation dans les autres organisations, d'échanger les expériences sur les méthodologies et d'examiner les possibilités de partenariat dans les domaines d'intérêt commun. L'un des résultats concrets de ces réunions est la décision d'échanger régulièrement des informations sur les consultants et les programmes de travail. Le FIDA a également signé un accord de partenariat avec la DDC, visant à renforcer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. Pendant l'année 2001, ce partenariat s'est traduit par une coopération pour l'élaboration de l'EPP de la République-Unie de Tanzanie; la production du guide pratique de S&E; l'évaluation thématique de la vulgarisation agricole; et l'évaluation des capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles. Dans le cadre de ce même partenariat, OE a aidé DDC à adopter la nouvelle approche du FIDA en matière d'évaluation.

D. Bilan de l'année 2001

15. Dans son approche de l'évaluation, OE s'efforce de produire des enseignements concrets tirés de l'expérience, en coopération à la fois avec ses partenaires d'évaluation et avec les utilisateurs. A ce titre, chaque évaluation est assortie d'un débat approfondi sur les conclusions et recommandations ainsi que d'une diffusion systématique de l'information sous diverses formes, ce qui se traduit, au bout du compte, par un besoin accru de ressources, notamment en termes de temps de travail du personnel. Les résultats obtenus par OE dans le cadre du programme de travail de 2001 sont imputables, en grande partie, aux efforts impressionnants de son personnel et à la mobilisation de fonds additionnels. En dépit de ces efforts, certaines des activités prévues n'ont pas bénéficié de toute l'attention désirée en raison des contraintes de temps et des ressources limitées en personnel. Bien que les évaluations d'OE fassent l'objet d'une forte demande, il ne sera pas possible de maintenir en 2002 le même niveau ni la même intensité d'activité que l'année précédente, d'autant plus que deux des

⁴ Deux de ces produits, *Profils* et *Aperçus* sont décrits dans le chapitre III, pages 9 et 10.

trois fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation ont quitté l'organisation à la fin de 2001. De plus, le poste supplémentaire de fonctionnaire principal, appelé à mettre en œuvre la nouvelle méthodologie axée sur l'impact (voir les paragraphes 3 et 23), n'a pas été pourvu en raison du maintien politique de croissance zéro du budget administratif décidé par la direction.

16. En juin 2001, OE a organisé un examen à mi-parcours axé sur les trois principaux problèmes affectant le programme de travail: les contraintes de temps, la gestion des consultants et le travail d'équipe. Le personnel a unanimement exprimé ses préoccupations face à la charge de travail considérable résultant du fait qu'OE s'est vu demander de contribuer à un certain nombre d'activités non planifiées telles que le Programme de reconfiguration des processus (rebaptisé Programme de transformation stratégique), le *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale* et le Cadre stratégique 2002-2006, en plus de ses propres activités déjà nombreuses. Compte tenu de cette situation, il a été décidé d'analyser la charge de travail d'OE et l'utilisation du temps de son personnel afin de définir les meilleures façons de gérer les tâches assignées, de les classer par ordre de priorité et de s'en acquitter, de sorte que les contraintes de temps ne soulèvent plus de difficultés à l'avenir. La nécessité de gérer un grand nombre de consultants chaque année, qui a en fin de compte un impact significatif sur la qualité des évaluations, est à rattacher au problème du manque de temps. En ce qui concerne le travail en équipe, les membres du personnel ont souligné qu'il fallait améliorer l'évaluation par les pairs et les échanges entre évaluateurs des connaissances et de l'expérience issues de l'évaluation. Ce dernier aspect a été jugé particulièrement important pour l'amélioration de la qualité du travail d'OE.

Tirer des enseignements pour 2002

- La gestion du temps de travail sera améliorée avec l'introduction d'un budget-temps dans le Programme de travail individuel⁵, ce qui aidera OE à formuler un programme de travail plus réaliste. Ce budget-temps prévoira, dans la mesure du possible, 10% de jours "non alloués" pour permettre au personnel de satisfaire, en cours d'année, les demandes prioritaires non planifiées. Dans le passé, ces demandes ont souvent perturbé l'exécution du programme de travail.
- OE s'emploiera à mettre à jour et à développer sa base de données de consultants et à élaborer, par ailleurs, un bilan simple mais systématique de la performance individuelle des consultants à la fin de chaque évaluation. De plus, des procédures seront mises en place de façon que la base de données soit utilisée en priorité pour le recrutement des consultants et que des liens appropriés soient créés avec le système institutionnel.
- En vue d'encourager le travail d'équipe et le partage des connaissances, OE fera en sorte que les évaluations thématiques régionales et les EPP fassent l'objet d'un débat au sein de l'équipe régionale d'OE concernée, aux étapes critiques du processus d'évaluation. Pour ce qui est des évaluations au niveau institutionnel, tous les évaluateurs seront censés y contribuer en intervenant aux stades critiques.

II. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2002

17. Le choix des activités prioritaires d'OE pour 2002 a été guidé par les considérations suivantes:

- **Le nouveau Cadre stratégique** est un élément moteur essentiel pour OE, en particulier dans la perspective de ses trois objectifs stratégiques⁶ et de la nécessité d'améliorer l'impact

⁵ Voir à l'annexe III un exemplaire de Programme de travail individuel et de budget-temps.

⁶ Les trois objectifs sont les suivants: i) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; ii) rendre plus équitable l'accès aux ressources naturelles productives et aux technologies; et iii) améliorer l'accès aux actifs financiers et aux marchés.

du FIDA sur le terrain et de renforcer son rôle de catalyseur au sein de la communauté internationale. En 2002, OE concentrera ses efforts sur sa contribution à la mise en application du Cadre stratégique. Les évaluations de projets s'appuieront sur la nouvelle méthodologie axée sur l'impact élaborée en 2001. L'impact sera en outre amélioré par la promotion de systèmes de S&E plus efficaces au niveau des projets grâce à l'adaptation régionale du Guide pratique du suivi et de l'évaluation (voir le paragraphe 23). De nouvelles évaluations thématiques et EPP viendront appuyer l'élaboration des stratégies du FIDA aux niveaux des pays, des régions et des secteurs et généreront des connaissances utiles pour la concertation, les actions de sensibilisation et la formation de partenariats.

- **La sixième reconstitution des ressources du FIDA.** Lors des négociations qui porteront sur la prochaine reconstitution, il est probable que le FIDA devra présenter un rapport de situation sur l'exécution du Plan d'action, à laquelle OE a déjà contribué largement sur trois fronts différents⁷. Ces efforts seront poursuivis en 2002.

18. Au nombre des autres facteurs pris en compte lors de la formulation des priorités d'OE pour 2002, on peut citer les critères définis pendant l'examen à mi-parcours de juin 2001 et les activités en cours qui se poursuivront en 2002.

19. En fonction de ces considérations et de ces critères, OE a retenu les domaines d'intervention prioritaires suivants pour 2002:

- évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact;
- contribution au renforcement du rôle du FIDA en tant que catalyseur; et
- participation au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain.

20. Le programme de travail d'OE est avant tout induit par la demande, c'est-à-dire qu'il répond en grande partie aux requêtes d'évaluations de divers types, provenant des divisions. Dans l'établissement des priorités quant au nombre et aux types d'évaluations à entreprendre, il convient de prendre en compte les points suivants:

- les évaluations intermédiaires sont indispensables au démarrage de la conception de la deuxième phase d'un projet;
- il est impératif de disposer d'un nombre significatif d'évaluations de projets pour l'établissement du rapport annuel sur l'évaluation de l'impact du FIDA et l'efficacité du développement, prévu pour 2003 (voir le paragraphe 23);
- les EPP sont nécessaires à la formulation de nouveaux COSOP ou à la révision des anciens dans les pays jugés prioritaires par le FIDA;
- les évaluations thématiques sont essentielles pour aider les divisions régionales à mieux définir leur stratégie d'intervention; et
- les évaluations au niveau institutionnel revêtent une grande importance pour le FIDA dans son ensemble, et les deux évaluations de ce type qui doivent être conduites en 2002 (sur le mode de supervision du FIDA et la composante de recherche agricole du programme de dons AT) sont particulièrement nécessaires en ce moment.

21. Le nombre d'évaluateurs participant aux Équipes d'élaboration de projet (EEP) a également une incidence sur la charge de travail d'OE, étant donné que, à tout moment de l'année, chaque évaluateur est associé à deux EEP, ce qui représente pour chacun en fin d'année pas moins de quatre EEP. En 2002, OE s'attend à participer à quelque 20 EEP. De plus, OE contribuera au processus de partage des connaissances et de remontée de l'information dans le cadre de ses Partenariats d'évaluation (qui peuvent être considérés comme une étape préparatoire des équipes d'élaboration de projet) et de sa participation au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation, qui se

⁷ Voir les paragraphes 3, 5 et 7.

réunit pour examiner les nouveaux projets, les grandes orientations et les stratégies de pays avant leur soumission au Conseil d'administration. L'ensemble de ces activités génèrent un apport d'informations considérable au processus d'apprentissage, qui est valorisé dans la conception et la préparation des projets et des stratégies.

22. Un tableau du programme de travail d'OE pour 2002 figure à l'annexe II. Dans les chapitres suivants, on verra comment OE entend exécuter ces priorités qui se renforcent mutuellement.

III. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2002

A. Évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact

23. Au titre de ce domaine prioritaire, OE entend mettre en application la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact élaborée en 2001. Les activités concernées se subdivisent de la manière suivante:

- **Nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact.** OE va appliquer la nouvelle méthodologie par étapes et mettre à profit les efforts passés pour renforcer les systèmes de S&E au niveau des projets. La méthodologie se fonde sur une définition unifiée de l'impact sur la pauvreté rurale, reposant sur six domaines (voir encadré ci-dessous). Le choix de ces domaines et leur définition se fondent sur le Rapport 2001 sur la pauvreté rurale, le Cadre stratégique 2002-2006 du FIDA, et l'expérience acquise par OE dans l'évaluation d'un grand nombre des projets financés par le FIDA. En 2002, OE fera en sorte que les critères communs d'évaluation soient utilisés dans toutes les évaluations. Les conclusions de celles-ci serviront de base à l'établissement, à compter de 2003, de rapports annuels sur l'évaluation de l'impact du FIDA et l'efficacité du développement. Ces rapports analyseront les conclusions des évaluations de projet, des évaluations thématiques et des EPP conduites l'année précédente. La Direction et le Conseil d'administration auront ainsi à leur disposition une vue d'ensemble de la réalisation de l'impact et de l'efficacité des interventions, ainsi qu'un résumé des enseignements tirés pour l'année considérée.

Les principaux critères d'évaluation à utiliser dans toutes les évaluations conduites en 2002 sont les suivants:

- ***l'impact sur la pauvreté rurale*** – couvrant six domaines d'impact, identifiés dans le Cadre stratégique 2002-2006 et le *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*, et tenant compte de critères de durabilité, d'innovation et de reproductibilité. Ces domaines sont les suivants: i) les actifs physiques et financiers; ii) les ressources humaines; iii) le capital social et l'autonomisation des populations; iv) la sécurité alimentaire (production, revenu et consommation); v) l'environnement et la base de ressources communes; et vi) les institutions, les politiques et le cadre réglementaire;
- ***la performance de l'intervention*** – fondée sur “la pertinence des objectifs”, “l'efficacité” et “l'efficience”; et
- ***la performance des partenaires*** – notamment du FIDA, des institutions coopérantes, des pouvoirs publics et de leurs organismes, des ONG/organisations à assise communautaire (OC) et des cofinanceurs.

- **Adaptation régionale du guide pratique de S&E des projets.** En décembre 2001, la version finale d'une Gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets était prête. Elle va être testée sur le terrain en 2002 et

adaptée pour tenir compte de la diversité régionale. Des ateliers seront organisés dans les régions couvertes par les divisions Afrique I (Afrique de l'Ouest et du Centre) et Asie et Pacifique, afin de présenter le guide, de l'adapter aux spécificités régionales (notamment de le traduire) et de former les directeurs de projets, les consultants, les homologues nationaux, etc., à son utilisation. Ce processus permettra en outre d'établir des réseaux de consultants et de conseillers techniques spécialisés en S&E et en gestion axée sur l'impact. Mais, l'appui d'OE à l'adaptation régionale du guide vise par-dessus tout à transférer la maîtrise de ce processus aux divisions régionales du FIDA et, en fin de compte, aux projets qu'il finance.

B. Contribution au renforcement du rôle du FIDA en tant que catalyseur

24. En 2002, OE continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques et les EPP, contribuant de cette façon à renforcer le rôle du FIDA en tant que catalyseur. Ces évaluations devraient déboucher sur une concertation en faveur des pauvres, avec les autres acteurs du développement. Les activités concernées sont les suivantes:

- **Les évaluations thématiques**, qui permettent de recenser les expériences et approches du FIDA sur des thèmes et des régions spécifiques, et fournissent les éléments fondamentaux pour la formulation des politiques et stratégies sectorielles et régionales. OE fera de son mieux pour associer à ces évaluations d'autres organismes de développement et d'autres acteurs partageant sa façon de voir. De plus, ces partenariats ne seront pas seulement des occasions supplémentaires d'apprentissage, ils donneront davantage de poids au FIDA dans les concertations et renforceront son rôle en tant que catalyseur. En 2002, OE mènera six évaluations thématiques⁸.
- **Les évaluations de programme de pays**, qui se sont révélées efficaces pour la promotion d'une concertation en faveur des pauvres avec les gouvernements bénéficiaires, la société civile, les organismes de donateurs et les autres partenaires du développement, et ont ainsi contribué à renforcer le rôle du FIDA en tant que catalyseur. En 2002, OE conduira des EPP en Indonésie, au Sénégal et en Tunisie, et achèvera en outre celle de la République-Unie de Tanzanie commencée en 2001. Ces EPP contribueront à générer les connaissances requises pour la révision des COSOP correspondants.

25. Trois des évaluations thématiques susmentionnées approfondiront les conclusions de l'Évaluation des capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles, conduite en 2001. Fondée sur plusieurs études de cas, cette évaluation montrait que les innovations et les adaptations couronnées de succès reposaient souvent sur des savoirs indigènes et des modèles locaux d'organisation sociale. Les évaluations thématiques portant sur ce thème sont les suivantes:

- **Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA.** Cette évaluation thématique, commencée en 2001 avec l'aide de la DDC, sera examinée à l'occasion d'un atelier régional qui sera organisé dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre pendant la première moitié de 2002. Les participants à cet atelier seront des représentants des organisations d'agriculteurs, des directeurs de projets financés par le FIDA, des prestataires de services de vulgarisation publics et privés, des représentants des gouvernements régionaux et des membres des institutions de développement du Groupe de Neuchâtel. Les débats porteront sur les mutations profondes de la vulgarisation agricole qui impliquent que les bénéficiaires soient associés aux décisions relatives au financement du secteur agricole, sur la recherche et l'appui en faveur des innovations paysannes et sur le renforcement des capacités en vue d'une gestion plus autonome par les organisations d'agriculteurs.

⁸ Pour de plus amples détails voir l'Annexe II.

- **Promotion des systèmes de savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique.** Les ruraux pauvres bénéficiant de l'aide du FIDA dans la région Asie et Pacifique ont mis au point des stratégies d'adaptation aux aléas fondés sur l'innovation et des systèmes de savoirs locaux. Cette évaluation thématique analysera et documentera l'utilisation des systèmes de savoirs, de bonnes pratiques et d'innovations d'origine locale dans les activités financées par le FIDA dans la région. Cette évaluation devrait aboutir à une série d'aperçus et de recommandations susceptibles de faciliter l'élaboration d'approches favorisant une meilleure utilisation des savoirs locaux dans les futures activités avec, pour objectif ultime, l'amélioration de l'impact sur le développement.
- **Examen des approches novatrices au Pérou.** Cette évaluation thématique analysera les approches novatrices et couronnées de succès adoptées par les projets et reproduites au Pérou pendant les dix dernières années, et en déterminera le potentiel dans l'optique d'une reproduction dans d'autres pays. Ces innovations sont notamment les suivantes: appui à la mise en place de services privés de vulgarisation pour les petits paysans, création de centres et de pôles de services pour les agriculteurs pauvres vivant dans les zones avoisinantes, etc.

C. Contribution au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain

26. Les missions de supervision sont généralement conduites par les institutions coopérantes. Alors que la supervision est un outil important de suivi de l'exécution des projets, l'arrangement actuel de supervision indirecte ne favorise pas la promotion d'une gestion des projets axée sur l'impact. En outre, il isole le FIDA du terrain et d'une grande partie de l'expérience issue de l'exécution – expérience précieuse pour le FIDA, notamment du point de vue des connaissances qu'il gère et de l'impact qu'il s'efforce de réaliser. La présence très limitée et discontinue du FIDA sur le terrain a également été jugée très préjudiciable à sa capacité de "participer" efficacement aux partenariats d'exécution des projets et de concertation/coordination au niveau national. Le FIDA s'efforce actuellement de trouver des moyens d'accroître sa présence sur le terrain (pas forcément en établissant des bureaux locaux dotés d'un personnel international) afin de jouer un rôle plus actif dans les partenariats au niveau des pays et d'acquérir les connaissances indispensables à la réalisation d'un impact. A cet égard, OE entend conduire une évaluation des arrangements de supervision du FIDA, en évaluant les différentes façons dont les projets et programmes du FIDA sont supervisés (par l'entremise des institutions coopérantes ou directement, par exemple). L'évaluation comportera en outre une analyse de la qualité de la supervision et des approches adoptées ainsi que de sa contribution à la réalisation de l'impact, de même qu'une étude des coûts qui en résultent.

D. Autres activités

27. **Renforcement de la communication.** En 2002, toute évaluation conduite par le FIDA déterminera la façon dont les enseignements et les connaissances acquis peuvent être communiqués le plus efficacement aux partenaires concernés. Les rapports des missions d'évaluation seront rédigés dans une langue claire, leur longueur ne dépassera pas 30 pages et ils seront accompagnés d'un résumé de quatre à cinq pages ainsi que de documents de travail plus volumineux. Ils seront distribués sous forme imprimée et affichés sur Internet. De plus, les deux produits fondamentaux élaborés en 2001 – les **Profils** pour toutes les évaluations, et les **Aperçus** pour les évaluations thématiques et les EPP – seront élaborés et diffusés de manière systématique.

Profils

Ces documents de une à deux pages présentent le résumé des principales conclusions de chaque évaluation, rédigé dans une langue claire. L'objectif est de donner un "avant-goût" de l'évaluation et d'encourager ainsi le lecteur à lire le résumé du rapport principal. Les **Profils** peuvent également attirer l'attention très tôt sur les questions essentielles qui demandent à être traitées immédiatement. Ils sont produits à la fois dans la langue originale de l'évaluation et en anglais.

Aperçus

Ces documents de une à deux pages mettent en lumière les principaux enseignements et les principales conclusions des évaluations thématiques ou des EPP. Ils visent à mettre en lumière les hypothèses d'apprentissage déterminantes et servent de base à des débats plus poussés entre spécialistes et responsables, au sein du FIDA comme à l'extérieur. Ils sont préparés dans le cadre de débats et d'interactions entre les membres du Partenariat d'évaluation et avec les autres partenaires. Les **Aperçus** seront un produit obligatoire des évaluations menées au niveau institutionnel, des EPP et des évaluations thématiques.

28. OE se propose d'organiser des ateliers et des séminaires tant au FIDA que sur le terrain pour communiquer les résultats des évaluations à un large éventail de parties prenantes. Ces réunions porteront sur les évaluations dépassant le niveau du projet (comme les évaluations menées au niveau institutionnel, les EPP et les évaluations thématiques). Par exemple, au premier trimestre 2002, un atelier sur l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie se déroulera à Dar-es-Salaam. OE continuera également de tester les produits de communication "personnalisés" en vue de toucher une vaste gamme de partenaires. De plus, le "service d'aide à l'évaluation", qui a fait l'objet d'une étude de faisabilité avec la Banque mondiale, sera établi en 2002.

29. **Comité de l'évaluation et Conseil d'administration.** Le Comité de l'évaluation du FIDA se réunira en février, en septembre et en décembre 2002, pour examiner le programme de travail d'OE pour 2002 et un certain nombre d'évaluations, dont l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie, l'évaluation thématique sur l'agriculture biologique en Amérique latine, l'évaluation du programme de dons AT dans le domaine de la recherche agricole, et l'évaluation des Capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles. Un rapport sur les activités du Comité en 2001 sera soumis au Conseil d'administration, à sa soixante-quinzième session, en avril 2002, dans le cadre du Rapport annuel d'OE sur l'évaluation.

30. Suite à la demande faite par le Comité de l'évaluation, OE examinera en 2002 un certain nombre d'instruments et de mécanismes destinés à permettre de suivre l'exécution des recommandations adoptées à l'issue de l'évaluation, dans les précédents Accords conclus au point d'achèvement, ce qui amènera donc à formuler des recommandations assorties d'un délai d'exécution – le but ultime étant d'améliorer la performance des opérations et de la politique du FIDA.

ÉVALUATIONS COMMENCÉES/ACHEVÉES EN 2001

Domaine de travail	Activités	Régions du FIDA	Nombre
1. Évaluations au niveau institutionnel	Évaluation de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles	–	1
	Évaluation de la composante de recherche agricole du programme de dons AT	–	1
2. EPP	i) Papouasie-Nouvelle-Guinée; ii) Sri Lanka; et iii) Viet Nam	PI	3
	Syrie	PN	1
	Tanzanie, République-Unie de	PF	1
3. Évaluations thématiques	i) Vulgarisation agricole et soutien de l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: évaluation et perspectives pour le FIDA; et ii) conservation du sol et de l'eau, et agroforesterie	PA	2
	Commercialisation agricole rurale en République-Unie de Tanzanie	PF	1
	i) Services financiers ruraux en Chine; et ii) maîtrise communautaire des outils d'intervention en matière de sécurité alimentaire/nutritionnelle	PI	2
	Agriculture biologique en Amérique latine	PL	1
4. Évaluations de projets			
4.1 Évaluation à mi-parcours	Turquie: Projet de développement rural dans les provinces d'Ordu et de Giresun	PN	1
4.2 Évaluations intermédiaires	i) Tchad: Projet de développement agricole des ouadis du Kanem; ii) Guinée: Projet de développement des petites exploitations en région forestière; iii) Mauritanie: Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama; et iv) Niger: Projet de développement rural de la région d'Aguié	PA	4

Note:

PA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre

PF = Division Afrique orientale et australe

PI = Division Asie et Pacifique

PL = Division Amérique latine et Caraïbes

PN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord

Domaine de travail	Activités	Régions du FIDA	Nombre
4.2 Évaluations intermédiaires (suite)	Swaziland: Projet de développement agricole des petites exploitations	PF	1
	i) Programme de mise en réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP); et ii) Laos: Projet de sécurité alimentaire de la province de Bokeo	PI	2
	i) FIDAMERICA; et ii) Panama: Projet de développement rural pour les communautés Ngöbe	PL	2
	Maroc: Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	PN	1
4.3 Évaluations terminales	Arménie: Projet de services agricoles dans le Nord-Ouest	PN	1
	Inde: Projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh	PI	1
5. Méthodologie et activités stratégiques	Élaboration d'une nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact	–	1
	Élaboration d'une approche de communication pour l'évaluation	–	1
	Évaluation d'un guide pratique de S&E des projets	–	1
6. Appui au S&E	Mali: Programme de fonds de développement en zone sahélienne	PA	1
	Madagascar: Projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est	PF	1
7. Équipes d'élaboration de projets	Burkina Faso: Projet dans la région orientale	PA	2
	Guinée: Projet en région forestière		
	Tanzanie, République-Unie de: Projet de commercialisation rurale	PF	1
	Inde: deuxième Projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa	PI	3
	Laos: Projet d'appui aux initiatives communautaires		
	Viet Nam: Projet de Tuyen Quang		
	Brésil: Projet en faveur des microentreprises	PL	4
	République dominicaine: COSOP		
Pérou: COSOP			
Uruguay: Programme national d'appui aux petits producteurs			
	Djibouti: Projet de développement de la microfinance rurale et des microentreprises	PN	6
	Égypte: COSOP		
	Égypte: Projet de développement agricole de Matrouh		
	Égypte: Projet de développement agricole du Noubarya occidental		
	Syrie: COSOP		
Syrie: Projet de développement agricole d'Idleb			



PROGRAMME DE TRAVAIL D'OE POUR 2002-2003

Domaine de travail	Activités	Date de début	Date de fin prévue	Responsables
1. Évaluations au niveau institutionnel	Évaluation de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles	2000, 4 ^e trimestre	2002, 1 ^e trimestre	Bishay/PPE avec personnel PD
	Évaluation de la composante recherche agricole du Programme de dons AT	2001	2002, 2 ^e trimestre	Bishay/Mathur
	Évaluation du mode de supervision des projets du FIDA	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Bishay/PPE avec personnel PD
	Évaluation de la gestion communautaire des ressources naturelles dans les projets du FIDA	2003	2003	*/Mwanundu
	Évaluation du Mécanisme flexible de financement du FIDA	2003	2003	*/PD
	Évaluation de l'expérience du FIDA en matière de cofinancement	2003	2003	*/PD
	Évaluation des organisations locales de femmes dans les projets du FIDA	2003	2003	*/Lubbock
2. EPP	Indonésie	2002, 4 ^e trimestre	2003, 3 ^e trimestre	Muthoo/Prayer Galletti
	Sénégal	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 3 ^e trimestre	Audinet/Ben Senia
	Tanzanie, République-Unie de	2001	2002, 1 ^{er} trimestre	Muthoo/Faisal
	Tunisie	2002, 3 ^e trimestre	2003, 2 ^e trimestre	*/El Harizi
	R.P.D. de Corée	2003	2003	*/PI
	Yémen	2003	2003	*/Hassani
3. Évaluations thématiques	Partenariat avec la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et du Centre (PA)	2002, 4 ^e trimestre	2003, 3 ^e trimestre	Audinet/Beavogui
	Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre	2001	2002, 2 ^e trimestre	Audinet/Jatta/Kingsbury
	Évaluation et perspective pour le FIDA (PA)			
	Promotion des systèmes de savoirs dans la région Asie et Pacifique (PI)	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Muthoo/Thapa
	Examen des approches novatrices au Pérou	2002, 4 ^e trimestre	2003, 3 ^e trimestre	Silveri/Haudry
	Agriculture biologique en Amérique latine (PL)	2001	2002, 1 ^{er} trimestre	Silveri/Hopkins
	Évaluation des opérations du FIDA dans le domaine du financement rural et du développement des microentreprises dans les Balkans, en Europe centrale et dans le Caucase	2002, 4 ^e trimestre	2002, 3 ^e trimestre	Bishay/Slama
	Efficacité de l'appui à l'intégration des petits exploitants dans l'économie de marché (PF)	2003	2003	*/PF
Évaluation des approches adoptées par les ONG et les organisations communautaires pour la prestation de services (PI)	2003	2003	*Thapa/Roy	

PPE: principaux partenaires d'évaluation

* pas encore déterminé

Remarque: les lignes en grisé indiquent les évaluations qui démarreront en 2003

Domaine de travail	Activités	Date de début	Date de fin prévue	Responsables
4. Évaluations de projets				
4.1 Évaluation à mi-parcours	Kenya: Projet de développement de services aux petits exploitants et aux communautés dans les régions arides du Centre	2003	2003	*/Bradley
4.2 Évaluations intermédiaires de projets	Burundi: Projet de gestion des ressources rurales de la province de Ruyigi	2002, 4 ^e trimestre	2003, 2 ^e trimestre	*/Benhammouche
	Tchad: Projet de développement agricole des ouadis du Kanem	2001	2002, 2 ^e trimestre	Audinet/Nsimpasi
	FIDAMERICA	2001	2002, 2 ^e trimestre	Audinet/Murguia
	Haïti: Projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation	2002, 2 ^e trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Silveri/Gariglio
	Mauritanie: Projet de développement des oasis – Phase II	2002, 4 ^e trimestre	2003, 2 ^e trimestre	*/Ben-Senia
	Maroc: Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	2001	2002, 1 ^{er} trimestre	Felloni/Nourallah
	Namibie: Projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales	2001	2002, 2 ^e trimestre	Muthoo/Nakai
	Pérou: Projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale	2002, 2 ^e trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Silveri/Haudry
	Philippines: Projet de financement de microentreprises rurales	2002, 2 ^e trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Muthoo/Altarelli
	Sénégal: Projet de développement agricole dans le département de Matam	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 3 ^e trimestre	Audinet/Ben-Senia
	République-Unie de Tanzanie: Projet de gestion agricole et environnementale	2002, 2 ^e trimestre	2002, 4 ^e trimestre	*/Faisal
	Venezuela: Projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara	2002, 3 ^e trimestre	2002, 1 ^{er} trimestre	*/Gariglio
	Yémen: Projet de protection de l'environnement de la Tihama	2002, 2 ^e trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Bishay/Hassani
	Équateur: Projet de développement en faveur des populations autochtones et afro-équatoriennes	2003	2003	*/Rubio
	Érythrée: Projet d'aménagement des oueds des basses-terres de l'Est	2003	2003	*/Sorensen
Rwanda: Projet de promotion des petites et des microentreprises rurales	2003	2003	*/Benhammouche	
Zambie: Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	2003	2003	*/Bradley	
4.3 Évaluation terminale	Bangladesh: Projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona	2002	2002	*/Brett

* pas encore déterminé

Domaine de travail	Activités	Date de début	Date de fin prévue	Responsables
5. Méthodologie	Adaptation du guide pratique de suivi et d'évaluation à la région Afrique de l'Ouest et du Centre	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Audinet/PA
	Adaptation du guide pratique de suivi et d'évaluation à la région Asie et Pacifique	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 4 ^e trimestre	Muthoo/Silveri/PI
	Publication du guide pratique de suivi et d'évaluation	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 2 ^e trimestre	Silveri
	Mise en application d'une nouvelle méthodologie axée sur l'impact et publication du premier rapport du FIDA sur l'évaluation de l'impact et l'efficacité du développement	2002, 1 ^{er} trimestre	2003, 1 ^{er} trimestre	Bishay/*
6. Comité de l'évaluation	Trois sessions ordinaires	2002, 1 ^{er} trimestre	2002, 4 ^{er} trimestre	Lavizzari/Muthoo/Prien
7. Partenariats	FIDA – DDC (Suisse): mise en œuvre du partenariat sur le renforcement de l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation	2002, 1 ^{er} trimestre	2003, 4 ^e trimestre	Lavizzari/SDC
8. Équipes d'élaboration de projet**	Bésil: Projet sur les microentreprises	2002, 1 ^{er} trimestre		Audinet
	Burkina Faso: Projet pour la région orientale	2002		Audinet
	Cambodge	2002		Muthoo
	Égypte: Projet de gestion des ressources naturelles de Matrouh	2002, 1 ^{er} trimestre		Bishay
	Guinée: Projet en région forestière	2002		Audinet
	Inde: deuxième Projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa	2002		Muthoo
	Laos: Projet d'appui en faveur des initiatives communautaires	2002, 1 ^{er} trimestre		Madsen
	Mali: Projet de développement dans la zone lacustre	2002		Audinet
	Pérou: Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP)	2001, 4 ^e trimestre		Silveri
	Sri Lanka: Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP)	2002		Muthoo
	Syrie: Projet de développement rural du Djebel Al-Zawia	2002, 1 ^{er} trimestre		Bishay
	Turquie: Programme de développement et de gestion participatifs	2002, 2 ^e trimestre		*
	Viet Nam: Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP)	2002		Muthoo

* pas encore déterminé

**La division Afrique orientale et australe n'est pas en mesure de présenter des demandes à l'heure actuelle; la liste doit être considérée comme provisoire

Remarque: les lignes en grisé concernent des évaluations qui débuteront en 2003.

Programme de travail et budget-temps individuels pour 2002

Évaluateur:

Nombre total de jours en 2002	365
Nombre total de jours de week-ends	104
Nombre total de jours de vacances du FIDA	10
Congés annuels	30
Jours ouvrés en 2002	221

Affectations individuelles

1	Affectation 1	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
2	Affectation 2	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
3	Affectation 3	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
4	Affectation 4	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
5	Affectation 5	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
6	Affectation 6	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%
7	Affectation 7	<input type="text"/>	
	Jours-personnes allouées	<input type="text"/>	(% jours ouvrés) 0%

8	Affectation 8			
	Jours-personnes allouées		(% jours ouvrés)	0%
9	Affectation 9			
	Jours-personnes allouées		(% jours ouvrés)	0%
10	Affectation 10			
	Jours-personnes allouées		(% jours ouvrés)	0%
11	Affectation 11			
	Jours-personnes allouées		(% jours ouvrés)	0%

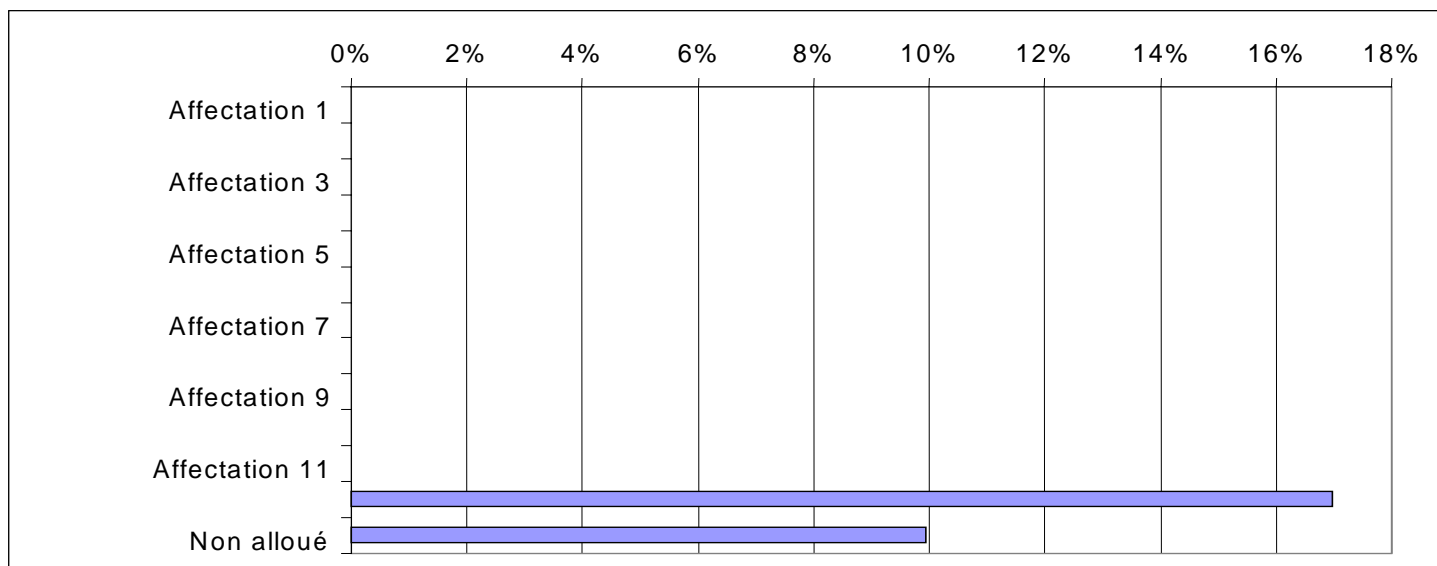
Affectations communes

Comité de l'évaluation (quote-part)	1,5		
Programme de travail d'OE (quote-part)	5,0		
EEP	7,0		
Autres *	19,0		
Formation	5,0		
Total des affectations communes	37,5	(% jours ouvrés)	17%
Jours non alloués	22,0	(% jours ouvrés)	10%
NOMBRE TOTAL DE JOURS OUVRÉS	59,5	(% jours ouvrés)	27%

* - Réunions du personnel OE
 - Réunions CSO/TRC
 - SEPI
 Supervision
 - Réunions institutionnelles

Programme de travail et budget-temps individuels

Évaluateur:



Affectation 1	0%
Affectation 2	0%
Affectation 3	0%
Affectation 4	0%
Affectation 5	0%
Affectation 6	0%
Affectation 7	0%
Affectation 8	0%
Affectation 9	0%
Affectation 10	0%
Affectation 11	0%
Affectations communes	17%
Non alloué	10%