

Cote du document: EC 2021/S7/W.P.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 23 décembre 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation au 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

**Donal Brown**

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

**Sara Savastano**

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

**Thomas Eriksson**

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

#### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**

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

Comité de l'évaluation — Septième session extraordinaire  
Rome, 21 janvier 2021

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
A. Objet de la révision de la politique	1
B. Éléments nouveaux de la politique révisée	1
<b>II. Objet, couverture et public</b>	<b>2</b>
A. Objectif	2
B. Couverture	3
C. Public	4
<b>III. La fonction d'évaluation</b>	<b>4</b>
A. Autoévaluation	4
B. Évaluation indépendante	5
C. Une théorie du changement propre à renforcer la fonction d'évaluation au FIDA	5
D. Amélioration de l'accès public	9
<b>IV. Principes</b>	<b>9</b>
A. Utilité	9
B. Impartialité et crédibilité	9
C. Transparence	9
D. Partenariats, concertation et collaboration	9
E. Évaluabilité	10
F. Optimisation des ressources/rapport coût-efficacité	10
<b>V. Rôles et responsabilités</b>	<b>10</b>
<b>VI. Indépendance d'IOE et garanties opérationnelles</b>	<b>12</b>
<b>VII. Amélioration permanente de la fonction d'évaluation</b>	<b>15</b>
<b>VIII. Application de la politique</b>	<b>15</b>

### Annexes

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

## **Sigles et acronymes**

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

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

## I. Introduction

### A. Objet de la révision de la politique

1. Le deuxième examen externe par les pairs<sup>1</sup> indépendant de la fonction d'évaluation au FIDA a été mené en 2019 par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG). Il a montré que, de manière générale, la structure et le fonctionnement du système d'évaluation étaient du niveau de ceux des institutions de référence et étaient conformes aux normes établies dans la profession. Il a toutefois mis en lumière la nécessité de s'adapter à l'environnement en mutation et d'intégrer les enseignements du passé. Il a fait ressortir la possibilité de renforcer l'importance stratégique de l'évaluation et, partant, la contribution de celle-ci aux résultats du Fonds.
2. À la suite de l'examen externe par les pairs, il a été recommandé au FIDA de procéder à une révision de sa Politique de l'évaluation pour renforcer la fonction d'évaluation. Les objectifs étaient: i) de considérer la fonction d'évaluation dans son ensemble; ii) de définir les principes fondamentaux sur lesquels repose l'évaluation au FIDA et la mission essentielle qu'elle est censée remplir; iii) de réaffirmer l'indépendance structurelle et fonctionnelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE); iv) de faire participer pleinement l'ensemble des acteurs concernés du FIDA à la révision de la Politique de l'évaluation; v) de se concentrer uniquement sur les questions stratégiques et structurelles fondamentales et de s'abstenir de fournir trop de précisions sur les produits et les processus; vi) de se conformer aux normes et aux pratiques internationales en matière d'évaluation [définies par exemple par ECG, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)]; vii) de définir d'un commun accord les responsabilités des organes directeurs du FIDA concernés, de la direction et d'IOE s'agissant de renforcer la fonction d'évaluation du Fonds.

### B. Éléments nouveaux de la politique révisée

3. La politique révisée propose, pour la première fois, un cadre complet qui permettra de planifier, de mener à bien et d'utiliser les autoévaluations et les évaluations indépendantes. Elle vise également à favoriser la complémentarité et les effets de synergie entre ces deux types d'évaluations.
4. La politique révisée indique clairement que l'obligation de rendre compte et l'apprentissage font partie des objectifs de l'évaluation et sont intégrés dans un certain nombre de changements importants qui ont été apportés récemment. Elle conserve les caractéristiques de la politique précédente de telle sorte que les évaluations aident le FIDA à montrer à ses organes directeurs, à ses pays de programme, à ses donateurs et à ses bénéficiaires qu'il est efficace sur le plan organisationnel et en matière de développement. Elle tient également compte du fait que le FIDA se tourne de plus en plus vers une culture de la gestion fondée sur des données factuelles afin de maximiser l'efficacité en matière de développement et que, dans ce contexte, l'évaluation (qu'il s'agisse de l'autoévaluation ou de l'évaluation indépendante) joue un rôle essentiel en apportant des éléments concrets aux fins du renforcement de l'apprentissage et de l'obligation de rendre

---

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

compte.<sup>2</sup> Par conséquent, la politique révisée définit le cadre global régissant la production d'éléments d'évaluation et leur utilisation dans la limite des ressources disponibles. Elle met l'accent sur l'utilisation efficace des produits de l'évaluation et sur les enseignements à en tirer. Elle contribue en outre à faire en sorte que les mesures importantes prises pour mettre en place des conditions et des systèmes propices à une gestion fondée sur des données factuelles concourent à l'instauration d'une culture de l'apprentissage.

5. La politique révisée définit, entre autres, des principes fondamentaux en matière d'évaluation. L'un d'entre eux est l'importance d'avoir une autoévaluation et une évaluation indépendante qui contribuent conjointement à promouvoir l'efficacité en matière de développement par des synergies, des partenariats et la collaboration. L'utilité, l'évaluabilité et l'optimisation des ressources<sup>3</sup> en font également partie. Les principes fondamentaux forment la base d'une théorie du changement qui a été introduite récemment et qui définit le cadre institutionnel nécessaire au renforcement de la fonction d'évaluation.
6. Enfin, la politique révisée s'inscrit dans la démarche concertée entreprise par la direction et IOE pour favoriser une culture de la coopération et de la consultation dans le cadre de l'application de la politique, grâce à l'harmonisation des processus et à des consultations organisées aux principales étapes des évaluations, compte étant tenu de l'indépendance d'IOE. Cette collaboration contribue à garantir que la fonction d'évaluation optimise la contribution du Fonds à l'objectif ultime d'amélioration des moyens d'existence, de réduction de la pauvreté et de transformation inclusive et durable des zones rurales, conformément au mandat et au Cadre stratégique du Fonds.

## II. Objet, couverture et public

### A. Objectif

7. Le but global de la politique révisée est de renforcer l'obligation de rendre compte et l'apprentissage au moyen de la fonction d'évaluation au FIDA. Cette fonction joue un rôle central dans l'amélioration des politiques, des stratégies et des opérations du Fonds tout au long de leur cycle, en apportant en temps voulu les éléments probants nécessaires aux décideurs. Partant, une politique de l'évaluation robuste est essentielle pour améliorer l'efficacité du Fonds en matière de développement et sur le plan organisationnel.
8. La Politique révisée de l'évaluation est conforme aux autres politiques, stratégies et priorités du FIDA, notamment au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Elle est également en phase avec l'engagement à ne laisser personne de côté, énoncé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et avec le principe d'équité eu égard au genre, au handicap, à l'âge, à l'appartenance ethnique, à l'état de santé et aux facteurs socioéconomiques. Elle prend en compte les objectifs stratégiques du FIDA, tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique et d'autres documents essentiels<sup>4</sup>, et reconnaît la nécessité de prêter une grande attention au ciblage, à l'inclusion et aux

<sup>2</sup> Le FIDA a redoublé d'efforts pour mettre en place une culture de la gestion axée sur les résultats et apporter à l'organisation des idées innovantes sur l'efficacité des activités de développement. Depuis l'approbation de la première Politique de l'évaluation et de ses modifications, le FIDA a lancé un nouveau programme de gestion axée sur les résultats, qui a été concrétisé dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Dans le prolongement des travaux antérieurs qui avaient mis l'accent sur les résultats, le Cadre a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2016 en vue d'établir la structure requise pour faciliter l'utilisation de données factuelles dans la prise de décisions portant sur la conception et l'exécution des projets. Approuvé par le Conseil d'administration en 2016, il vise à développer une culture du résultat qui va au-delà des approches habituelles. L'autoévaluation figure parmi ses composantes essentielles, de même qu'un système d'évaluation de l'impact reliant l'établissement de rapports sur les projets à la production de rapports institutionnels.

<sup>3</sup> Il est entendu que l'optimisation des ressources est un principe qui s'applique à toutes les activités du FIDA.

<sup>4</sup> Le Cadre stratégique 2016-2025 définit trois objectifs stratégiques: objectif stratégique n° 1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; objectif stratégique n° 2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; objectif stratégique n° 3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience des activités économiques des populations rurales pauvres face aux changements climatiques.

thématiques transversales que sont l'environnement et le climat, le genre, les jeunes et la nutrition.

9. Par ailleurs, la politique révisée suit les directives d'ECG et du GNUE, ainsi que les pratiques des institutions financières internationales et du système des Nations Unies pour le développement, afin que soient mis en place des processus et des mécanismes destinés à préserver et à renforcer l'indépendance d'IOE.
10. Deux objectifs fondamentaux ont été définis en matière d'évaluation pour aider le FIDA à accroître l'efficacité de ses activités de développement:
  - renforcer l'obligation de rendre compte en évaluant, à partir de données factuelles, les résultats obtenus grâce aux activités de prêt et hors prêts du FIDA pour ce qui est de mettre en place le modèle opérationnel, les politiques, les stratégies et les directives, ainsi que les ressources et les capacités nécessaires pour atteindre les résultats attendus;
  - contribuer à renforcer l'apprentissage, la gestion des savoirs et les mécanismes transparents de retour d'information en vue d'améliorer les politiques, les stratégies, les programmes, les projets et les processus, actuels et futurs.
11. Ces objectifs contribueront également à promouvoir une culture du résultat, une approche factuelle de la planification et une gestion adaptative à l'échelle du FIDA pour inciter à mettre l'accent sur les résultats en matière de développement, l'apprentissage et l'amélioration constante de la qualité. Dans cette optique, la politique révisée vient consolider le recentrage du Fonds sur les résultats en matière de développement, plutôt que sur les ressources et les processus.
12. Le FIDA distingue deux principales modalités d'évaluation: l'évaluation indépendante et l'autoévaluation. La première est menée par une entité qui, par sa structure, sa fonction et sa conduite, est indépendante des entités responsables de la conception et de l'exécution de l'intervention considérée. La seconde est placée sous la houlette de la direction du FIDA et réalisée par des entités internes afin de mesurer les résultats et l'impact, ce qui permet de relier l'établissement de rapports sur les projets à la production de rapports institutionnels.
13. La présente politique révisée a pour objet de stimuler la demande de produits d'évaluation et d'éléments factuels de la part de la direction du FIDA et du Conseil d'administration. Cette demande sera prise en compte dans l'élaboration et l'exécution des programmes de travail relatifs à l'autoévaluation et à l'évaluation indépendante.
14. La politique révisée accroît l'obligation redditionnelle du FIDA envers le Conseil d'administration et les autres organes directeurs à l'égard de sa contribution aux résultats en matière de développement. La responsabilité relative à l'obtention de ces résultats est partagée entre le FIDA, les pouvoirs publics et les autres partenaires de développement, qui ont chacun leurs rôles et responsabilités. La présente politique porte sur le rôle et les responsabilités du Fonds.

## **B. Couverture**

15. La politique révisée couvre l'ensemble de l'architecture de l'évaluation au FIDA. Elle définit de manière claire les rôles et les responsabilités des différentes composantes de la fonction d'évaluation, en veillant à leur complémentarité et en évitant les chevauchements et les doubles emplois inutiles. Elle continue de promouvoir les principes directeurs fondamentaux des évaluations et réaffirme l'indépendance d'IOE, comme il est ici précisé.
16. La politique révisée est axée sur les questions stratégiques et son périmètre est conforme aux normes et pratiques internationales. Ce faisant, elle fait ressortir l'importance du renforcement de la programmation fondée sur des données factuelles et la nécessité de mettre en place un cadre organisationnel favorable, en

écho au modèle opérationnel, aux politiques, aux stratégies et aux capacités du FIDA.

17. Conformément aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs de 2019, elle ne contient pas d'informations détaillées sur les produits, les processus ou les méthodes d'évaluation qui sont susceptibles d'être modifiés fréquemment. De même, elle ne précise pas les types d'évaluations (évaluations indépendantes et autoévaluations) ou les méthodes et les approches sous-jacentes. En revanche, elle sert de cadre aux documents d'orientation évolutifs distincts (le Manuel de l'évaluation du FIDA, par exemple), qui se fonderont sur la politique pour guider les évaluations indépendantes et les autoévaluations (voir l'encadré 1). Ces documents d'orientation distincts pourront être modifiés sans qu'il soit nécessaire de réviser la Politique de l'évaluation.

Encadré 1

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

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

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

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

## C. Public

18. La politique révisée intéresse directement IOE, la direction du FIDA et le personnel chargé de planifier, de mener ou d'utiliser les évaluations, ainsi que les organes directeurs du Fonds, en particulier le Conseil d'administration et son organe consultatif, le Comité de l'évaluation. Elle concerne également l'ensemble des parties prenantes clés, notamment les États membres, les organisations internationales, les partenaires non gouvernementaux nationaux et les bénéficiaires.

## III. La fonction d'évaluation

### A. Autoévaluation

19. Le système d'autoévaluation fait partie intégrante de l'architecture d'évaluation du Fonds. L'autoévaluation remplit trois fonctions importantes: donner un retour d'information en temps réel qui permet à la direction de prendre immédiatement des mesures en vue d'améliorer la conception des projets et la performance d'exécution des politiques, des stratégies et des activités du FIDA; tirer des enseignements de l'expérience et orienter l'élaboration des nouvelles mesures; rendre compte de l'impact cumulé des opérations au regard des indicateurs institutionnels définis dans le Cadre stratégique en prenant appui sur un nombre important d'évaluations de l'impact au niveau des projets. Elle permet à la direction de s'acquitter de ses obligations de communication de la performance et des résultats au Conseil d'administration, et apporte les éléments dont IOE a besoin pour valider certaines autoévaluations réalisées par le FIDA. Le système d'autoévaluation n'offre pas seulement un moyen robuste de mesurer les résultats aux fins de la reddition de comptes, il sert également de base à la gestion de la performance opérationnelle, ainsi qu'à l'apprentissage et au partage des savoirs.

20. L'autoévaluation est réalisée par les unités opérationnelles responsables de l'intervention considérée, sous la houlette de la direction du FIDA, ainsi que par les autres unités du Fonds expressément chargées d'évaluer l'impact des interventions.
21. Des autoévaluations spéciales sont réalisées sur demande de la direction et, parfois, du Conseil d'administration et d'autres parties prenantes, ou en réponse à des besoins stratégiques ou à des besoins des dirigeants, en vue de garantir l'efficacité des activités de développement.

## **B. Évaluation indépendante**

22. L'évaluation indépendante est assurée par IOE, qui, de par sa structure, sa fonction et sa conduite, est une unité organisationnelle indépendante des unités responsables de la conception et de l'exécution de l'objet de l'évaluation. IOE effectue diverses évaluations indépendantes à différents niveaux (du niveau des projets au niveau institutionnel) en vue de renforcer l'obligation de rendre compte et l'apprentissage.
23. De plus, IOE valide de façon indépendante certains produits issus de l'autoévaluation<sup>5</sup> établis par la direction et convenus avec le Conseil d'administration, afin de contribuer à renforcer la qualité et la crédibilité du système d'autoévaluation. Comme dans d'autres institutions financières internationales et organismes des Nations Unies, l'évaluation indépendante garantit que l'ensemble de la fonction d'évaluation au FIDA respecte les normes et bonnes pratiques internationalement reconnues.
24. Conformément aux bonnes pratiques internationales reconnues, la fonction d'évaluation indépendante suit des principes et des règles opérationnelles spécifiques qui visent à préserver l'indépendance d'IOE; ils sont présentés ci-après dans la section VI du présent document, ainsi que dans les annexes.

## **C. Une théorie du changement propre à renforcer la fonction d'évaluation au FIDA**

25. L'évaluation au FIDA appuie la planification et l'exécution des politiques, stratégies et activités du Fonds en permettant d'apprécier la pertinence et la réalisation des objectifs de l'institution en matière de développement. Elle donne aux organes directeurs des informations clés dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités, notamment celles relevant de la supervision stratégique.
26. La figure 1 présente la logique de la Politique de l'évaluation, illustrée par une théorie du changement qui met en évidence les objectifs, les principes et les principaux éléments de l'évaluation définis dans ladite politique et dans le cadre institutionnel. La logique exposée dans la théorie du changement indique les ressources nécessaires, et de quelle façon ces ressources débouchent sur les produits et les effets directs qui permettent au FIDA de réaliser son mandat, à savoir d'améliorer les moyens d'existence et d'accroître les résultats dans les pays de programme pour ce qui est de réduire la pauvreté et d'assurer une transformation inclusive et durable des zones rurales. Elle décrit l'état actuel de la fonction d'évaluation et met en lumière ce qu'il faut faire pour renforcer cette fonction.
27. L'autoévaluation et l'évaluation indépendante jouent un rôle déterminant en proposant aux équipes de pays et de projet des voies à suivre pour réaliser des investissements dans la transformation inclusive et équitable, en faisant fond sur les précieux enseignements tirés de ce qui a fonctionné ou non et des mécanismes qui ont débouché sur des réussites ou sur des échecs. Ces enseignements sont issus des activités complémentaires de suivi et de travail analytique qualitatif et quantitatif menées durant la conception, l'exécution et l'analyse *ex post* des projets

<sup>5</sup> Conformément à la pratique en vigueur, IOE valide les autoévaluations réalisées au niveau des projets.

et des stratégies de pays. L'autoévaluation comme l'évaluation indépendante sont des outils importants pour l'apprentissage et la gestion des savoirs, et offrent des possibilités intéressantes d'application concrète aux niveaux stratégique et opérationnel. Par conséquent, la mise en place d'un système d'évaluation global et bien connecté contribue à renforcer ces deux fonctions, ainsi que l'objectif général d'appui aux résultats en matière de développement rural.

28. On optimise la valeur des évaluations en accroissant leur utilisation et en assurant leur suivi. Il est primordial de faire participer les parties prenantes clés à la sélection, à la planification, à la conduite et au suivi des évaluations. Cela permet d'augmenter la transparence, la réactivité de l'évaluation, la crédibilité, l'appropriation des résultats et l'apprentissage tout au long du processus, et d'établir un mécanisme de retour d'information. L'apprentissage doit être relié à la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs<sup>6</sup>. Un flux bidirectionnel de savoirs mondiaux, régionaux et nationaux fondés sur des données factuelles issues d'autoévaluations et d'évaluations indépendantes devrait éclairer la formulation des politiques, des stratégies et des opérations, tandis que l'expérience acquise de celles-ci doit enrichir la base de savoirs nationaux, régionaux et mondiaux du FIDA que les unités concernées utilisent de manière intensive. Les responsabilités relatives à l'apprentissage à partir de données factuelles doivent être définies clairement, et les mécanismes nécessaires à celui-ci doivent être en place dans toutes les unités de gestion concernées.
29. IOE aide le Comité de l'évaluation à effectuer le suivi des recommandations issues des évaluations indépendantes, tandis que la direction veille à ce que les enseignements tirés de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante soient systématiquement intégrés dans les futures activités. Il importe de garantir que des outils de gestion des savoirs permettant un accès rapide aux enseignements tirés soient en place. Pour être mieux exploités, les éléments factuels issus des autoévaluations et des évaluations indépendantes doivent être facilement accessibles et être mis à disposition dans des formats convenant au public cible. De même, les éléments provenant des mécanismes de reddition de comptes, comme la mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations indépendantes, font l'objet d'un suivi et d'une communication systématiques. IOE consulte l'ensemble des parties prenantes clés, dont la direction, pour réaliser une sélection stratégique des thèmes d'évaluation, planifier les évaluations, notamment les questions à traiter, et mener les évaluations de façon à garantir l'appropriation et la validité des constatations élaborées.
30. La manière la plus efficace et la plus efficiente d'instaurer une solide obligation de rendre compte, une grande transparence et un bon apprentissage est de disposer de systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation complémentaires, qui se renforcent mutuellement<sup>7</sup>. À cette fin, il faut accroître l'évaluabilité et harmoniser les processus et les systèmes. Ces résultats améliorent et éclairent les décisions prises par la direction et les organes directeurs, ce qui accroît la performance des opérations appuyées par le FIDA et renforce l'efficacité et l'efficience organisationnelles du Fonds.
31. L'utilisation systématique d'éléments factuels dans le processus décisionnel est favorisée par une culture du résultat, une réflexion continue et un apprentissage à partir des constatations des évaluations, ainsi que par de solides dispositifs de reddition de comptes et de supervision pour garantir la mise à profit de toutes les évaluations. Il faut ensuite une surveillance de la part des organes directeurs du

<sup>6</sup> Voir document [EB 2019/126/R.2/Rev.1](#).

<sup>7</sup> L'évaluation se distingue du suivi, défini comme suit par le CAD de l'OCDE: "Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués".

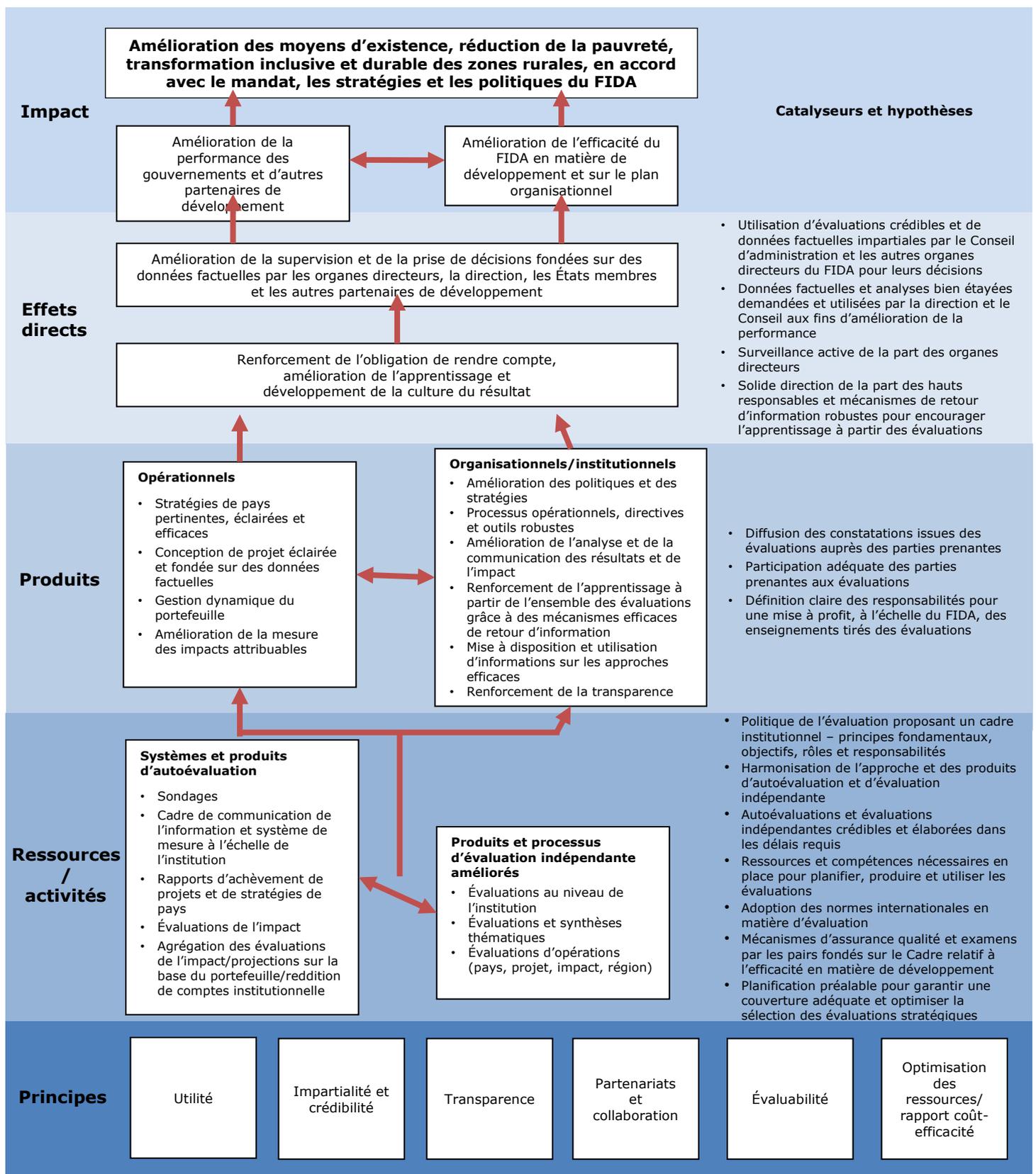
FIDA, une direction claire des hauts responsables et des mécanismes de retour d'information robustes pour encourager l'apprentissage à partir des évaluations.

32. Les évaluations sont menées conformément aux normes et aux règles internationales (par exemple, celles établies par ECG, le GNUE et le CAD de l'OCDE). Les évaluateurs suivent le Code de conduite du FIDA. En outre, les évaluations sont réalisées dans le respect des normes éthiques plus spécifiques du GNUE, du CAD de l'OCDE et d'ECG.
33. La principale finalité de toutes les évaluations est de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats et de favoriser l'apprentissage à partir d'éléments factuels. Les évaluations poursuivent des objectifs spécifiques, mais cherchent en général à mettre en évidence la performance des interventions au regard de critères<sup>8</sup> tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et tout autre critère adapté au mandat du FIDA.

---

<sup>8</sup> Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations: Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (2019).

Figure 1  
Évaluation au FIDA: théorie du changement



## **D. Amélioration de l'accès public**

34. Les constatations issues des évaluations sont communiquées en fonction des exigences et des besoins des utilisateurs visés. L'ensemble des évaluations et des documents y afférents présentés au Conseil d'administration (et au Comité de l'évaluation) sont mis à la disposition du public, comme le prévoit la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents (2010) et les principes de partenariat, de collaboration et de transparence.

## **IV. Principes**

35. Faisant fond sur les normes internationales établies par ECG, le GNUE et le CAD de l'OCDE, la fonction d'évaluation au FIDA repose sur l'ensemble de six principes fondamentaux ci-après<sup>9</sup>.

### **A. Utilité**

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

### **B. Impartialité et crédibilité**

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

### **C. Transparence**

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

### **D. Partenariats, concertation et collaboration**

39. Aux fins des évaluations, il est essentiel d'établir avec les principales parties prenantes un partenariat concordant avec les autres principes (impartialité, crédibilité et indépendance, etc.). Un tel partenariat garantit la souplesse de l'évaluation, favorise une appropriation commune des résultats, améliore l'apprentissage chez les parties prenantes et augmente la probabilité d'adoption

<sup>9</sup> Dans la précédente politique, l'indépendance était définie comme le premier principe, les autres étant l'obligation de rendre compte, l'apprentissage et le partenariat d'évaluation, d'après la section "L'évaluation: principes et directives opérationnelles" (Voir document [EB 2011/102/R.7/Rev.3](#)).

puis d'application des recommandations. La Politique de l'évaluation vise par conséquent à former des partenariats au cours du processus d'évaluation.

40. La concertation entre la direction et IOE garantit une vision commune du programme de travail, des règles, des normes de qualité et des méthodes applicables à l'autoévaluation comme à l'évaluation indépendante. S'agissant de l'évaluation indépendante, une collaboration constructive entre IOE, la direction et les partenaires du Fonds, en particulier les pays bénéficiaires, est essentielle pour formuler les recommandations de l'évaluation et pour améliorer l'appropriation et l'utilisation des constatations.

## E. Évaluabilité

41. L'évaluabilité se définit comme la mesure selon laquelle une activité ou un programme peuvent être évalués de façon fiable et crédible, et est au cœur de la culture du résultat<sup>10</sup>. Une attention particulière portée à l'évaluabilité au stade de la conception facilite le suivi ainsi que l'évaluation ultérieure. Elle demande de prendre en compte, lors de la conception des politiques, des stratégies, des programmes et des projets, les exigences liées à la réalisation d'une future évaluation.

## F. Optimisation des ressources/rapport coût-efficacité

42. Pour que les interventions se traduisent par un impact maximal en matière de développement, il faut utiliser les ressources de manière optimale, en s'attachant aux résultats ainsi qu'aux coûts. Trois dimensions doivent être prises en compte: l'économie, l'efficacité et l'efficacités<sup>11</sup>. L'optimisation des ressources consiste à trouver le juste équilibre entre ces trois dimensions; on ne peut pas l'évaluer à l'aune d'une seule de celles-ci. Le processus de sélection, de planification et de réalisation, et la boucle de rétroaction des autoévaluations et des évaluations indépendantes, doivent intégrer les trois dimensions de l'optimisation des ressources. À cet égard, il convient de veiller à la proportionnalité des avantages attendus d'une évaluation (et des différentes étapes de sa réalisation) et de ses constatations par rapport au coût du processus. La fonction d'évaluation doit par conséquent appliquer le principe du rapport coût-efficacité. Ces considérations doivent sous-tendre l'ensemble des activités d'évaluation au FIDA, sachant toutefois qu'il peut être difficile de quantifier les avantages, ceux-ci pouvant ne pas être immédiatement visibles et ne se faire sentir qu'à moyen ou long terme, et que les diverses parties prenantes peuvent avoir des priorités différentes en matière d'éléments factuels.

## V. Rôles et responsabilités

43. La responsabilité de l'évaluation est partagée entre le Conseil d'administration, la direction et IOE.
44. **Le Conseil d'administration** demande à la direction de lui rendre compte de la performance et des résultats de l'ensemble des activités du FIDA, notamment par l'intermédiaire des constatations des évaluations. Il approuve la Politique de l'évaluation, ainsi que ses modifications, et est responsable de sa mise en application. Il assure une surveillance et fournit des directives en matière de renforcement des fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Il approuve aussi les mesures visant à favoriser l'apprentissage et à améliorer la performance et les résultats de l'organisation qui lui sont soumises à partir des évaluations. Dans ce contexte, il veille à ce que les constatations et les recommandations d'IOE soient intégrées de manière adéquate dans les stratégies, politiques et programmes ultérieurs. S'agissant spécifiquement d'IOE, le Conseil:

<sup>10</sup> CAD de l'OCDE (2002): Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats.

<sup>11</sup> Économie: fourniture des ressources appropriées (en quantité et en qualité) au meilleur prix. Efficacité: adéquation de l'utilisation des ressources au regard de l'obtention des produits. Efficacités: adéquation des produits au regard de l'obtention des effets directs.

préserve l'indépendance d'IOE (voir la section VI); approuve les programmes de travail d'IOE et en contrôle l'exécution, et recommande le budget correspondant pour approbation par le Conseil des gouverneurs; nomme et révoque (pour des motifs précis) le Directeur ou la Directrice d'IOE. Enfin, il demande des examens par les pairs ou des examens externes de la fonction d'évaluation.

45. **Le Comité de l'évaluation** supervise la fonction d'évaluation au nom du Conseil d'administration et transmet des avis à ce dernier sur les questions liées à l'évaluation, en particulier sur l'analyse des fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante et sur les mesures destinées à améliorer la performance organisationnelle et les résultats mis en lumière par l'évaluation. Il contrôle l'application de la Politique de l'évaluation, formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration et supervise la mise en œuvre des recommandations d'IOE et des mesures de suivi convenues par la direction du FIDA. Ce faisant, il veille à ce que les autoévaluations et les évaluations indépendantes couvrent comme il convient les politiques, les stratégies et les activités du FIDA. Il veille également à ce que les évaluations indépendantes soient à l'abri des influences extérieures et à ce que les autoévaluations soient impartiales. Le Comité de l'évaluation examine le budget-programme de travail d'IOE et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration; il examine également un certain nombre de documents d'évaluation (évaluations indépendantes et autoévaluations) pour veiller au respect de l'obligation redditionnelle et promouvoir l'apprentissage à partir de l'ensemble des évaluations. Il examine le rapport de la commission de recrutement relatif à la sélection et à la nomination du Directeur ou de la Directrice d'IOE. Le président ou la présidente du Comité de l'évaluation se charge de réaliser l'évaluation annuelle de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE.
46. **La direction du FIDA** est chargée de rendre compte aux organes directeurs de la performance et des résultats du FIDA. Elle veille à ce que les évaluations soient utilisées de manière à optimiser l'apprentissage au sein de l'organisation et à éclairer les futures interventions, notamment les projets, les politiques et les stratégies, au moyen d'approches d'apprentissage adaptatives et de mécanismes qui garantissent que des savoirs soient tirés des évaluations. À cet égard, elle formule une réponse aux recommandations issues des évaluations indépendantes et rend compte des suites données. Elle fournit en temps opportun toutes les données et informations disponibles demandées par IOE aux fins de la conduite des évaluations. Elle est chargée d'allouer, lors de la conception et de l'exécution des projets, les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer l'évaluabilité des politiques, des stratégies, des programmes et des opérations du FIDA. La direction définit, en concertation avec IOE, le périmètre et les modalités d'un système d'autoévaluation efficace permettant d'éviter les redondances; elle s'assure que les autoévaluations sont de grande qualité, dotées des ressources nécessaires et appuyées par des directives méthodologiques; enfin, elle communique régulièrement au Conseil d'administration un point sur l'autoévaluation. Surtout, elle veille au respect de l'indépendance d'IOE et s'assure qu'il est consulté et qu'il a accès à toutes les informations et au soutien dont il a besoin pour mener les évaluations.
47. **IOE** rend compte au Conseil d'administration. Il dialogue de manière systématique avec le Comité de l'évaluation, et ses activités sont examinées par ce dernier (voir ci-dessus). IOE présente les examens indépendants requis de la performance du FIDA et de l'efficacité de ses activités de développement au Conseil d'administration et à la direction par l'intermédiaire de ses évaluations, de ses rapports et de la diffusion de ses constatations. Il élabore un plan de travail au moyen d'un processus consultatif qui permet de définir l'objet, les priorités, les produits et le budget nécessaire, et mène les évaluations en associant les parties prenantes clés au processus. Il définit les normes et les règles d'évaluation

conformément aux normes internationales préconisées par les réseaux d'évaluation (par exemple, réseau EvalNet du CAD de l'OCDE, GNUE, ECG) et les associations professionnelles, et coordonne avec la direction l'utilisation et l'application des normes dans le cadre de l'autoévaluation. IOE examine les autoévaluations et peut être amené à évaluer périodiquement le fonctionnement du système d'évaluation. Il communique les constatations des évaluations aux États membres et aux principales parties prenantes, conformément à la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents (2010). Enfin, IOE participe à des forums externes sur l'évaluation, dans lesquels il contribue aux discussions tout en actualisant et renforçant ses propres compétences en matière d'évaluation.

## VI. Indépendance d'IOE et garanties opérationnelles

48. L'exercice par IOE d'un jugement indépendant, étayé par les principes qui sous-tendent l'évaluation au FIDA, est indispensable pour retirer des avantages maximaux d'un système d'évaluation. Il contribue à sa légitimité et à sa crédibilité, limite au maximum les biais, et permet d'éviter que les évaluations soient soumises à des influences ou à des pressions externes ou internes ou entachées par des conflits d'intérêts, perçus ou réels. La présente politique repose sur trois principales dimensions en matière d'indépendance, qui sont respectées pleinement par IOE, et de manière sélective dans l'autoévaluation.
49. **Indépendance comportementale:** capacité à produire des évaluations franches, sans complaisance et objectives. L'indépendance comportementale nécessite une intégrité et une éthique professionnelles, une capacité à défendre des positions à partir d'éléments factuels et une absence de biais.
50. **Prévention des conflits d'intérêts:** règles visant à garantir que des considérations ou des relations précédentes, actuelles ou potentielles, d'ordre professionnel ou personnel, n'influencent pas le jugement des évaluateurs ou ne donnent pas l'impression d'un manque d'objectivité.
51. **Indépendance organisationnelle/structurelle:** dimension particulièrement importante pour garantir que le processus d'évaluation ne soit pas influencé par les décideurs responsables des produits ou des processus évalués et demeure à l'abri de toute ingérence extérieure. Elle permet également à IOE d'établir lui-même ses programmes de travail, de concevoir ses propres processus, de prendre ses décisions en toute indépendance, de définir ses produits, de diffuser ses constatations et de gérer ses ressources sans subir d'ingérence. IOE fait partie intégrante du FIDA, et ses employés sont des membres du personnel du Fonds soumis aux mêmes règles et politiques en matière de personnel que les autres, mais des processus et mécanismes spécifiques, définis dans la présente politique, sont mis en place pour préserver son indépendance.
52. Pour protéger l'indépendance d'IOE, le FIDA a institué plusieurs processus<sup>12</sup> (voir également les annexes):
53. **Budget-programme de travail d'IOE.** IOE établit son programme de travail en s'appuyant sur ses discussions avec le Conseil d'administration et d'autres parties prenantes, notamment la direction du FIDA, afin d'en optimiser l'utilité. Le programme annuel est examiné par le Comité de l'évaluation et est approuvé par le Conseil d'administration. Le budget est examiné par le Comité d'audit et le Conseil d'administration, puis présenté au Conseil des gouverneurs pour approbation.

<sup>12</sup> Ces processus sont présentés dans la présente politique afin d'y intégrer le concept d'indépendance de jugement d'IOE, conformément aux normes et directives du GNUE et d'ECG sur les politiques.

54. **Conduite des évaluations, rapports et diffusion.** La responsabilité de la conduite des évaluations indépendantes revient exclusivement à IOE. Il collabore activement avec ses partenaires privilégiés, notamment la direction du FIDA, lors des principales étapes du processus d'évaluation et prête attention à la boucle d'apprentissage fondée sur les constatations et les recommandations des évaluations. La direction veille à ce qu'IOE ait accès à l'ensemble des sources d'informations et des documents au sein de l'organisation et des projets appuyés par celle-ci. Elle coopère activement aux processus d'évaluation indépendante gérés par IOE.
55. Avant de présenter un rapport, IOE le communique à la direction du FIDA et, le cas échéant, aux autorités nationales concernées, aux cofinanceurs et aux principales parties prenantes (s'il y a lieu) afin de leur demander de vérifier les faits et l'exactitude des informations et de réunir leurs observations à ce sujet. Les projets de rapports sont révisés afin de corriger les erreurs et les inexacitudes décelées pendant ce processus d'examen. Les rapports peuvent également présenter, sous la forme d'une note, des jugements qui divergent de ceux de l'équipe d'évaluation. Les observations qui ne sont pas intégrées dans le rapport d'évaluation final peuvent être fournies séparément et jointes en appendice au rapport.
56. Le Directeur ou la Directrice d'IOE peut établir et publier les rapports d'évaluation finaux sans demander l'accord préalable d'une quelconque personne extérieure au Bureau.
57. IOE présente certains rapports d'évaluation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, en fonction des indications qu'ils lui fournissent. Le Directeur ou la Directrice, et les membres du personnel d'IOE sont autorisés, en tant que de besoin lors de la réalisation des évaluations, à communiquer et à collaborer directement avec les membres du Conseil d'administration, les partenaires dans les pays et d'autres personnes externes au Fonds.
58. Les rapports d'évaluation finaux sont diffusés auprès du grand public. IOE dispose d'une page Web dédiée et peut mener des activités de communication (rapports, dossiers, blogs, vidéos, podcasts, médias sociaux, manifestations en présentiel ou en ligne et communiqués de presse) sans demander au préalable d'approbation externe. IOE peut s'appuyer sur les compétences techniques et le réseau de la Division de la communication du FIDA.
59. **Sélection, nomination, révocation et évaluation de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE.** Au vu de l'importance que revêt l'indépendance d'IOE, la sélection et la nomination du Directeur ou de la Directrice d'IOE incombent au Conseil d'administration. Il ou elle se voit confier un mandat unique, non renouvelable, de six ans assorti de conditions équivalentes à celles des postes D-2 au FIDA. Le processus de recrutement est lancé au moins six mois avant l'expiration du contrat du titulaire du poste ou à la réception de la démission de ce dernier, selon la première de ces éventualités. Il ou elle ne peut pas prétendre à d'autres postes au FIDA au terme de son mandat. Le président ou la présidente du Comité de l'évaluation doit réaliser l'examen annuel de la performance du Directeur ou de la Directrice d'IOE. Seul le Conseil d'administration est habilité à relever le Directeur ou la Directrice d'IOE de ses fonctions. Les procédures détaillées de sélection, de nomination et de révocation du Directeur ou de la Directrice d'IOE sont exposées à l'annexe I.
60. En cas de vacance du poste, le Directeur adjoint ou la Directrice adjointe est nommé(e) Directeur ou Directrice par intérim. Les pouvoirs délégués à la direction d'IOE sont conférés au Directeur ou à la Directrice par intérim jusqu'à ce que le nouveau Directeur ou la nouvelle Directrice entre officiellement en fonction. Si le Directeur adjoint ou la Directrice adjointe n'est pas en mesure d'assurer cette fonction, la présidence du Comité de l'évaluation, après avoir consulté le Président du FIDA, nomme l'un des fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation à la

fonction de directeur par intérim temporaire, et l'investit des pouvoirs mentionnés ci-dessus. Si un intérim de plus longue durée est prévu ou nécessaire, le président ou la présidente du Comité de l'évaluation désigne et nomme le Directeur ou la Directrice par intérim.

61. **Personnel et consultants d'IOE.** En fonction des crédits budgétaires approuvés par le Conseil des gouverneurs et du programme de travail approuvé par le Conseil d'administration, le Directeur ou la Directrice d'IOE détermine l'effectif du personnel du Bureau et son organisation, et en assure la supervision. Le cas échéant, il ou elle peut décider, en concertation avec le Président du FIDA, d'affecter des postes du Bureau en dehors du siège. Le Directeur ou la Directrice d'IOE dispose du pouvoir délégué de prendre toute décision relative aux ressources humaines et aux activités en ce qui concerne le personnel et les consultants du Bureau, conformément aux dispositions prévues aux termes de la présente politique et dans le respect des autres règles en vigueur au FIDA en matière de ressources humaines. Le Directeur ou la Directrice d'IOE et la direction du FIDA encouragent les échanges volontaires de personnel afin de favoriser la communication de savoirs.
62. Le personnel d'IOE fait partie du personnel du FIDA, et est soumis à ce titre aux règles, politiques et procédures applicables au personnel du Fonds. Les membres du personnel d'IOE sont autorisés à présenter leur candidature à un poste dans d'autres unités du FIDA. Le Directeur ou la Directrice d'IOE est responsable d'évaluer la performance du personnel du Bureau conformément aux procédures applicables, et de recommander, le cas échéant, la promotion de membres du personnel, conformément aux règles et procédures du FIDA en la matière. La performance est mesurée conformément aux procédures standard en vigueur au FIDA. Le licenciement d'un membre du personnel d'IOE, pour quelque motif que ce soit, est soumis aux règles et procédures standard du FIDA, et la décision appartient au Président du Fonds. La révocation du Directeur ou de la Directrice, en revanche, est soumise aux procédures prévues dans la présente politique. Aux fins de préservation de l'indépendance du Bureau, la nomination des membres du personnel d'IOE est régie par les procédures spéciales présentées à l'annexe II.
63. Le Directeur ou la Directrice d'IOE a l'autorisation de faire appel aux services de consultants et d'autres fournisseurs jugés nécessaires pour assurer les fonctions du Bureau, dans le respect des règles du FIDA. IOE a toute latitude pour établir le mandat des consultants, recruter les consultants qui correspondent le mieux au profil souhaité et superviser leur travail.
64. **Audits et enquêtes.** IOE respecte les normes du FIDA en matière de comptabilité et d'audit. Le budget et les dépenses d'IOE sont intégrés dans les audits externes annuels réguliers des comptes du Fonds. Pour tout audit spécifique d'IOE qu'elle propose, la direction consulte le Comité de l'évaluation, qui, en concertation avec le président ou la présidente du Comité d'audit, peut accepter l'audit proposé, y mettre son veto ou préconiser un audit externe au lieu d'un audit du Bureau de l'audit et de la surveillance. Le Président du FIDA a le droit de présenter un recours devant le Conseil d'administration si la proposition de la direction est rejetée.
65. Le Directeur ou la Directrice, et le personnel d'IOE sont soumis aux mêmes normes d'intégrité et de conduite que les autres membres du personnel du FIDA et peuvent faire l'objet, s'il y a lieu, d'enquêtes pour faute. Le Président du FIDA a le pouvoir d'entreprendre, par l'intermédiaire du Bureau de l'audit et de la surveillance, des enquêtes sur les activités ou la conduite du Directeur ou de la Directrice d'IOE; les résultats des enquêtes sont examinés par le Conseil d'administration, qui prend la décision finale quant à une éventuelle mesure disciplinaire. À moins que le Conseil d'administration n'en décide autrement, il revient au Président du FIDA de déterminer la mesure disciplinaire à imposer, sauf en cas de révocation ou de révocation sans préavis, lesquelles sont prononcées par le Conseil d'administration.

Les enquêtes sur la conduite et les activités des autres membres du personnel d'IOE sont ouvertes et menées conformément aux règles et procédures applicables au personnel du FIDA, notamment les dispositions prévoyant que les mesures sont recommandées par la Commission des sanctions et que la décision finale est prise par le Président du Fonds.

## **VII. Amélioration permanente de la fonction d'évaluation**

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

## **VIII. Application de la politique**

67. L'application de la politique sera étayée par l'élaboration d'une stratégie à moyen terme en matière d'évaluation à IOE et, dans le cas de l'autoévaluation, par une révision du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. La version révisée du Manuel de l'évaluation renfermera les principales directives relatives aux méthodes et aux processus qui déterminent directement le déroulement des travaux d'évaluation. Elle traitera des questions et des processus en rapport avec l'évaluation à l'échelle de l'institution (et non spécifiquement pour IOE), et reflètera la Politique révisée de l'évaluation, les produits, les processus et les méthodes, les initiatives en matière de résultats et de performance, l'accord d'harmonisation et le nouveau cadre de résultats. Elle abordera tous les produits listés parmi les produits d'autoévaluation et les produits d'évaluation d'IOE. Ses objectifs directeurs seront la clarté, la simplicité et la culture de la collaboration. Le Manuel de l'évaluation sera révisé conjointement par IOE et la direction; la coordination sera assurée par IOE.

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

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

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

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

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

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

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

12. En tout état de cause, la révocation nécessite la communication d'un document écrit par lequel la personne concernée est dûment informée des motifs de la révocation et du délai de préavis applicable – sauf en cas de révocation sans préavis.
13. Sauf décision contraire expresse, le FIDA suivra les règles, règlements et procédures de licenciement applicables à son personnel.
14. Le Comité de l'évaluation adresse au Conseil d'administration la recommandation de procéder à la révocation après avoir entendu la personne visée et sollicité l'avis du Président du FIDA en ce qui concerne les aspects juridiques et administratifs et les autres aspects pertinents du dossier.
15. La décision prise par le Conseil d'administration est dûment communiquée au Directeur ou à la Directrice d'IOE par le Président du Fonds.
16. Dans le cas d'une enquête relative à l'intégrité du Directeur ou de la Directrice d'IOE, les procédures normales en vigueur au FIDA s'appliquent, et les résultats de l'enquête sont soumis à l'examen du Conseil d'administration pour décision. À la suite de cet examen et sauf décision contraire du Conseil d'administration, le Président détermine les mesures disciplinaires à prendre, le cas échéant, conformément aux règles et procédures applicables à l'ensemble du personnel du FIDA, à l'exclusion de la révocation ou de la révocation sans préavis, qui sont prononcées par le Conseil d'administration.

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

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

est jugée nécessaire dans l'intérêt du FIDA. Si nécessaire, le ou les Coordonnateurs de liste concernés nomment le remplaçant ou la remplaçante du membre de la commission de recrutement qui s'est retiré ou, si le membre de la commission de recrutement récusé était un expert externe indépendant, le Comité de l'évaluation sélectionne un nouvel expert indépendant.

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

## **Procédures spéciales de recrutement des membres du personnel d'IOE**

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