



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA - Quatrième session
Rome, 9-10 octobre 2002

RENFORCER L'EFFICACITÉ DE LA FONCTION D'ÉVALUATION AU FIDA

**DOCUMENT DE SYNTHÈSE SUR LE FIDA À LA LUMIÈRE DE L'EXPÉRIENCE
INTERNATIONALE**

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	
A. Contexte et objectifs de l'Étude	1
B. Méthodologie et organisation de l'Étude	1
II. PRINCIPES POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	2
A. Les principes et leur pertinence	2
B. Interaction entre les principes d'impartialité, d'indépendance et d'autres principes importants	3
C. Les dimensions de l'impartialité et de l'indépendance	4
D. Pratiques susceptibles de compromettre l'impartialité ou l'indépendance	5
E. Conclusions tirées de la section II	6
III. PRATIQUES EN MATIÈRE D'OBLIGATIONS REDDITIONNELLE ET RAPPORTS AU SEIN DES ORGANISATIONS – ÉTUDE DES ORGANISATIONS MULTILATÉRALES	6
A. Objectifs de l'enquête	6
B. Résultats de l'enquête	7
C. Efficacité et répercussions d'une indépendance accrue par rapport à la direction de l'institution	8
D. Conclusions tirées de la section III	10
IV. APPROCHE ACTUELLE DU FIDA EN MATIÈRE D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE	10
A. Évolution passée et présente de l'évaluation au FIDA	10
B. Le rôle du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration	11
C. L'approche équilibrée suivie par le Bureau de l'évaluation	11
D. Conclusions de la Section IV	14
V. INDÉPENDANCE, AMÉLIORATIONS ET INCIDENCES	14
A. L'indépendance au FIDA à la lumière des pratiques internationales	14
B. Avantages et inconvénients de l'indépendance à l'égard de la direction	15
C. Autres options pouvant être envisagées pour renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation	18
VI. PROCHAINES ÉTAPES	19



ANNEXE I	PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	21
ANNEXE II	RÉSUMÉ DES PRATIQUES DE COMPTE RENDU DES BUREAUX CHARGÉS DE L'ÉVALUATION DANS DIVERSES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	24
ANNEXE III	MANDAT ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	26
ANNEXE IV	INSTRUMENTS D'ÉVALUATION UTILISÉS PAR LE FIDA POUR DÉGAGER LES ENSEIGNEMENTS EN PARTENARIAT AINSI QUE POUR ASSURER L'INDÉPENDANCE ET LA RESPONSABILITÉ DE RENDRE COMPTE	29
ANNEXE V	PRINCIPES DIRECTEURS SUR L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE PROPOSÉS PAR LES ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE À LA SIXIÈME RECONSTITUTION	31
ANNEXE VI	COÛT MOYEN D'UNE SESSION DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION	32



SIGLES ET ACRONYMES

BAfD	Banque africaine de développement
BAaD	Banque asiatique de développement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
IFI	Institution financière internationale
OE	Bureau de l'évaluation et des études
PAM	Programme alimentaire mondial

I. INTRODUCTION

A. Contexte et objectifs de l'étude du document de synthèse

1. À la troisième session de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, qui s'est tenue en juillet 2002, un État membre a présenté une proposition tendant à ce que le Bureau de l'évaluation et des études (OE) du FIDA fasse directement rapport au Conseil d'administration indépendamment de la direction afin de renforcer son efficacité¹. Pour justifier cette proposition, on faisait valoir que l'indépendance du bureau contribuerait à assurer un processus objectif qui maintiendrait la confiance des États membres à longue échéance et contribuerait à donner toute sa valeur à la fonction évaluation au FIDA. Cette proposition a été examinée brièvement à la session de juillet. Le Président du FIDA s'est alors engagé à ce que la question soit reprise à la quatrième session de la Consultation sur la sixième reconstitution en octobre 2002.

2. La présente étude est destinée à donner aux participants à la reconstitution des idées sur la question de la fonction d'évaluation indépendante. On tente d'y expliquer comment et dans quelles conditions l'indépendance peut renforcer l'efficacité de l'évaluation, en particulier dans le cas du FIDA. On formule également des suggestions tendant à améliorer la fonction d'évaluation indépendante au sein de l'Organisation.

B. Méthodologie et organisation de l'étude

3. On trouvera à la section II de l'étude un aperçu des principes d'évaluation admis au niveau international, en particulier les principes d'impartialité, d'indépendance, de crédibilité et d'utilité et de leur contribution à l'efficacité de l'évaluation. Cette section s'inspire principalement des *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement* mis au point par la communauté internationale dans le cadre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces principes, adoptés en 1991², ont été réexaminés systématiquement et réaffirmés dans l'ensemble en 1998³.

4. On trouvera à la section III des constatations empiriques fondées sur l'analyse des sources d'information suivantes:

- Deux enquêtes portant l'une sur les services centraux d'évaluation et l'autre sur les utilisateurs des évaluations qui ont été effectuées pour le *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* publié en 1998 par le CAD de l'OCDE. Ces enquêtes traduisent l'expérience directe acquise sur la base de plus de 6 500 évaluations de différents types (les organisations multilatérales représentent environ 43% du total).
- Une étude de la structure et des pratiques redditionnelles des services d'évaluation de 10 institutions financières internationales (IFI) et organismes des Nations Unies exécutée par le FIDA au moyen d'études bibliographiques, d'entretiens téléphoniques, de contacts

¹ Il est question dans la proposition d'origine d'une « unité de suivi et d'évaluation indépendante » au FIDA. Toutefois, depuis 1994, le service de l'évaluation du FIDA porte le titre de Bureau de l'évaluation et des études, titre qui, ainsi qu'il est indiqué à l'annexe II, correspond bien aux titres des services de l'évaluation de toutes les institutions financières internationales et de la grande majorité des institutions des Nations Unies.

² À une réunion de haut niveau du CAD de l'OCDE.

³ Tous les États membres du CAD sont représentés au sein du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, en plus des institutions de Brettons Woods et de toutes les banques régionales qui participent en tant qu'observateurs. Les institutions des Nations Unies, y compris le FIDA, participent à ces travaux par l'intermédiaire du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Les institutions des Nations Unies n'ont pas de principes d'évaluation propres, mais suivent dans l'ensemble les principes du CAD, bien que ces derniers n'aient pas été adoptés officiellement par l'Assemblée générale de l'ONU.



personnels et de communications électroniques en juillet-août 2002. Cette étude a porté sur six institutions financières internationales – la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque de développement des Caraïbes (BDC), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque interaméricaine de développement (BID) et la Banque mondiale⁴; et sur quatre institutions des Nations Unies - l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Programme alimentaire mondial (PAM).

- Une étude des questions de personnel présentant la position des services d'évaluation de six banques multilatérales qui a été exécutée par la BERD.

5. On trouvera à la section IV un aperçu de l'organisation actuelle de la fonction évaluation au FIDA, notamment des approches, des processus et des autres aspects intéressant l'indépendance ainsi que de l'évolution de tous ces éléments au cours des dernières années. Cette section porte particulièrement sur les travaux du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration et du Bureau OE. La section V est axée sur les questions les plus importantes et analyse la proposition de l'État membre participant à la Consultation, qui tend à faire d'OE un service indépendant, rendant directement compte au Conseil d'administration du FIDA. D'autres améliorations éventuelles sont également suggérées aux États membres pour examen. Enfin, la section VI indique les dispositions à prendre pour parvenir à une décision sur l'indépendance et sur les questions connexes.

II. PRINCIPES POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

A. Les principes et leur pertinence ⁵

6. Les principes pour l'évaluation de l'aide au développement sont largement acceptés par la communauté internationale de développement. Le réexamen effectué par le CAD en 1998 a fait apparaître que la plupart des pays et organisations internationales participant au Groupe d'experts sur l'évaluation de l'aide appliquaient ces principes dans l'ensemble.

7. Ces principes – qui sont résumés dans l'encadré ci-dessous, présentés plus complètement à l'annexe I et étudiés ci-après du point de vue de leur application à la présente étude – définissent l'évaluation comme suit: "fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité au regard du développement et l'efficacité, l'impact et la viabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays d'accueil que des donateurs".

8. Selon les principes, les deux principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants: a) *assurer la communication des enseignements tirés*, et b) *fournir des éléments en vue de la justification des actions menées*. On souligne dans les principes que, dans ce contexte, la justification est considérée "sous l'angle des résultats pour le développement et de l'impact de l'aide au développement. Il s'agit d'une notion différente de l'obligation de justifier l'utilisation des deniers publics, dans un sens

⁴ Des entretiens ont également eu lieu avec le Fonds monétaire international (FMI), mais ce dernier n'a pas été compris dans l'analyse (en dehors des références à certaines pratiques d'évaluation) en raison de son objectif très particulier.

⁵ Les citations de cette section et des sections suivantes sont tirées des documents CAD/OCDE, *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris 1991; et CAD/OCDE, *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris 1998.



comptable et juridique, ces questions étant habituellement du ressort des services de vérification des comptes”.

9. Les descriptions des principes mettent également en relief leur interdépendance. En particulier, l'impartialité et l'indépendance découlent de la politique d'évaluation d'une organisation et devraient se retrouver dans les directives et les normes adoptées pour le processus d'évaluation. Parallèlement, les processus de planification, d'évaluation et d'information de retour doivent être fondés sur le partenariat qui assure également l'impartialité et l'indépendance de la fonction d'évaluation.

B. Interaction entre les principes d'impartialité, d'indépendance et d'autres principes importants

10. L'impartialité et l'indépendance sont des notions étroitement liées. En fait, l'impartialité est réalisée au mieux lorsque les activités d'évaluation sont indépendantes des dirigeants qui souhaitent présenter des réalisations et des résultats intéressants. L'impartialité et l'indépendance sont des principes clés qui établissent une distinction entre l'évaluation et les autres travaux d'un organisme de développement. Alors que la formulation des orientations générales et des stratégies et les travaux au niveau des projets sont censés être tout à fait cohérents, la fonction d'évaluation doit nécessairement être indépendante des processus concernant ces aspects du développement. Selon les principes internationaux, pour assurer l'impartialité et l'indépendance, il est nécessaire que la fonction évaluation soit séparée des services d'exécution responsables de la planification et de la gestion de l'aide au développement et qu'elle rende directement compte au chef de l'organisme d'aide au développement ou encore au conseil d'administration ou des gouverneurs dudit organisme.

11. L'impartialité et l'indépendance présentent une importance majeure non seulement en elles-mêmes mais aussi à cause de la contribution qu'elles apportent aux autres principes d'évaluation. On estime que "l'impartialité concourt à la crédibilité des évaluations, car elle est un gage de l'objectivité, des constatations, des analyses et des conclusions présentées. L'indépendance donne une légitimité à l'évaluation et diminue les risques de conflits d'intérêts qui pourraient se produire si les décideurs et les gestionnaires étaient les seuls à pouvoir porter un jugement sur leurs propres actions."

Les principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement

- Les principaux **objectifs de l'évaluation** sont a) d'améliorer les politiques, programmes et projets d'aide des années futures, grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé, b) de fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.
- Les organisations d'aide doivent se doter d'une **politique d'évaluation** comportant une définition claire du rôle du service d'évaluation, de ses responsabilités et de sa place dans la structure institutionnelle.
- Le processus d'évaluation devrait être **impartial et être indépendant** des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques, l'acheminement et la gestion de l'aide au développement.
- La **crédibilité** de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus.
- La **transparence** du processus d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité. Le processus d'évaluation doit être aussi ouvert que possible et ses résultats être largement communiqués.
- Il est indispensable que l'évaluation de l'aide soit effectuée en **partenariat** avec les bénéficiaires et les donateurs.
- Il est essentiel que des **informations de retour** soient communiquées aux responsables des politiques, au personnel opérationnel et au grand public.
- Les résultats doivent **être communiqués** de manière systématique, condition indispensable pour améliorer la planification et la mise en œuvre des activités d'aide au développement.
- **L'utilité de l'évaluation** contribue fortement à lui assurer un impact sur les décisions.
- Chaque organisme d'aide doit établir un **plan général** pour l'évaluation de ses activités d'aide au développement.
- Les organismes d'aide doivent élaborer des **lignes directrices et/ou des plans types** pour les évaluations.



12. Toutefois, l'impartialité et l'indépendance ne sont pas les seuls facteurs qui déterminent la crédibilité. "La crédibilité de l'évaluation dépend des compétences professionnelles ... des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus. Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec." Il est aussi nécessaire de disposer d'une "masse critique d'évaluateurs professionnels" ayant un "éventail suffisamment large de compétences pour couvrir leurs divers domaines d'activité" de façon à assurer la crédibilité du processus. La transparence de l'exercice d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité. Pour qu'il y ait transparence, il faut: que le processus d'évaluation pris dans son ensemble "soit aussi ouvert que possible ... que ses résultats soient largement communiqués [et] que les rapports d'évaluation fassent apparaître séparément les résultats et les recommandations".

13. Tout en portant une grande attention à l'impartialité, l'indépendance et la crédibilité, les principes pour l'évaluation mettent également en lumière un autre principe important: la nécessité d'un partenariat avec les utilisateurs. Pour instaurer ce partenariat, il est entre autres nécessaire que l'évaluation soit utile aux partenaires. Pour être utile, l'évaluation doit avoir un impact sur la prise des décisions et aboutir à des mesures correctrices, de sorte que les résultats des évaluations "doivent être perçus comme pertinents et utiles et ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins différents des multiples parties prenantes à la coopération pour le développement". "En règle générale, les pays d'accueil devraient participer pleinement à l'évaluation car l'exercice gagnerait en crédibilité et susciterait un engagement plus fort".

14. Le travail en partenariat avec de multiples parties dont il faut prendre les besoins en compte oblige souvent à procéder à des arbitrages entre l'indépendance et la participation nécessaire pour que les partenaires s'approprient les résultats et les recommandations des évaluations. On reconnaît donc qu'"il arrive souvent que certains types d'organisation tendent à privilégier telle exigence au détriment des autres. Par exemple, le fait de vouloir assurer l'indépendance du processus risque de nuire à la possibilité d'établir une liaison étroite entre les constatations de l'évaluation et la prise des décisions. Il convient de rechercher la solution optimale en faisant un arbitrage entre toutes ces exigences."

15. Le réexamen du CAD a permis de constater qu'il était toujours nécessaire en pratique de mieux aborder la question du juste équilibre à trouver "entre le souci d'indépendance et la nécessité d'associer les intéressés aux travaux pour qu'ils s'approprient les résultats". On a constaté en particulier que le principe d'indépendance peut prendre une importance excessive et qu'il faut trouver un juste équilibre avec l'avantage de faire adopter les conclusions et recommandations des évaluations par les intéressés. Il est donc nécessaire mais difficile d'instaurer un juste équilibre entre l'impartialité et l'indépendance d'une part, et la promotion de l'association des intéressés aux travaux d'autre part et il n'est pas facile de poser des règles en la matière.

C. Les dimensions de l'impartialité et de l'indépendance

16. On souligne dans les principes pour l'évaluation que "l'impartialité et l'indépendance sont des impératifs qui s'imposent à toutes les étapes du processus d'évaluation: planification du programme d'évaluation, énoncé du mandat des évaluateurs, sélection et approbation des membres de l'équipe d'évaluation". L'impartialité et l'indépendance présentent donc diverses dimensions qui sont présentées ci-après et énumérées à l'annexe I.

17. La première condition nécessaire pour assurer l'impartialité et l'indépendance, c'est que les organisations d'aide formulent clairement leur politique d'évaluation. Selon les principes "les organismes d'aide doivent mettre au point une politique d'évaluation prenant en compte les [Principes pour l'évaluation] et contenant des dispositions pour assurer l'ouverture du processus, notamment la



communication des résultats”. En d’autres termes, la politique doit couvrir à la fois les divers principes, les rapports entre ces principes et leur mise en œuvre.

18. Ainsi qu’il est indiqué au paragraphe 10 ci-dessus, le choix des organismes auxquels le service d’évaluation indépendant rend compte constitue une dimension clé de l’impartialité et de l’indépendance. En particulier, il est nécessaire que la fonction évaluation soit séparée des services d’exécution et rende directement compte au chef de l’organisme d’aide ou à son conseil d’administration. Cependant, “les structures et procédures organisationnelles devraient faciliter l’établissement d’un lien entre les constatations de l’évaluation d’une part et, de l’autre, les décisions concernant la programmation et les grandes orientations des politiques d’aide.”

19. La sélection et le mandat du responsable de l’évaluation présentent de l’importance pour en assurer l’impartialité et l’indépendance mais les principes ne donnent pas de ligne directrice précise à ce sujet. Ils semblent cependant indiquer que le mode de recrutement de ce responsable varie selon que le service d’évaluation doit rendre compte au chef de l’organisme ou à son conseil d’administration. La possibilité, pour le responsable de l’évaluation, d’être employé ensuite dans un autre service de l’organisation paraît ainsi dépendre du fait que ce poste est ou non intégré dans le cadre hiérarchique de l’organisme.

20. L’établissement d’un budget séparé pour l’évaluation constitue une autre dimension importante de l’impartialité et de l’indépendance. Il est noté à ce propos dans le réexamen du CAD que l’accès aux ressources financières et à la programmation de l’évaluation et la maîtrise de ces éléments constituent un aspect important de l’indépendance. Le budget de l’évaluation est étroitement lié au programme de travail et le pouvoir de sélectionner les projets à évaluer et d’établir le programme de travail constitue aussi un critère important d’indépendance.

21. Le pouvoir de sélectionner les évaluateurs et les consultants et de formuler et approuver leurs mandats présente aussi de l’importance car il a une incidence sur l’indépendance du processus d’évaluation et ses résultats. Le pouvoir de réviser les rapports et de les mettre définitivement au point à l’issue d’échanges de vues avec les partenaires de l’évaluation constitue bien entendu un indicateur reconnu d’indépendance qui est mis en lumière dans les principes internationaux.

D. Pratiques susceptibles de compromettre l’impartialité ou l’indépendance

22. Dans le réexamen des principes du CAD (1998), qui insiste sur l’importance de la politique d’évaluation, il est indiqué que la plupart des membres ont une politique d’évaluation. Cependant, dans certains cas, il s’agit d’une politique partielle qui manque de substance car elle ne comporte que des “instructions de service” ou des “lignes directrices” sur les procédures à suivre. Il semble donc que de nombreux organismes n’ont pas d’exposé général couvrant l’ensemble des principes, des rapports entre ces principes et des implications opérationnelles comme le prévoient les principes internationaux (voir paragraphe 17).

23. Il est également apparu lors du réexamen que les évaluateurs, comme les utilisateurs des évaluations, “... respectent les principes d’indépendance, d’impartialité et de crédibilité Cependant, les évaluateurs risquent de ne guère pouvoir influencer sur la prise des décisions lorsque les dirigeants et les responsables de l’orientation ... tentent d’attenter à l’indépendance de la fonction ... d’évaluation, de crainte que les rapports aillent à l’encontre de l’action qu’ils entendent mener ou de leurs intérêts en matière de relations publiques”. En particulier, “les services d’évaluation ne peuvent faire totalement abstraction de la propension des dirigeants et du personnel opérationnel et technique – autrement dit des utilisateurs – à refuser, critiquer ou retourner les conclusions des évaluations en particulier lorsqu’elles touchent à leur domaine de compétence. L’indépendance risque moins de poser un problème si l’organisation a une culture qui apprécie l’apprentissage au niveau institutionnel et en conséquence les contributions de l’évaluation à cet apprentissage.”



24. À l'occasion du réexamen, les évaluateurs comme les utilisateurs ont signalé qu'on a tendance à négocier les conclusions et les recommandations et à chercher à aboutir à un consensus qui risque de compromettre l'impartialité. On a par ailleurs tendance à "adoucir" les rapports d'évaluation au cours de leur examen approfondi ou en vue de leur transmission aux instances supérieures ou à un public plus large. D'une manière générale, il est malaisé de juger du respect de ces principes car la ligne de partage entre un degré d'impartialité crédible et le souci de faire accepter et utiliser les évaluations est floue et difficile à déterminer; cette impression a d'ailleurs aussi été formulée au cours de l'enquête entreprise pour préparer la présente étude.

25. Le CAD évoque brièvement le rôle clé que la haute direction joue dans le processus d'évaluation, l'appui qu'elle lui apporte et l'importance qu'elle attache à l'indépendance des évaluations, comme suit: La direction a-t-elle manifesté le désir que les résultats des évaluations [indépendantes] et les enseignements qui en sont tirés soient incorporés dans la conception des nouveaux projets, programmes et politiques? En l'absence de formulation de ce désir et d'action consécutive appropriée, l'utilisation des évaluations n'a guère d'impact sur les prises de décisions des organisations. Le CAD estime en outre que le mécanisme de rétroaction le plus important est le dispositif d'incorporation des conclusions et recommandations des évaluations dans les politiques et programmes de l'organisation. Cette affirmation correspond d'ailleurs aux résultats de l'enquête auprès de dix institutions financières internationales et organismes des Nations Unies qui font ressortir divers dispositifs institutionnels de rétroaction.

E. Conclusions tirées de la section II

26. Il convient d'appeler l'attention sur les points importants ci-après:

- L'impartialité et l'indépendance sont des principes importants, mais d'autres principes comme la crédibilité, l'utilité et le partenariat sont également essentiels pour assurer l'efficacité de l'évaluation. Ces principes, étant liés entre eux, ont une incidence positive ou négative les uns sur les autres de sorte qu'une approche bien équilibrée est nécessaire.
- Le meilleur moyen d'assurer l'indépendance est que les activités d'évaluation soient indépendantes du personnel chargé des opérations et des dirigeants qui ont intérêt à faire état de leurs réalisations et de leur efficacité.
- L'impartialité et l'indépendance sont tributaires d'au moins 11 aspects notés par le CAD – dont l'organisation de l'obligation redditionnelle entre le service d'évaluation et la direction ou le conseil d'administration ou des gouverneurs. Le statut professionnel du responsable de l'évaluation, la politique de l'organisation en matière d'évaluation, le pouvoir d'approuver le programme de travail et le budget de l'évaluation et l'examen et l'approbation des rapports d'évaluation constituent d'autres aspects majeurs.

III. PRATIQUES EN MATIÈRE D'OBLIGATIONS REDDITIONNELLES ET RAPPORTS AU SEIN DES ORGANISATIONS – ENQUÊTE AUPRÈS DES ORGANISATIONS MULTILATÉRALES

A. Objectifs de l'enquête

27. L'enquête avait pour objectif de rassembler des informations sur les pratiques en vigueur en matière de comptes rendus et d'autres questions liées à l'indépendance au sein de dix organisations multilatérales. Elle se composait de deux étapes – une étude bibliographique et des entretiens fondés sur un questionnaire. L'étude bibliographique était axée sur l'organisation et les obligations en matière de comptes rendus des institutions de développement multilatérales couvertes par le sondage (voir annexe II). Le questionnaire était articulé autour de trois questions clés:



- Comment les principes d'impartialité et d'indépendance sont-ils considérés et mis en application par les organisations sondées?
- Comment le renforcement de l'indépendance contribue-t-il à renforcer l'efficacité de l'évaluation, étant entendu que "l'efficacité" présente des dimensions multiples et variées?
- Quelles répercussions le renforcement de l'impartialité et de l'indépendance aura-t-il sur les autres principes d'évaluation, en particulier le partenariat et l'apprentissage? En premier lieu, comment l'accroissement de l'indépendance influe-t-il sur la responsabilité et le dégagement d'enseignements pour améliorer les résultats?

B. Résultats de l'enquête

28. Ces résultats s'articulent autour de certains aspects importants de l'indépendance, notamment ceux qui sont exposés à la section II. En ce qui concerne la question des **comptes rendus de la fonction évaluation**, il est apparu que dans trois des six institutions financières internationales couvertes par le sondage – BAfD, BID et Banque mondiale – le service d'évaluation rend compte directement et uniquement au conseil d'administration. À la BAsD et à la BDC, ce service fait au contraire rapport au président, alors qu'à la BERD seulement il fait rapport à la fois au président et au conseil d'administration. Dans les institutions des Nations Unies étudiées, les services d'évaluation font tous rapport au chef du secrétariat par l'intermédiaire d'un département qui ne participe pas directement aux opérations.

29. **Nomination et statut professionnel du responsable de l'évaluation.** Dans presque toutes les organisations étudiées, c'est le chef de l'organisation qui nomme le responsable de l'évaluation; font exception la BID et la Banque mondiale où ce fonctionnaire est nommé par le conseil d'administration. Les responsables de l'évaluation de la BAfD, de la BID et de la Banque mondiale sont nommés pour un mandat de cinq ans renouvelable une seule fois et ne peuvent être réintégré dans le personnel de la banque à l'expiration de leur mandat; il n'existe pas de limitation de ce genre dans les autres organismes. Les responsables de l'évaluation de la BAsD et de la Banque mondiale ont un rang plus élevé dans la hiérarchie de la banque que ceux des autres services d'évaluation et ils portent le titre de directeur général pour bien marquer leur grade élevé ainsi que leur statut et leurs fonctions spéciaux.

30. **Politique d'évaluation.** Ainsi qu'il est ressorti du réexamen effectué par le CAD en 1998, la plupart des organisations étudiées par OE travaillent en suivant des méthodologies et des directives de procédure pour différents types d'évaluation et les institutions financières internationales ont tendance à adopter des "critères d'évaluation harmonisés". La Banque mondiale applique diverses politiques liées à l'évaluation et utilise un manuel d'opérations, comme le font d'ailleurs certaines autres organisations. Les manuels de ce genre sont destinés à formuler et préciser les buts et les politiques d'évaluation de l'institution en cause, mais dans certains cas ils ne traitent pas convenablement des principes de l'évaluation (y compris l'indépendance), des interactions entre ces principes et de leurs incidences opérationnelles.

31. **Approbation des programmes de travail.** En général, les programmes de travail des services d'évaluation centraux sont établis en consultation avec la direction et prennent notamment en compte les intérêts du conseil d'administration et les obligations vis-à-vis des États membres. À la BAfD, BERD, la BID et la Banque mondiale, il n'est pas nécessaire que la direction approuve les programmes ainsi préparés, car ceux-ci sont entérinés par le Conseil d'administration et/ou ses sous-comités. Les programmes de travail dans le domaine de l'évaluation à la BAsD, la BDC et les institutions des Nations Unies doivent être entérinés par le chef de l'organisation.

32. **Approbation du budget.** Dans la plupart des organisations, le budget de l'évaluation doit être approuvé en premier lieu par la direction et ensuite par le conseil d'administration. C'est l'usage dans les organisations des Nations Unies et à la BAfD, la BAsD, la BDC, la BERD et la BID. Toutefois,

dans le cas du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale, c'est au conseil d'administration et non à la direction qu'il incombe d'approuver le budget de l'évaluation.

33. **Examen et approbation des rapports d'évaluation.** Il est d'usage dans toutes les organisations d'inviter les dirigeants concernés à formuler des commentaires sur les rapports d'évaluation et il est fréquemment fait état des divergences de vues qui persistent, le plus souvent sous forme de notes de bas de page ou d'appendice au rapport d'évaluation. La plupart des personnes interrogées ont affirmé que le service d'évaluation n'est pas tenu d'incorporer les vues de la direction ni de les communiquer, mais certains (services du FMI, de la FAO et de la Banque mondiale) ont signalé que les rapports d'évaluation sont soumis au conseil d'administration en même temps que les réponses de la direction.

34. **Recrutement du personnel à l'intérieur ou à l'extérieur.** Toutes les institutions interrogées, à l'exception de la FAO (qui recrute uniquement à l'intérieur) et de la BERD (qui recrute uniquement à l'extérieur) pourvoient les postes de leurs services d'évaluation en combinant le recrutement interne et externe, mais dans des proportions très variables. Les fonctionnaires sont recrutés en majorité à l'intérieur de l'organisation à la BAfD, la BASD, la BDC, l'UNICEF, au PAM et à la Banque mondiale. Le PNUD recrute une part nettement plus forte de ses fonctionnaires d'évaluation à l'extérieur.

35. **Roulement du personnel et conflits d'intérêts.** D'après l'enquête de la BERD sur les questions de personnel dans six institutions financières internationales, le roulement du personnel est considéré comme bénéfique et les possibilités d'enrichissement mutuel compensent largement certains inconvénients comme le manque initial de compétences en matière d'évaluation des personnes recrutées à l'extérieur, les conflits d'intérêts et l'orientation vers les processus (par opposition à l'impact). Tout en adoptant des normes variables, de nombreuses institutions interdisent explicitement de confier des travaux d'évaluation à une personne qui a travaillé auparavant au projet ou au programme faisant l'objet de l'évaluation.

36. **Pouvoir de recruter et de promouvoir du personnel.** Le responsable de l'évaluation a tendance à jouer un rôle décisif dans le recrutement du personnel chargé des évaluations. À la Banque mondiale les fonctionnaires chargés de l'évaluation, qui ne sont pas détachés des autres services de la banque, peuvent être promus par le département d'évaluation des opérations sans examen de leur cas par d'autres services. Lorsque c'est la direction et non le conseil d'administration qui a pouvoir d'approuver le budget de l'évaluation, l'habitude est que le responsable de l'évaluation recommande les promotions de fonctionnaires, mais que la direction prenne la décision.

37. **Participation aux débats sur les opérations.** Le service d'évaluation participe aux travaux des comités de gestion et des organes consultatifs dans la plupart des organisations étudiées et cette participation est considérée comme propre à renforcer l'information de retour qui permet d'exploiter les enseignements tirés des évaluations. À la BERD et au FMI – deux cas extrêmes de l'échantillon étudié – le service d'évaluation ne participe pas aux réunions sur les opérations; cette absence est jugée indispensable pour prévenir les conflits d'intérêts et les tentatives de deviner les résultats des évaluations de la part des services d'exécution de l'institution.

C. Efficacité et répercussions d'une indépendance accrue par rapport à la direction de l'institution

38. Les deux organisations qui ont le plus récemment fait passer leur service d'évaluation de la direction au conseil d'administration (BAfD et BID) considèrent cette mesure comme avantageuse du fait que les évaluateurs et le personnel d'exécution ne sont plus obligés de passer beaucoup de temps à négocier une conclusion. En outre, les autres fonctionnaires de l'organisation et le conseil d'administration prennent l'évaluation plus au sérieux depuis qu'elle jouit de plus d'indépendance. La BASD, où le rôle du Conseil d'administration dans l'évaluation (et en conséquence l'indépendance de



cette dernière) a récemment été renforcé, a formulé une observation analogue. Simultanément, la fonction évaluation au sein de cette organisation a été renforcée grâce à l'accroissement des obligations redditionnelles vis-à-vis de la direction. On a estimé que ce renforcement a eu pour effet de faire mieux connaître le service d'évaluation et d'amener les fonctionnaires des services d'exécution à prendre les résultats des évaluations plus au sérieux.

39. Il ressort de l'enquête que les services d'évaluation les plus indépendants (BAfD et BID) craignent quelque peu d'être isolés des prises de décisions au sein de l'organisation et se préoccupent des conséquences que cet isolement pourrait avoir sur l'efficacité de la fonction évaluation. Ces préoccupations paraissent correspondre aux constatations du réexamen effectué par le CAD en 1998, selon lesquelles il est difficile d'instaurer un juste équilibre entre indépendance et partenariat et on peut parfois donner une importance excessive à l'indépendance. Les services d'évaluation les plus indépendants s'efforcent de compenser les inconvénients de l'indépendance en participant à divers comités et groupes consultatifs qui s'occupent de questions de politique générale et d'exécution⁶. Aucune des institutions financières internationales dotées d'un service d'évaluation indépendant n'a pu indiquer le surcroît de coût qu'entraîne le fait de rendre compte directement au conseil d'administration (ceci, apparemment, parce que les services et les comités compétents du conseil d'administration disposaient de ressources abondantes et n'ont pas connu de modifications coûteuses de leur mandat)⁷.

40. Certaines des organisations étudiées estiment qu'il faut effectuer un arbitrage entre les enseignements et les obligations redditionnelles tandis que d'autres (par exemple la BAsD, la BID et la Banque mondiale) estiment qu'il s'agit de notions complémentaires. Presque toutes les personnes interrogées – quel que soit le degré d'indépendance des services d'évaluation auxquels elles appartiennent – conviennent que l'appui de la direction et du conseil d'administration est indispensable pour assurer l'indépendance et la crédibilité, et aussi pour renforcer la fonction d'apprentissage et l'adoption réelle des enseignements tirés de l'évaluation. Les services d'évaluation les plus indépendants sont d'avis qu'il incombe non pas à eux-mêmes mais à la direction et au conseil d'administration de donner suite aux enseignements et recommandations découlant de l'évaluation et de demander aux services d'exécution des mesures pour les mettre en œuvre. Il apparaît ainsi que, dans ces cas de services indépendants, le service d'évaluation ne tente pas de faire adopter les recommandations des évaluations par les utilisateurs en raison de divers obstacles. Le personnel d'exécution considère les évaluateurs faisant partie de services d'évaluation qui rendent compte au conseil d'administration comme des étrangers avec lesquels il est difficile, faute de confiance mutuelle, d'entrer librement en contact à des fins d'apprentissage. L'inquiétude inspirée par la notion de responsabilité, l'affaiblissement de la confiance mutuelle et les risques accrus de refuser certaines informations aux évaluateurs constituent d'autres obstacles.

41. Enfin, l'enquête a fait découvrir deux cas d'institutions dotées d'un service d'évaluation indépendant qui ont pris des mesures novatrices pour équilibrer l'indépendance au moyen de dispositions visant à renforcer l'information de retour interne. Plus précisément:

- À la BID, la direction a nommé un conseiller principal chargé de l'évaluation auprès du Vice-Président pour faire la liaison entre l'évaluation et la haute direction et aussi pour suivre et assurer l'adoption des recommandations des évaluations.

⁶ Les informations de retour en provenance de ces institutions font néanmoins penser que ces mesures ne permettent pas vraiment de compenser le fait que l'indépendance des services d'évaluation empêche les autres services de faire leurs résultats.

⁷ Cependant, à la BAsD, la création récente d'un sous-comité du conseil d'administration qui se réunit 8 à 12 fois par an pour traiter les questions d'évaluation et les exigences accrues de comptes rendus destinés à l'évaluation qui y sont associées se sont traduites par une forte augmentation du budget de l'évaluation. Le surcroît de coût qu'entraîne une participation plus active du comité de l'évaluation aux questions d'évaluation au FIDA peut être estimé en liaison avec l'annexe VI.

- À la BERD, l'indépendance due au fait de rendre compte au conseil d'administration est contrebalancée par la présentation simultanée de comptes rendus au président, de façon que le service d'évaluation ne soit pas isolé de l'organisation et qu'il continue à participer à l'information de retour interne. Le président nomme le chef du service d'évaluation et approuve le budget, mais ce service fixe lui-même son programme de travail, compte dûment tenu de certains critères et avec l'approbation du conseil d'administration. Le service adresse directement ses rapports au président et au conseil d'administration après avoir reçu les commentaires des parties intéressées au sein de la banque. Les rapports destinés au conseil d'administration ne sont pas soumis au contrôle du président.

D. Conclusions tirées de la section III

42. L'enquête et l'analyse présentées dans cette section amènent à formuler les constatations suivantes:

- Les personnes interrogées au cours de l'enquête craignent que l'indépendance complète vis-à-vis de la direction n'aboutisse à l'isoler du service d'évaluation de l'organisation et donc des circuits d'apprentissage internes.
- L'indépendance est importante mais, quel que soit le degré qu'elle atteint, la haute direction doit jouer un rôle qui est jugé indispensable pour assurer à la fois l'efficacité et l'indépendance de l'évaluation.
- Les organes directeurs des organisations internationales sont appelés à jouer un rôle critique pour encourager la haute direction à s'intéresser à l'impartialité et à l'indépendance de l'évaluation et au suivi des recommandations qui en émanent, contribuant ainsi à assurer l'utilité et la bonne orientation de l'évaluation.
- La BID offre un exemple intéressant de nomination, par la haute direction, d'un conseiller principal chargé de veiller au suivi des recommandations de l'évaluation; par ailleurs, la BERD s'est dotée d'un intéressant mécanisme de doubles comptes rendus qui vise à promouvoir à la fois l'indépendance et l'information de retour interne.

IV. APPROCHE ACTUELLE DU FIDA EN MATIÈRE D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

A. Évolution passée et présente de l'évaluation au FIDA

43. La situation actuelle d'OE dans l'organigramme du FIDA remonte à 1994, date à laquelle l'évaluation externe rapide du Fonds⁸, entreprise pendant la négociation de la quatrième reconstitution des ressources du FIDA, a abouti à la conclusion que le renforcement de la fonction d'évaluation suppose "d'évaluer le niveau hiérarchique de l'évaluation, de même que d'accroître son personnel. Cela suppose aussi que l'évaluation fasse directement rapport au Président du Fonds et au Conseil d'administration". Il semble découler de cette dernière recommandation que des comptes rendus sont soumis à la fois au président et au Conseil d'administration sur un pied d'égalité. Un certain nombre de recommandations, concernant notamment la présentation directe de comptes rendus au président, ont été mises en application en octobre 1994 et un bureau de l'évaluation indépendant des services d'opérations⁹ (OE) a été créé.

⁸ Ali Ahmed Attiga, Ivan L. Head, Martin Enrique Pineiro, Yves Rovani et Djibril Sene « Rapport de l'évaluation externe rapide du Fonds international de développement agricole », FIDA, Rome, juillet 1994.

⁹ Il existait auparavant une Division du suivi et de l'évaluation qui rendait compte au président adjoint, Département politique économique, qui n'avait pas de responsabilité opérationnelle directe.



44. En 1999, le FIDA a examiné la valeur de sa fonction d'évaluation indépendante en procédant à un examen interne et à une enquête auprès des utilisateurs des produits et services de l'évaluation. Les utilisateurs ont généralement exprimé des vues positives mais certains ont aussi formulé des critiques sur l'importance parfois excessive donnée à l'indépendance, le manque de cohérence en ce qui concerne les priorités du FIDA, la présentation peu rationnelle et l'attention insuffisante accordée aux solutions pratiques. L'absence de mécanisme systématique permettant de suivre et d'imposer l'adoption des enseignements et recommandations émanant des évaluations inspire également un sentiment de frustration. Cette lacune, sans constituer en soi un problème d'évaluation, a suscité des incertitudes quant à l'utilité de l'évaluation. Le FIDA était fermement convaincu qu'en dernière analyse l'utilité des enseignements tirés et des connaissances acquises grâce au processus d'évaluation doit être appréciée par rapport à leur capacité d'influer sur l'exécution des opérations du Fonds.

45. À l'issue de cette étude, des modifications ont été apportées à la stratégie d'OE, à ses rapports avec les partenaires des évaluations et aux modalités de fonctionnement du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration.

B. Le rôle du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration

46. Le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration a été créé à la suite d'une proposition formulée en 1987 par les États-Unis. À sa première session, le Comité a adopté des principes d'organisation selon lesquels il appliquerait lui-même à ses travaux le Règlement intérieur du Conseil d'administration, *mutatis mutandis*.

47. Le Comité de l'évaluation n'a reçu un mandat spécifique qu'en 1999, date à laquelle le Conseil d'administration a formulé ce mandat après que divers membres aient exprimé le souhait que le comité relance ses activités et fasse preuve de plus de dynamisme. Le Conseil d'administration a alors décidé de conserver au comité son rôle consultatif tout en maintenant et fortifiant ses objectifs généraux. Le nouveau mandat et le nouveau règlement intérieur du Comité de l'évaluation sont présentés à l'annexe III ci-après.

48. En liaison avec le nouveau mandat et le nouveau règlement intérieur, divers changements importants visant à renforcer le rôle du Comité de l'évaluation ont été décidés en 1999-2000¹⁰. Le Comité est désormais chargé d'examiner les orientations stratégiques et les méthodes d'OE, son programme de travail annuel et les études d'évaluation de projets et autres. Le cas échéant, il adresse des recommandations au Conseil d'administration ou sollicite des directives sur les questions d'évaluation présentant une importance politique et stratégique. Toutefois, le comité n'a pas souvent fait usage de cette faculté de faire rapport au Conseil d'administration aux fins mentionnées ici. Au cours des dernières années, en l'absence de directives plus précises, les documents d'OE, y compris les rapports, ont été soumis au Comité de l'évaluation après avoir obtenu l'agrément de la direction.

C. L'approche équilibrée suivie par le Bureau de l'évaluation

49. L'examen de 1999 est parvenu à la conclusion que l'évaluation et l'apprentissage sont indissociables, comme cela est d'ailleurs aussi le cas de l'apprentissage et du partenariat, et que des changements devaient être introduits pour améliorer l'efficacité et l'utilité des activités du Bureau de l'évaluation. Cependant, l'accent mis sur l'apprentissage et le partenariat ne devait pas compromettre l'indépendance et l'obligation redditionnelle, considérées comme des principes importants de l'évaluation au FIDA et des éléments critiques du processus d'apprentissage. En fait, une perspective indépendante suppose une analyse exempte d'intérêts acquis réalisée par un service, le Bureau de l'évaluation, qui n'est pas appliquée dans les opérations qu'il est appelé à évaluer et qui peut rehausser la crédibilité des résultats de l'opération.

¹⁰ La liste de ces changements est donnée à l'annexe III.



50. L'examen de 1999 a conduit à élaborer une approche de l'évaluation qui tend à concilier l'évaluation conçue comme processus participatif d'apprentissage et les exigences d'indépendance et d'obligation redditionnelle. Ces considérations ont fait apparaître la nécessité d'appliquer une approche équilibrée qui s'est traduite par: a) une nouvelle définition de la mission du Bureau de l'évaluation et de ses objectifs stratégiques; b) la mise au point de nouveaux processus et rapports d'évaluation; et c) le renforcement du rôle du Comité d'évaluation du Conseil d'administration, comme indiqué ci-dessus.

51. L'utilité pour le FIDA des travaux de OE tient au rôle particulier qu'il joue au sein de l'Organisation en tant que service d'évaluation orienté vers le terrain mais indépendant des opérations (Département Gestion des programmes – PD) ainsi que des activités de mobilisation des ressources (Département des affaires extérieures – EAD). L'indépendance du Bureau de l'évaluation se manifeste de différentes façons: il relève directement du Président du Fonds (et, par son intermédiaire, du Comité d'évaluation), fait son travail sans être soumis à des pressions opérationnelles et applique des méthodes d'évaluation qui pourraient apporter une appréciation sur les résultats et l'impact des activités et renforcer ainsi l'obligation redditionnelle et l'apprentissage. Simultanément, le Bureau de l'évaluation s'est fixé pour objectif stratégique de produire "un impact didactique et des recommandations qui soient acceptés et adoptés par ses partenaires et conduire à améliorer les opérations, les politiques et les stratégies du Fonds de sorte qu'elles puissent servir d'exemple pour toute autre activité".

52. La décision d'adopter une approche équilibrée doit être replacée dans la perspective des différentes spécificités du FIDA. Il importe de ne pas perdre de vue, en particulier, que le FIDA n'a pas de présence permanente dans les pays ou sur le terrain et doit pour l'essentiel s'en remettre aux institutions coopérantes pour la supervision des projets. Le travail de supervision, tel qu'il est actuellement réalisé, pourrait avoir un impact plus marqué sur l'apprentissage et l'obligation redditionnelle si des ressources accrues étaient disponibles à cette fin. Par ailleurs, les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) utilisés dans le cadre des projets financés par le Fonds n'ont pas donné de bons résultats, et le rôle de l'évaluation interne¹¹, bien qu'en voie d'amélioration, peut être encore renforcé. Cela est dû en partie à l'absence, jusqu'à une date toute récente, d'une méthode claire d'évaluation de l'impact qui mette l'accent sur les aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs. L'introduction de cette nouvelle méthodologie a rapproché le FIDA des normes internationales en matière d'agrégation des résultats, mais il faudra du temps pour l'institutionnaliser au niveau des projets et dans les systèmes opérationnels connexes.

53. Ces circonstances et caractéristiques limitent les possibilités de partenariat et d'apprentissage que pourrait exploiter le Fonds dans ses activités opérationnelles. Elles constituent un problème particulier pour le Bureau de l'évaluation car celui-ci doit diffuser les enseignements retirés parmi les partenaires locaux et faire en sorte que l'expérience acquise soit répercutée sur les fonctionnaires du siège du FIDA. Étant donné ce qui précède, la capacité de rendre des comptes – c'est-à-dire d'évaluer les résultats et l'impact – a généralement été faible aussi, ce qui constitue une autre difficulté encore pour OE. De plus, les problèmes que soulèvent les traits spécifiques du Fonds ont un certain nombre de conséquences pour le Bureau de l'évaluation. Celui-ci:

- Doit fonder ses évaluations sur des études détaillées sur le terrain d'un type généralement différent de celles utilisées par la plupart des autres bureaux centraux d'évaluation.
- Doit générer une large part des savoirs nécessaires au FIDA pour tirer des leçons de l'expérience acquise lors des opérations passées.

¹¹ Les expressions "évaluation interne" et "auto-évaluation" désignent les évaluations réalisées par le Département Gestion des programmes et par les projets appuyés par le Fonds.

- A une responsabilité spéciale de promouvoir une évaluation plus efficace des résultats et de l'impact des activités.

54. Le FIDA a mis en place divers instruments pour orienter ses travaux indépendants d'évaluation vers le type d'approche équilibrée que suggère la discussion qui précède, il s'agit notamment: a) des documents d'orientation comme point de départ de chaque évaluation; b) de l'analyse et du rapport d'évaluation, qui reflètent une nouvelle méthode d'évaluation d'impact¹²; c) du concept de partenariat d'évaluation destiné à guider le processus; et d) de la définition du point d'achèvement de chaque processus d'évaluation en tant qu'accord entre le Bureau de l'évaluation et ses partenaires sur les enseignements à tirer et à adopter et sur les mesures correctives à prendre. Ces instruments, et d'autres encore, comme le programme de travail annuel, sont décrits à l'annexe IV, avec une indication de la façon dont ils contribuent au partenariat, à l'apprentissage, à l'indépendance et à l'obligation redditionnelle.

55. Grâce à cette approche équilibrée, l'évaluation indépendante, au FIDA, débouche sur deux différents produits à la fin du processus d'évaluation: un produit indépendant (le rapport d'évaluation) et l'autre, appelé accord au point d'achèvement, qui est négocié avec les partenaires et qui revêt une importance particulière pour le circuit d'apprentissage. Cette différenciation des produits permet de faire apparaître de manière transparente les résultats aussi bien de l'indépendance que de la négociation. L'accord au point d'achèvement, qui est la suite de toute évaluation, est un élément nouveau. Il reflète le consensus et l'engagement des parties prenantes d'accepter et d'appliquer les recommandations issues de l'évaluation qui devraient permettre d'améliorer l'exécution des projets, les politiques ou la conception des projets futurs. À la différence du rapport d'évaluation, dont le contenu est déterminé de façon indépendante par le Bureau de l'évaluation, l'accord au point d'achèvement est censé être un document de consensus négocié par l'évaluateur et les autres partenaires d'évaluation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Fonds. Il vise en particulier à réduire au minimum la nécessité de négocier au sujet de l'analyse et de préserver ainsi l'indépendance du rapport d'évaluation.

56. Bien qu'ils n'aient pas encore fait l'objet d'une analyse concluante par les usagers de l'évaluation, l'on peut dire que les changements introduits depuis 1999 contribuent au bon fonctionnement du circuit d'apprentissage jusqu'à l'accord conclusif. Le FIDA a certes beaucoup investi pour créer des possibilités d'apprendre au moyen du processus d'évaluation, mais il n'a pas encore établi de dispositif pour rendre son personnel et les partenaires de développement responsables de l'utilisation ou de la non-utilisation de ces connaissances. Le Comité de l'évaluation a également fait observer à différentes occasions que l'absence de mécanismes systématiques permettant de contrôler dans quelle mesure les leçons et recommandations issues de l'évaluation sont acceptées et appliquées compromet l'efficacité du circuit d'apprentissage. Consciente de ce problème, la haute direction s'emploie actuellement à mettre au point des moyens de le résoudre.

57. Les discussions qui ont eu lieu lors de la préparation du présent document portent à penser que le processus d'information en retour comporte d'autres défaillances qui compromettent ainsi, en définitive, l'utilité des travaux d'évaluation. La plupart d'entre elles ont trait à la relation entre le Bureau de l'évaluation et la haute direction et la façon dont cette dernière intervient dans le processus d'apprentissage. La haute direction du Fonds appuie l'indépendance du Bureau de l'évaluation et ne s'immisce aucunement dans le contenu de ses rapports. L'indépendance du Bureau de l'évaluation, dans sa façon de voir ou dans son fonctionnement, ne semble donc pas menacée au FIDA. D'un autre côté, le Fonds n'a pas encore formulé de politiques d'évaluation explicites qui mettent en relief l'importance de l'indépendance et des autres principes d'évaluation. De plus, le système par lequel le Bureau de l'évaluation rend périodiquement compte à la haute direction des problèmes d'évaluation

¹² Cette nouvelle méthode d'évaluation de l'impact a été élaborée en 2001; elle se compose d'une série de critères communs d'évaluation répondant aux pratiques acceptées au plan international et de plusieurs catégories d'indicateurs d'impact sur l'élimination de la pauvreté rurale.

pourrait être renforcé. Enfin, comme suggéré par les conclusions de l'enquête, le FIDA doit, pour garantir la crédibilité et l'indépendance de l'évaluation, veiller à ce que les spécialistes du Bureau de l'évaluation soient des fonctionnaires suffisamment expérimentés et de rang assez élevé.

D. Conclusions de la section IV

58. Les principales conclusions qui se dégagent de la discussion touchant l'approche de l'évaluation indépendante du FIDA sont les suivantes:

- Le Bureau de l'évaluation du FIDA fait preuve d'un degré considérable d'indépendance. Son approche tend à concilier indépendance et obligation redditionnelle, d'une part, et apprentissage et partenariat, de l'autre. Il s'agit là d'une tâche qui exige du temps et peut être appuyée.
- Du fait des spécificités du Fonds, l'apprentissage en partenariat et la fourniture d'une information en retour à ses partenaires d'évaluation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA constituent un aspect primordial des travaux du Bureau de l'évaluation.
- Les principes d'évaluation acceptés au plan international exigent la formulation d'une politique d'évaluation détaillée qui reflète les principes applicables et leurs incidences opérationnelles. La formulation et la mise en œuvre d'une telle politique devraient être considérées comme hautement prioritaires.
- Des mesures tendant à faire en sorte que les recommandations issues de l'évaluation soient effectivement appliquées et suivies doivent être améliorées si l'on veut que les circuits d'apprentissage soient plus efficaces.
- La haute direction a un rôle capital à jouer en appuyant l'évaluation et le renforcement des circuits d'apprentissage.
- L'un des principaux objectifs du Bureau de l'évaluation doit, notamment en raison de la faiblesse de l'évaluation interne, bien que celle-ci soit en voie d'amélioration, être de promouvoir l'obligation redditionnelle tout en évaluant l'impact et les résultats des activités.
- Les pratiques concernant la présentation des documents du Bureau de l'évaluation au Comité de l'évaluation doivent être éclaircies et officialisées.
- Le Comité de l'évaluation fait rarement usage de son pouvoir d'appeler l'attention du Conseil d'administration sur les aspects importants des évaluations.

V. INDÉPENDANCE, AMÉLIORATIONS ET INCIDENCES

A. L'indépendance au FIDA à la lumière des pratiques internationales

59. Le fait que le Bureau de l'évaluation relève directement du Président du FIDA répond à l'une des deux options stipulées par les principes internationaux d'impartialité et d'indépendance (paragraphe 10). Dès 1994, l'évaluation externe rapide du FIDA a reconnu qu'il importait que le Bureau de l'évaluation relève du Conseil d'administration et de son Comité de l'évaluation car cela pouvait renforcer les fonctions d'évaluation (paragraphe 43). À l'heure actuelle, les rapports entre le Bureau de l'évaluation et le Comité de l'évaluation consistent pour le Bureau à soumettre à l'examen du Comité, pour avis, des rapports entérinés par la direction.

60. Le Conseil d'administration du FIDA se réunit chaque année à un nombre d'occasions limitées et se compose de représentants qui sont souvent accrédités auprès des trois institutions des Nations Unies basées à Rome. De plus, un certain nombre des administrateurs, c'est-à-dire des représentants, au Conseil d'administration du FIDA ne sont pas basés à Rome. À l'heure actuelle, le Comité de l'évaluation ne se réunit que trois après-midi par an. La situation des institutions financières internationales est très différente: leurs conseils d'administration se composent d'administrateurs qui ne s'occupent que de leurs organisations et qui, en cette qualité, se consacrent à plein temps aux

travaux du Conseil. En outre, chaque directeur est assisté par un nombre considérable de conseillers et de fonctionnaires provenant des divers pays qu'il représente et rémunéré par l'institution. Leur capacité de fournir continuellement des instructions, des avis et un soutien est par conséquent incomparablement plus grande que celle du Conseil d'administration ou du Comité de l'évaluation du FIDA.

61. Le fait que le Bureau de l'évaluation relève du Président le place dans la même catégorie que la BAsD, BDC et la BERD, où le bureau de l'évaluation relève du président mais est indépendant de la direction opérationnelle. Au FIDA et dans quatre des six institutions financières internationales et dans tous les organismes des Nations Unies interrogés, le directeur du bureau de l'évaluation est nommé par le chef du secrétariat. Le FIDA, les organismes des Nations Unies et trois des six institutions financières internationales interdisent au Directeur du Bureau de l'évaluation d'occuper un autre poste au sein de l'Organisation.

62. Le FIDA est semblable à toutes les organisations interrogées dans ce sens qu'il n'interdit pas à ses fonctionnaires de passer du service de l'évaluation à d'autres services. En ce qui concerne les promotions, la pratique normale est que le Directeur du Bureau de l'évaluation formule une recommandation mais que la décision est prise par la direction (la Banque mondiale constituant une exception particulière), et la situation au FIDA répond à cette norme. Comme au FIDA, les fonctionnaires des services d'évaluation prennent généralement une part active aux travaux des comités de gestion et groupes consultatifs sur les questions opérationnelles et les politiques générales, et cela n'est pas considéré comme un conflit d'intérêt.

63. Comme la plupart des organisations interrogées, le programme d'évaluation du FIDA est préparé en consultation avec la direction générale et doit être entériné ou approuvé par celle-ci avant d'être présenté au Conseil¹³. Le programme de travail est pris comme base pour l'élaboration du budget, qui doit d'abord être approuvé par l'administration¹⁴ puis par le Conseil d'administration.

64. Le FIDA ressemble à la plupart des organisations interrogées en ce sens que les évaluateurs sont libres d'agir comme ils l'entendent conformément au mandat de l'évaluation et de sélectionner les membres de l'équipe d'évaluation, consultants et personnes-ressources, bien qu'une consultation avec des partenaires dans ces domaines soit considérée comme normale. L'enquête et l'examen auxquels le CAD a procédé en 1998 montrent cependant que certains conflits entre les évaluateurs et les services opérationnels sont inévitables, et le FIDA ne fait pas exception à cet égard (Section II.D ci-dessus).

B. Avantages et inconvénients de l'indépendance à l'égard de la direction

65. La proposition présentée par un État membre participant aux consultations sur la sixième reconstitution tendant à créer une fonction d'évaluation indépendante envisage la création d'un service d'évaluation indépendant au FIDA afin d'en renforcer l'efficacité. La principale raison donnée à l'appui de cette proposition est que l'indépendance des services d'évaluation à l'égard de la direction contribuerait à "un processus objectif qui puisse conserver la confiance des pays membres à long terme". La proposition suggère également que l'indépendance de la fonction d'évaluation "contribuerait à donner à cette fonction toute sa valeur".

66. Dans la proposition, le service indépendant d'évaluation est décrit comme suit:

¹³ Dans quatre des institutions financières internationales, toutefois, le programme d'évaluation n'a pas à être approuvé ou entériné par la direction.

¹⁴ Les budgets des activités d'évaluation, au FMI et à la Banque mondiale, ne sont pas approuvés par la direction mais sont soumis aux conseils d'administration.

- Le service devrait être indépendant de la direction et relever directement du Conseil d'administration.
- Le chef du service devrait être nommé par le Conseil sur une liste de candidats proposée par le Président du Fonds et ne pourrait pas être nommé par la suite par un autre service du FIDA.
- Un comité du Conseil, où la composition serait déterminée par celui-ci et dont les membres seraient nommés par lui, pourrait jouer un rôle de surveillance.
- Le service proposerait son propre programme de travail et son budget et les soumettrait à l'approbation du Conseil.

67. Pour analyser cette proposition, il importe de comparer ses avantages et ses coûts possibles. À cette fin, l'on peut notamment identifier les organisations où il existe déjà des services indépendants du type décrit dans la proposition et évaluer les coûts et les avantages d'une formule semblable pour le FIDA. Bien que la proposition de l'État membre en question ne mentionne pas d'exemple spécifique, le FIDA a, lors de son étude des organisations multilatérales, identifié la BID et la Banque mondiale comme étant les deux organisations dont le service de l'évaluation ressemble le plus à celui qui est proposé pour le Fonds¹⁵.

68. À en juger par les résultats de l'enquête (voir la Section III), il semblerait qu'un service d'évaluation indépendant de la direction rehausserait la crédibilité de l'évaluation et permettrait peut-être aussi que l'évaluation soit prise plus au sérieux par l'Organisation. Une plus grande indépendance pourrait par conséquent accroître la confiance que quelques États membres placent dans le FIDA. Elle renforcerait également le ciblage de l'évaluation sur l'obligation redditionnelle (étant définie en termes d'appréciation des résultats et de l'impact), ce qui peut être considéré comme une nette amélioration.

69. Comme le montre l'enquête du FIDA, cependant, l'indépendance à l'égard de la direction risque d'affaiblir le circuit d'apprentissage pour différentes raisons. Une telle indépendance rend plus difficile le type de partenariat entre le service de l'évaluation et les usagers qui est invariablement requis pour mieux comprendre les rapports de cause à effet et pour impliquer comme il convient les usagers pour qu'ils donnent suite aux résultats de l'évaluation. Une raison en est, comme on l'a constaté lors de l'enquête, que lorsque le service de l'évaluation relève directement du Conseil, il n'a pas autant de raisons d'encourager l'esprit de partenariat requis pour renforcer cette implication. Les plus indépendants des services d'évaluation inclus dans l'enquête ont exprimé l'avis que la responsabilité de veiller à ce que les unités opérationnelles donnent suite aux recommandations de l'évaluation incombe principalement au Conseil et à la direction (paragraphe 40).

70. Une pleine indépendance du service d'évaluation à l'égard de la direction, comme prévu dans la proposition, pourrait faire apparaître les évaluateurs comme des représentants d'un organe de surveillance et ainsi susciter une perte de confiance (tout en renforçant le respect et la crainte de l'évaluation). Il ressort de l'enquête qu'en pareil cas, les services opérationnels considèrent souvent les évaluateurs comme des auditeurs externes ou des inspecteurs et éprouvent des difficultés à voir en eux simultanément des partenaires dont ils puissent apprendre. Ainsi, leurs rapports avec les évaluateurs sont emprunts d'une extrême prudence, ils hésitent à parler librement de leurs problèmes et de leurs idées et sont tentés de conserver par-devers eux des informations délicates. Cela compromet l'acquisition des informations pertinentes et rend leur compréhension plus difficile, ce qui peut affecter l'exactitude et la qualité de l'évaluation.

71. En outre, selon ce scénario, il serait très difficile pour le service de l'évaluation de mener à bien les étapes participatives du processus d'évaluation du FIDA reflété dans le document d'orientation, de créer l'esprit de partenariat indispensable à l'apprentissage et de parvenir à un accord conclusif. Ces

¹⁵ À la BID, cependant, le budget de l'évaluation est soumis au conseil par l'entremise de la direction.

étapes sont manifestement indispensables si l'on veut maximiser le potentiel d'apprentissage et elles ne peuvent donc pas être dissociées du processus d'évaluation. Il est donc peu probable que la responsabilité de créer des partenariats, de promouvoir une pleine familiarité avec les conclusions et recommandations issues de l'évaluation et de susciter un sentiment d'implication parmi les usagers puisse effectivement être transférée à un autre service de l'organisation ne participant pas à l'évaluation. Ces fonctions ne pourraient être séparées ou transférées qu'à un coût supplémentaire considérable, notamment pour du personnel supplémentaire.

72. Il ressort de l'enquête du FIDA que la fonction d'évaluation, à la BID et à la Banque mondiale, met l'accent sur l'obligation redditionnelle, exercée par l'entremise d'un service indépendant d'évaluation relevant directement du Conseil¹⁶. Pour gérer ce système efficacement, tous les rapports d'évaluation de ces organisations doivent être communiqués aux comités de surveillance compétents du Conseil¹⁷. Ces comités doivent se réunir fréquemment pour passer en revue, finaliser et approuver les rapports, examiner les autres questions soulevées par l'évaluation et donner des avis, instructions et un appui aux services d'évaluation.

73. Si le service de l'évaluation du FIDA devait relever directement du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, le Comité devrait s'acquitter des mêmes tâches que les comités de surveillance de la BID et de la Banque mondiale. Ces comités se réunissent une fois par semaine, une trentaine de fois par an, y compris les sessions ad hoc. En outre, le président du Comité s'entretient plusieurs fois avec le chef du service d'évaluation et les autres fonctionnaires du service avant et après chaque session pour faciliter le processus. Manifestement, la BID et la Banque mondiale sont des institutions beaucoup plus grandes que le FIDA, et le volume de leurs opérations de prêts est lui aussi beaucoup plus important¹⁸. Leur modèle n'est peut-être donc pas directement transposable au FIDA. Cependant, si l'on voulait que le Comité de l'évaluation du FIDA joue un rôle semblable, il devrait produire un plus grand nombre de rapports d'évaluation et examiner beaucoup plus de questions que cela n'est actuellement le cas, et le nombre de ses réunions augmenterait donc considérablement, ce qui entraînerait un surcroît de coûts significatif.

74. Au FIDA, l'organisation d'une session du Comité de l'évaluation coûte en moyenne 37 000 USD¹⁹ rien que pour le Bureau du secrétariat. Sur la base de ce chiffre, le coût total des réunions supplémentaires requises si le modèle de la Banque mondiale et de la BID était adopté représenterait plus de 1 million de USD par an. Ce chiffre ne comprend pas le coût que représenterait le temps considérable que devraient investir les membres du Comité et leurs collègues des missions et des services des capitales ainsi que le personnel du Bureau de l'évaluation, du Département gestion des programmes et de la direction du FIDA, ni les autres catégories de coûts. Le temps supplémentaire qu'exigeraient les arrangements proposés pour la présentation des rapports peut être estimé sur la base des chiffres figurant à l'annexe VI.

¹⁶ Les services d'évaluation qui sont indépendants de la direction considèrent généralement que l'obligation redditionnelle encourage automatiquement l'apprentissage, mais cela est contestable. Sans implication des usagers, les enseignements tirés de l'évaluation sont acceptés parce qu'ils sont imposés plutôt que par conviction, et l'expérience montre que les solutions imposées ne sont pas toujours possibles et sont généralement éphémères.

¹⁷ À savoir le Comité des politiques et de l'évaluation de la BID et le Comité sur l'efficacité du développement de la Banque mondiale.

¹⁸ Pendant l'année civile 2001, le montant total des dépenses engagées par le FIDA a représenté quelque 400 millions de USD, tandis que le chiffre correspondant pour la Banque mondiale (BIRD et IDA) pour l'exercice 2001 a été de 17,25 milliards de USD.

¹⁹ Pour plus amples détails concernant le coût de l'organisation d'une session du Comité de l'évaluation, voir l'annexe VI.



75. En conclusion, il apparaît que la proposition formulée par l'État membre en question renforcerait indubitablement l'indépendance de l'évaluation et renforcerait sa crédibilité. Elle pourrait également mettre un accent plus marqué sur l'obligation redditionnelle et rehausser la confiance des États membres dans le FIDA. Toutefois, comme le montre l'analyse qui précède, cette structure spécifique n'est pas indispensable au respect du principe d'indépendance. En outre, les avantages de cette proposition devraient plus que compenser, au FIDA, l'affaiblissement du circuit d'apprentissage, la perte de possibilité d'apprendre et une augmentation significative des coûts, qu'il s'agisse de dépenses de personnel ou des autres ressources requises. De plus, ni les organismes des Nations Unies, ni la plupart des institutions financières internationales interrogées n'appliquent le type de formule d'indépendance préconisée dans la proposition qui a été présentée. Il est donc exposé dans la section suivante un scénario plus pragmatique pour rehausser l'indépendance de la fonction d'évaluation au FIDA et renforcer ses effets didactiques.

C. Autres options pouvant être envisagées pour renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation

76. Les améliorations qui pourraient être adaptées aux modalités d'organisation des activités d'évaluation au FIDA doivent être évaluées au regard de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, qui en sont les deux principaux objectifs. La crédibilité de l'évaluation, de ces deux points de vue, pourrait être renforcée si l'évaluation était manifestement indépendante de toute pression de la part de l'Organisation, qu'elles proviennent des services chargés des opérations, de la haute direction ou de l'organe directeur. D'un autre côté, l'évaluation est plus efficace si elle s'accompagne d'un solide circuit d'apprentissage, ce qui exige la création d'un partenariat avec les usagers de l'évaluation ainsi qu'un soutien de la part de la haute direction. Ainsi, pour renforcer l'efficacité de la fonction d'évaluation au FIDA, il faut consolider le circuit d'apprentissage ainsi que l'obligation redditionnelle, et des améliorations sont possibles dans ces deux domaines. L'analyse ci-dessus a montré que l'on ne peut pas intervenir seulement en renforçant l'indépendance de la fonction d'évaluation.

77. Toutefois, pour renforcer l'obligation redditionnelle et rehausser la crédibilité de l'évaluation, il est indubitable que son indépendance doit être accrue. L'indépendance comporte de multiples aspects, comme on l'a vu plus haut. L'un de ces aspects a trait aux pratiques suivies en matière de rapports et aux relations à l'intérieur de l'Organisation. Au FIDA, à en juger par les pratiques suivies dans d'autres institutions, cet aspect appellerait des ajustements plutôt qu'une réforme majeure des structures de gouvernance et de gestion. D'autres aspects de l'indépendance sembleraient appeler des améliorations plus significatives, notamment la nécessité de formuler clairement une politique d'évaluation qui définisse avec précision les principes et procédures applicables à l'examen et à la révision des rapports d'évaluation, au rôle de la haute direction et aux rapports que le Bureau de l'évaluation doit soumettre au Comité de l'évaluation.

78. Une plus grande indépendance ne permet généralement pas, en soi, de renforcer le circuit d'apprentissage et d'en améliorer l'efficacité. D'innombrables autres facteurs interviennent en effet. Dans le cas du FIDA, ce qui manque apparemment le plus, c'est une politique et des modalités plus efficaces de nature à assurer une large diffusion des conclusions de l'évaluation et à garantir que les recommandations formulées soient mises en œuvre.

79. Ces considérations conduisent à suggérer un scénario *différent* qui tendrait à renforcer non seulement l'indépendance de la fonction d'évaluation (et par conséquent l'obligation redditionnelle) mais aussi l'apprentissage en retour et les aspects connexes que sont les partenariats et l'implication des usagers dans les résultats de l'évaluation. Ce scénario comporterait les deux volets ci-après:

a) **Renforcement de l'indépendance grâce à un raffermissement du rôle du Comité de l'évaluation.** Cela supposerait:

- la présentation par le Comité de l'évaluation de rapports plus fréquents au Conseil d'administration sur les politiques et les questions liées à l'évaluation;
- la formulation d'une politique explicite en matière d'évaluation qui définisse plus clairement l'indépendance du Bureau de l'évaluation, les rôles respectifs de la direction et du Comité de l'évaluation du FIDA et les processus régissant l'examen et la révision des rapports et leur présentation aussi bien à la direction du Fonds qu'au Comité; et
- une structure hiérarchique parallèle, le Bureau de l'évaluation relevant à la fois du Président et du Conseil, par le biais du Comité de l'évaluation, pour les évaluations présentées à ce dernier²⁰.

b) **Renforcement du circuit d'apprentissage** grâce aux mesures suivantes:

- promulgation par la direction d'une politique concernant la suite à donner aux recommandations convenues issues de l'évaluation et leur incorporation à la conception des projets, aux stratégies et aux politiques, et identification des responsabilités et des fonctionnaires²¹, au niveau du Cabinet du Président et du Vice-Président, en matière de suivi et d'application des recommandations;
- inscription périodique des questions liées à l'évaluation à l'ordre du jour des réunions de la haute direction;
- détermination des responsabilités qui incombent à la direction, le cas échéant, pour arbitrer les différends qui ne peuvent pas être réglés au plan bilatéral entre le Bureau de l'évaluation et la division intéressée, de sorte que le temps et les autres ressources consacrés à la recherche d'un accord à la fin d'une évaluation soient maintenus dans des limites acceptables;
- affectation au service de l'évaluation de fonctionnaires ayant une expérience et un rang appropriés; et
- examens plus systématiques par le Bureau de l'évaluation des progrès accomplis sur la voie du renforcement des capacités d'évaluation interne du FIDA (comme indiqué au paragraphe 51).

VI. PROCHAINES ÉTAPES

80. Sur la base des discussions qui auront lieu lors de la consultation sur la reconstitution des ressources et des indications fournies, la direction préparera une proposition plus détaillée concernant le renforcement de l'efficacité de la fonction d'évaluation au FIDA. Cette proposition pourrait être présentée à la soixante-dix-huitième session du Conseil d'administration en avril 2003.

²⁰ Cela ressemblerait au modèle adopté par la BERD.

²¹ Par exemple, un conseiller principal en matière d'évaluation est affecté auprès de la direction générale de la BID.

PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

- Les principaux **objectifs de l'évaluation** sont a) d'améliorer les politiques, programmes et projets futurs d'aide grâce à la prise en compte des enseignements tirés, et b) de fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public (paragraphe 6-10)¹.

L'évaluation des échecs comme des réussites fournit des informations précieuses qui, si elles sont convenablement prises en compte, sont susceptibles d'améliorer à l'avenir les programmes et projets d'aide. Dans le contexte de l'évaluation, la justification des actions entreprises est considérée sous l'angle des résultats pour le développement et de l'impact de l'aide au développement. Il s'agit d'une notion différente de l'obligation de justifier l'utilisation des deniers publics, dans un sens comptable et juridique, ces questions étant habituellement du ressort des services de vérification des comptes.

- Les organismes d'aide devraient avoir une **politique d'évaluation** accompagnée d'une définition claire du rôle du bureau de l'évaluation, de ses tâches ainsi que de sa place dans la structure institutionnelle d'aide (paragraphe 4 et 7).
- Le processus d'évaluation devrait être **impartial et indépendant** des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques, ainsi que de l'acheminement et la gestion de l'aide au développement (paragraphe 11-16).

Le meilleur moyen d'assurer l'impartialité et l'indépendance du processus est de séparer la fonction d'évaluation des services d'exécution responsables de la planification et de la gestion de l'aide au développement. Pour ce faire, on pourrait constituer une cellule centrale d'évaluation rendant directement compte au ministre de la coopération ou au chef de l'organisme d'aide au développement, ou encore au conseil d'administration ou au conseil des gouverneurs dudit organisme. Dans la mesure où certaines fonctions d'évaluation sont attachées à des services techniques, il faudrait qu'il soit rendu compte des travaux à un niveau suffisamment élevé de la direction ou à un comité de gestion dont dépendent les décisions relatives au programme. Dans ce cas de figure, il faudrait prendre toutes les dispositions voulues pour préserver l'objectivité du processus et de ses résultats (paragraphe 16).

Selon les conclusions du réexamen des principes du CAD mené en 1998, on peut juger de l'impartialité et de l'indépendance d'après les aspects suivants de la fonction d'évaluation: i) énoncé d'une politique de l'organisation en matière d'évaluation; ii) rapports entre le service d'évaluation, l'administration et la structure de gouvernance de l'organisation; iii) sélection et conditions d'emploi du responsable des services d'évaluation (durée déterminée / mutation / réintégration dans un autre emploi au sein de l'organisation); iv) pouvoir décisionnel en ce qui concerne le budget de l'évaluation; v) pouvoir décisionnel en ce qui concerne la sélection des projets à évaluer; vi) pouvoir décisionnel en ce qui concerne la sélection des évaluateurs; vii) pouvoir d'approbation d'un programme d'évaluation; viii) pouvoir d'établir et d'approuver des mandats; ix) habilitation et procédures applicables à l'examen et à la révision des rapports d'évaluation; x) indication ou non du nom de l'évaluateur sur les rapports; et xi) lien entre évaluation et prise de décisions en ce qui concerne la rétroaction et d'autres aspects de l'évaluation.

¹ Les numéros de paragraphe correspondent au document source, à savoir *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE/CAD, OCDE, Paris, 1991.

ANNEXE I

- La **crédibilité** de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus (paragraphe 18-19).

Pour être crédible, l'évaluation doit rendre compte aussi bien des réussites que des échecs. En règle générale, les pays bénéficiaires devraient participer pleinement à l'évaluation car l'exercice gagnerait en crédibilité et susciterait un engagement plus fort. Les organismes d'aide doivent aussi avoir une masse critique d'évaluateurs professionnels de manière à disposer d'un éventail suffisamment large de compétences pour couvrir leurs divers domaines d'activité et assurer la crédibilité du processus.

- L'**utilité** de l'évaluation contribue grandement à son impact sur la prise de décisions (paragraphe 21-22).

Les résultats des évaluations doivent être perçus comme pertinents et utiles, et ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins différents des multiples parties prenantes à la coopération pour le développement. La commodité d'accès est également un aspect crucial de l'utilité. Les études d'évaluation doivent intervenir à point nommé, c'est-à-dire qu'elles doivent être disponibles au moment où les décisions sont à prendre.

- Les organismes d'aide devraient établir des **lignes directrices et/ou des plans types** pour les évaluations. Ces documents devraient donner des indications générales et définir les normes minimales à respecter pour la réalisation des études et l'établissement des rapports (paragraphe 31).
- Les organismes d'aide doivent établir un **plan général** pour l'évaluation de leurs activités d'aide au développement. À cette fin, ils devraient regrouper les diverses activités à évaluer en catégories appropriées. Ils fixeraient ensuite un ordre de priorité pour l'évaluation des différentes catégories et établiraient un calendrier en conséquence (paragraphe 27).
- La **transparence** de l'exercice d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité. Il faut que le processus d'évaluation soit aussi ouvert que possible et que ses résultats soient largement communiqués (paragraphe 20).
- La **rétroaction** est essentielle à la fois pour les décideurs, le personnel chargé des opérations et le grand public (paragraphe 39-43).

Pour veiller à ce que les résultats des évaluations soient exploités aux fins de la mise au point des grandes lignes d'action et programmes futurs, il faut absolument mettre en place des mécanismes de rétroaction faisant intervenir toutes les parties concernées. Cela appelle des mesures telles que la constitution de commissions d'évaluation, l'organisation de séminaires et d'ateliers, la création de systèmes automatisés, l'adoption de procédures pour l'élaboration de rapports et les actions de suivi. Des moyens informels peuvent consister à établir des réseaux et des lignes de communication internes pour la diffusion des idées et de l'information. Pour être effectifs, les mécanismes de rétroaction doivent être dotés des moyens humains et financiers nécessaires et recevoir l'appui de la haute direction comme des autres acteurs (paragraphe 42). Les rapports d'évaluation doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter une description des méthodes d'évaluation utilisées, les principales constatations, les enseignements tirés, les conclusions et recommandations (qui peuvent être présentés séparément du corps du rapport) (paragraphe 39).

- Les résultats doivent être **communiqués** de manière systématique, condition indispensable pour améliorer la planification et la mise en œuvre des activités d'aide au développement. Ils peuvent

être présentés non seulement dans le rapport d'évaluation proprement dit, mais ailleurs aussi, par exemple dans le rapport annuel faisant une synthèse des constatations (paragraphe 41).

- Les **partenariats** avec les pays destinataires et bailleurs d'aide dans l'évaluation sont essentiels. Ils concourent fortement au renforcement de la capacité des pays destinataires d'aide et à la coordination de cette aide et peuvent réduire les charges administratives des partenaires (paragraphe 23-26).

Chaque fois que cela est possible, il faudrait que les donateurs et les pays d'accueil (destinataires d'aide) participent au processus d'évaluation. Les résultats des exercices intéressant les deux parties, les mandats des évaluations devraient prendre en compte les préoccupations de chacun des partenaires; les études devraient refléter leurs points de vue respectifs quant à l'efficacité et l'impact des activités en cause. La participation et l'impartialité concourent à la qualité de l'évaluation, ce qui a des conséquences importantes pour la viabilité à long terme étant donné que les pays d'accueil deviennent les seuls responsables du projet après le départ du donneur (paragraphe 23).

Il est essentiel que les donateurs collaborent de manière à enrichir mutuellement leurs connaissances et éviter les doubles emplois. Il convient d'encourager les donateurs à collaborer afin de mettre au point des méthodes d'évaluation, de partager leurs rapports et informations, et d'améliorer l'accès aux résultats des études d'évaluation. Les donateurs devraient s'attacher à faire des évaluations conjointes qui offrent le double avantage de favoriser une meilleure compréhension mutuelle des procédures et approches utilisées par les différents organismes d'aide et d'alléger le fardeau administratif pesant sur le pays d'accueil. Les donateurs devraient changer leurs plans d'évaluation, de manière systématique et bien avant la date d'exécution, afin de faciliter la planification des exercices conjoints (paragraphe 26).

NOTE: Les *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement* donnent aussi des définitions, précisent la finalité des évaluations et proposent des conseils sur la conception et la réalisation d'évaluations individuelles.

RÉSUMÉ DES PRATIQUES DE COMPTE RENDU DES BUREAUX CHARGÉS DE L'ÉVALUATION DANS DIVERSES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

	Banque mondiale	Banque africaine de développement	Banque asiatique de développement	Banque de développement des Caraïbes	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	Banque interaméricaine de développement
1. Dénomination du bureau de l'évaluation	Département Évaluation des opérations (OED)	Département de l'évaluation des opérations (OPEV)	Département de l'évaluation des opérations (OED)	Unité de l'évaluation après-exécution	Département de l'évaluation des projets (PED)	Bureau de l'évaluation et de la surveillance (OVE)
2. Rang du chef du bureau	Le Directeur général de l'OED est au même rang que le Vice-Président.	Aucune information disponible.	Le Directeur général de l'OED est au niveau 9 ou 10 (les 2 niveaux les plus élevés au sein de la Banque).	Aucune information disponible.	Directeur: un grade en dessous de Vice-Président.	Un grade en dessous de Vice-Président, correspondant au rang de Directeur de Département au sein de la Banque.
3. Position dans l'organigramme	Placé directement sous le Conseil des administrateurs, indépendant de la direction et des opérations.	Placé sous le Conseil d'administration, ce qui témoigne de son indépendance totale à l'égard de la direction et des départements des opérations.	Placé sous le Président de la BASD.	Rattachée au Bureau du Président.	Opère au sein d'une Vice-Présidence distincte, détachée des opérations, qui elle-même rend compte à la fois au Président de la BERD et au Conseil.	Placé directement sous le Conseil, il est indépendant de la direction et des opérations.
4. Comptes rendus et voie hiérarchique	L'OED rend directement compte au Conseil des administrateurs via son Directeur général chargé des opérations (DGO). Il entretient des relations administratives avec le Président de la Banque mondiale.	L'OPEV fait directement rapport au Conseil d'administration, par le biais du CODE, et au Président pour des questions d'ordre purement administratif.	L'OED est indépendant des opérations et autres départements, et rend directement compte au Président. Par le biais du DEC, il est fonctionnellement lié directement au Conseil d'administration.	L'Unité fait rapport au Président.	Le PED fait rapport au Vice-Président, lequel rend compte au Président. Il fait également rapport au Conseil d'administration par le biais de son Comité d'audit.	Le Directeur de l'OVE rend directement compte au Conseil d'administration. Son rôle et ses fonctions ont été réhaussés par un groupe de travail du Conseil.
5. Représentation dans la structure de direction	L'OED est représenté au niveau de la direction de la Banque mondiale par le DGO.	Aucune information disponible.	Aucune information disponible.	Aucune information disponible.	Le PED est représenté par son Vice-Président dans la structure de direction.	La liaison entre l'OVE et l'organe supérieur de direction est assurée par le Conseiller principal chargé de l'évaluation.
6. Équivalent du comité de l'évaluation	Comité de l'efficacité du développement (CODE).	Comité de l'efficacité des opérations et du développement (CODE).	Comité de l'efficacité du développement (DEC), établi par le Conseil d'administration en déc. 2000, a démarré ses activités en 2001.	Comité d'audit et d'évaluation après-exécution, composé de quatre membres du Conseil.	Comité d'audit du Conseil d'administration de la Banque; joue un rôle important de supervision à l'égard du PED.	Comité des politiques et de l'évaluation, organe permanent chargé par le Conseil d'administration de la Banque d'examiner les questions relatives à l'évaluation.

RÉSUMÉ DES PRATIQUES DE COMPTE RENDU DES BUREAUX CHARGÉS DE L'ÉVALUATION DANS DIVERSES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Programme des Nations Unies pour le développement	Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Programme alimentaire mondial
1. Dénomination du bureau de l'évaluation	Service de l'évaluation (PBEE)	Bureau de l'évaluation (EO)	Bureau de l'évaluation et de la recherche	Bureau de l'évaluation et du suivi (OEDE)
2. Rang du chef du bureau	Le Chef du PBEE est au niveau D-1.	Le Directeur de l'EO est au niveau D-2.	Aucune information disponible.	Le Directeur de l'OEDE est au niveau D-1.
3. Position dans l'organigramme	Placé sous le Bureau du Directeur Général de la FAO.	L'EO fait rapport au Bureau de l'Administrateur Associé.	Placé sous le Bureau du programme et de la planification stratégique.	L'OEDE est placé sous la Division des services de contrôle.
4. Comptes rendus et voie hiérarchique	Le Chef du Service de l'évaluation rend compte au Directeur du PBE (niveau D-2).	L'EO rend compte au Conseil d'administration par le biais de l'Administrateur du PNUD.	Le Directeur du Bureau de l'évaluation et de la recherche fait rapport au Directeur Général Adjoint de l'UNICEF (programme et planification stratégique).	Le Directeur de l'OEDE rend compte au Directeur de la Division des services de contrôle (niveau D-2).
5. Représentation dans la structure de direction	Pas représenté.	Aucune information disponible.	Pas représenté.	Représenté par le Directeur Exécutif Adjoint du PAM.
6. Équivalent du comité de l'évaluation	Comité du Programme (FAO).	Pas d'équivalent.	Pas d'équivalent.	Pas d'équivalent.



ANNEXE III

**MANDAT ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

Mandat

1. Mettre le Conseil d'administration mieux à même d'évaluer la qualité et l'impact d'ensemble des programmes et projets du FIDA en procédant à l'examen de certaines évaluations et certains bilans faits par le Bureau de l'évaluation et des études, permettre au Conseil de consolider sa connaissance des enseignements tirés des programmes et projets du FIDA et donner aux États membres le moyen d'évaluer plus précisément le rôle du Fonds dans la mise en œuvre d'une stratégie globale de développement;
2. Examiner avec le Bureau de l'évaluation et des études le champ et la teneur de son programme de travail annuel et ses orientations stratégiques;
3. S'assurer que le Fonds dispose d'une fonction d'évaluation efficace et efficiente;
4. Rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration et, en tant que de besoin, formuler des recommandations et demander des avis sur des questions d'évaluation revêtant une importance politique ou stratégique; et
5. Effectuer des visites sur le terrain en fonction des besoins et participer à des missions d'évaluation, des ateliers, des tables rondes et d'autres activités connexes qui l'aideront à s'acquitter de ses tâches.

Liste des modifications expressément introduites en 1999-2000

- Le Comité de l'évaluation examine maintenant les orientations stratégiques et la méthodologie du Bureau de l'évaluation et des études (OE), ce qu'il ne faisait pas auparavant.
- Il se penche maintenant sur le champ et la teneur du programme de travail annuel d'OE, qui est formellement approuvé par la direction.
- Le Comité formule des suggestions en vue d'inclure dans le programme de travail d'OE des évaluations qui présentent pour lui un intérêt particulier, ce qu'il ne faisait pas dans le passé.
- Auparavant, OE choisissait les évaluations à présenter au Comité, mais maintenant le Comité décide en décembre, sur la base du programme de travail d'OE, de ce qu'il souhaite examiner l'année suivante à chacune de ses trois sessions.
- Le Comité maintenant examine le travail en cours, à savoir les évaluations qui ne sont pas encore parvenues au stade de l'accord conclusif.
- Le Comité peut désormais prier le Président du Conseil d'administration du FIDA d'inclure à l'ordre du jour du Conseil des questions ayant trait à l'évaluation.
- En plus de ses neuf membres, le Comité a décidé d'autoriser d'autres membres du Conseil d'administration à assister en qualité d'observateur à ses réunions. Ces observateurs ont les mêmes prérogatives que les membres à l'exception du droit de vote.
- Afin d'examiner des questions particulières, des dispositions ont été prises pour la tenue de sessions ad hoc du Comité en complément des trois réunions officielles chaque année.
- Une fois l'an, plusieurs membres du Comité accompagnent sur le terrain des missions d'évaluation afin de constater l'action du FIDA et prendre part aux tables rondes et ateliers

ANNEXE III

consacrés à l'examen des recommandations issues de l'évaluation et à leur agrément par les parties prenantes au terme du processus.

- Les décisions prises à chaque réunion du Comité de l'évaluation sont maintenant récapitulées dans un compte rendu officiel, puis regroupées dans un chapitre distinct du rapport annuel sur l'évaluation qui est soumis au Conseil d'administration.
- Le Comité a jugé que tous les documents d'évaluation, y compris la stratégie d'OE, ses rapports et son programme de travail, devaient être diffusés publiquement, décision qui a été par la suite entérinée par le Conseil d'administration.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration s'appliquera, avec les adaptations nécessaires, aux travaux du Comité de l'évaluation, sous réserve des dispositions suivantes:

Article premier Convocation des réunions

Le Comité de l'évaluation se réunit trois fois par année civile. La première session a lieu la veille ou le lendemain de la session annuelle du Conseil des gouverneurs du FIDA, selon ce qui convient le mieux aux membres du Comité. Les deux autres sessions ont lieu la veille des sessions de septembre et de décembre du Conseil d'administration. D'autres réunions informelles peuvent être convoquées ponctuellement durant la même année civile par le président.

Article 2 Notification des sessions et ordre du jour

Le Secrétariat du FIDA informe chaque membre du Comité de la date et du lieu de chaque session 30 jours au moins avant l'ouverture de la session. À sa session de décembre, le Comité de l'évaluation établit un ordre du jour provisoire pour les trois sessions de l'année suivante. Pour lui faciliter la tâche, le Bureau de l'évaluation et des études communique au Comité son projet de programme de travail pour l'année. Le Comité conserve la prérogative de modifier l'ordre du jour en ajoutant, supprimant, renvoyant ou modifiant certains points au cours de l'année. L'ordre du jour est communiqué à tous les membres du Comité de l'évaluation par le Secrétariat lorsqu'il les informe de la tenue des sessions.

Article 3 Composition et mandat

Le Comité de l'évaluation se compose de neuf membres ou membres suppléants du Conseil d'administration: quatre membres de la liste A, deux membres de la liste B et trois membres de la liste C. Le mandat des membres du Comité de l'évaluation est de trois ans et coïncide avec leur mandat au Conseil d'administration.

Article 4 Quorum

Le quorum pour toute réunion du Comité de l'évaluation est constitué par cinq membres.

ANNEXE III

**Article 5
Président**

Le Comité élit son président parmi les membres appartenant aux listes B et C. En cas d'absence du président au cours d'une réunion programmée du Comité, la présidence est assumée provisoirement par un autre membre appartenant à la liste B ou C et choisi par le Comité.

**Article 6
Décisions**

Le Comité s'efforce de prendre ses décisions par consensus. En l'absence de consensus, c'est le président qui statue lorsqu'il a l'appui de quatre autres membres.

**Article 7
Participation aux réunions**

Outre les membres du Comité de l'évaluation et le Directeur du Bureau de l'évaluation et des études, des membres du personnel de ce bureau désignés par le directeur peuvent participer aux délibérations du Comité. Le directeur invite par ailleurs d'autres membres du personnel du FIDA à communiquer au Comité, sur sa demande, les renseignements dont il pourrait avoir besoin dans l'exercice de ses responsabilités. D'autres membres du Conseil d'administration ne siégeant pas au Comité de l'évaluation peuvent également assister aux réunions en tant qu'observateurs.

**Article 8
Documentation, procès-verbaux et rapports**

Les travaux du Comité, les documents qui lui sont soumis et les procès-verbaux de ses délibérations font l'objet d'une distribution restreinte et seuls les membres du comité et les membres du Conseil d'administration y ont accès. Les débats du Comité font l'objet de procès-verbaux, à moins que le Comité n'en décide autrement.

**Article 9
Modalités de compte rendu au Conseil d'administration**

Le Comité de l'évaluation communique au Conseil d'administration, à sa session d'avril, un rapport écrit sur ses délibérations. Ce rapport, qui est inclus dans le rapport intérimaire annuel sur l'évaluation établi par le Bureau de l'évaluation et des études, est envoyé aux membres du Conseil d'administration conformément aux procédures applicables aux sessions du Conseil. Le président du Comité peut en outre faire rapport oralement au Conseil d'administration à sa session d'avril. Le Comité peut également soumettre ponctuellement par écrit ou oralement, des rapports au Conseil d'administration à sa session de septembre et/ou de décembre.

ANNEXE IV

**INSTRUMENTS D'ÉVALUATION UTILISÉS PAR LE FIDA POUR DÉGAGER LES
ENSEIGNEMENTS EN PARTENARIAT AINSI QUE POUR ASSURER L'INDÉPENDANCE
ET LA RESPONSABILITÉ DE RENDRE COMPTE**

1. **Le document d'orientation.** Dans le contexte de l'approche équilibrée décrite dans le présent exposé, ce document sert à promouvoir le partenariat et l'apprentissage. Le Bureau de l'évaluation et des études (OE) a toujours établi des mandats extrêmement détaillés pour guider les missions d'évaluation dans le passé, mais le document d'orientation a une portée plus large. Il décrit le cadre général de l'évaluation, la procédure qu'adoptera le partenariat d'évaluation tout au long de l'exercice et les différentes méthodes qu'il pourrait utiliser à chacune des étapes. Ce document précise également les résultats attendus. Une des plus importantes caractéristiques de la procédure établie dans chaque document d'orientation consiste à convenir dès le départ d'un point d'achèvement de l'évaluation, lors duquel les principaux acteurs se réunissent pour définir et formuler les enseignements et recommandations clés ainsi que les mesures envisageables.
2. **L'analyse de l'évaluation et le rapport.** L'analyse de l'évaluation se fonde sur les questions retenues en concertation avec le personnel chargé des opérations et étudiées au moyen d'une méthodologie rigoureuse de mesure d'impact et d'études détaillées sur le terrain. Même si les partenaires y sont associés, l'analyse de l'évaluation et le rapport qui en est issu sont des instruments conçus pour assurer l'indépendance d'esprit. Les consultants sont engagés par les évaluateurs d'OE auxquels ils font rapport et accomplissent leur tâche conformément au document d'orientation. Les partenaires examinent et discutent le rapport avec OE, mais l'évaluateur n'est pas tenu de se rallier à des opinions différentes et c'est OE qui est responsable du produit final.
3. **Le partenariat d'évaluation.** Pour chaque évaluation, OE constitue désormais un partenariat composé de représentants des parties prenantes primordiales, qui sont les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation. Le partenariat est censé être une plate-forme de dialogue et de réflexion en "temps réel" tout au long du processus d'évaluation, permettant aux protagonistes clés d'intégrer les enseignements tirés de l'évaluation et de décider quelles recommandations peuvent être adoptées dans un contexte social, administratif, institutionnel et politique donné.
4. **L'accord conclusif.** L'accord conclusif, qui est l'aboutissement de toute évaluation, revêt une importance particulière pour le circuit d'apprentissage. Cette nouveauté dans les bureaux d'évaluation traduit le consensus des parties prenantes et leur engagement à appliquer et mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation, lesquelles sont destinées à améliorer les opérations des projets, les politiques ou la conception de futurs projets. Contrairement au rapport d'évaluation, dont le contenu est décidé en toute indépendance par OE, l'accord conclusif est censé être un document de consensus négocié entre l'évaluateur et les autres partenaires de l'évaluation au sein du FIDA et à l'extérieur. Il vise notamment à réduire au minimum la nécessité de négocier la teneur de l'analyse de l'évaluation, ce qui préserve l'indépendance du rapport d'évaluation.
5. **Le programme de travail de l'évaluation.** Le budget d'OE est établi sur la base de son programme de travail, et ils doivent être l'un et l'autre approuvés par la direction. Les évaluations intermédiaires de projet constituent la majeure partie du programme de travail, puisqu'elles représentent actuellement 90% de toutes les évaluations de projets, et sont en principe obligatoires¹. Les évaluations intermédiaires permettent à OE de communiquer ses analyses, ses conclusions et ses recommandations avant que ne soit entreprise la conception de la phase deux. Pour son travail d'évaluation des projets, OE se fonde sur un échantillon d'opérations, de sorte qu'un tiers environ de tous les projets achevés dans une année sont évalués.

¹ Dans la pratique toutefois, OE ne peut procéder à toutes les évaluations qu'il faut réaliser chaque année faute des ressources nécessaires.



ANNEXE IV

6. Chaque année, OE réalise aussi des évaluations de programme de pays, des évaluations thématiques et des évaluations à l'échelle de l'institution. Ces diverses évaluations peuvent être proposées par OE ou ses partenaires, mais la décision finale d'inclure une suggestion dans le programme de travail revient à OE. En outre, OE établit le rapport annuel sur l'évaluation², qui contribue au circuit d'apprentissage puisqu'il contient une synthèse des résultats et des enseignements dégagés sur des questions interdépendantes.

7. **Retour d'information et diffusion.** Le retour d'information d'OE à ses partenaires et vice versa se fait au travers des processus et produits décrits plus haut. En outre, OE participe souvent aux travaux internes des équipes d'élaboration de projets³, ce qui donne la possibilité d'intégrer les enseignements de l'évaluation dans le processus de conception de nouveaux projets, programmes et politiques.

8. Les conclusions et recommandations de l'évaluation sont diffusées par divers moyens, dont certains sont en cours d'affinement. Tous les rapports d'évaluation et documents connexes sont mis à la disposition du public sur un site web. OE produit également des résumés d'évaluation, appelés "profils", qui donnent un aperçu des principales conclusions et recommandations de l'évaluation, ainsi que de brefs "thèmes de réflexion" qui portent sur un aspect particulier des enseignements tirés de l'évaluation. Ces produits servent à encourager le débat entre praticiens et autres spécialistes du développement sur différentes questions.

² En 2003, ce rapport sera remplacé par le Rapport annuel sur l'impact et l'efficacité du développement.

³ OE participe aux travaux d'environ 12 à 15 équipes d'élaboration de projets, ce qui représente à peu près la moitié de tous les nouveaux projets examinés chaque année par le Conseil d'administration.

ANNEXE V

**PRINCIPES DIRECTEURS SUR L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE PROPOSÉS PAR LES
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE À LA SIXIÈME RECONSTITUTION**

Fonction indépendante de suivi et d'évaluation. Le FIDA devrait renforcer sa fonction de S&E en la confiant à une unité séparée qui serait indépendante de la direction et rendrait compte directement au Conseil d'administration. Le chef de cette unité devrait être nommé par le Conseil d'administration, sur la base de candidatures proposées par le Président du FIDA, et ne devrait être exposé à aucun conflit d'intérêt potentiel (par exemple, il ne pourrait devenir ultérieurement fonctionnaire du Fonds). La surveillance pourrait être assurée par un comité du Conseil d'administration, que le Conseil définirait et nommerait. Cette unité soumettrait son propre plan de travail et budget au Conseil d'administration pour approbation et lui présenterait également un rapport annuel sur l'efficacité de l'action du FIDA en matière de développement. Entre autres activités régulières, l'unité établirait un circuit d'information en retour sur les "enseignements dégagés" afin de les intégrer dans le cycle des projets et le dispositif de surveillance exercée par les agents d'exécution du FIDA pour assurer une performance satisfaisante des projets. Cette nouvelle unité indépendante devrait être constituée au plus tard pour la session du Conseil d'administration d'avril 2003.

Justification. L'unité existante de S&E du FIDA a travaillé jusqu'ici avec un sérieux, une honnêteté et une diligence tout à fait louables et elle pourrait exercer pleinement cette fonction si elle devenait totalement indépendante. Pour déterminer l'efficacité du Fonds, il est essentiel de disposer d'un système de suivi et évaluation permanent et rigoureux qui comporte une fonction de S&E indépendante de la direction afin de pouvoir travailler avec le détachement et l'objectivité requis pour garder durablement la confiance des États membres. Un tel dispositif contribuerait à assurer l'utilisation rationnelle des ressources.

ANNEXE VI

COÛT MOYEN D'UNE SESSION DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

A. POSTES DE DÉPENSE OE (y compris SMT et PD ¹)	TEMPS REQUIS
<p>Préparation de la session</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Notes d'allocation pour le président du Comité de l'évaluation (EC) ➤ Dossier pour le président d'EC et le directeur d'OE ➤ Rédaction et mise en forme finale de l'ordre du jour ➤ Mise au courant du président d'EC ➤ Préparation d'un document d'EC <p style="text-align: center;">Sous-total:</p> <p>Conduite de la session (habituellement ½ journée)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnel d'évaluation ➤ Personnel SMT et PD <p style="text-align: center;">Sous-total:</p> <p>Après-Session</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation des minutes d'EC ➤ Suivi ponctuel (communication avec les membres d'EC, règlement des paiements, réponses aux questions d'EC et d'autres partenaires concernant la session, distribution de documents, diffusion des documents sur Internet, etc.) <p style="text-align: center;">Sous-total:</p> <p>TOTAL (par session d'EC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps du personnel du cadre organique (P) et des services généraux (SG) ➤ Temps du personnel SG ➤ Temps du personnel P et SG ➤ Temps du directeur et du personnel P d'OE ➤ a) Temps du personnel P pour la préparation du document d'EC; b) temps du personnel P pour la préparation de la présentation assistée par ordinateur (pp) et répétition; c) temps du directeur d'OE pour examiner le document et la présentation pp et en discuter avec l'évaluateur; et d) temps du personnel SG pour les tâches susmentionnées y compris le formatage et le parachèvement des documents et de la présentation pp. Multiplier par deux (pour deux documents). <p>P = 20½ jours; SG = 9½ jours; directeur d'OE = 5 jours</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directeur d'OE, 6 administrateurs, 3 cadres associés et 2 agents SG ➤ Vice-Président, directeur de division régionale, chargé de portefeuille de pays ou économiste régional <p>P = 5 jours; SG = 1 jour; directeurs et direction générale = 1½ jour</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps du personnel P et temps du directeur d'OE ➤ Temps du personnel P, temps du directeur d'OE et temps du personnel SG <p>P = 4 jours; SG = 1 jour; directeur d'OE = 1 jour</p> <p>P = 29½ jours; SG = 11½ jours; directeurs et direction générale = 7½ jours</p>

¹ Équipe de haute direction et Département gestion des programmes.

ANNEXE VI

<p>B. POSTES DE DÉPENSE RELATIFS AUX MEMBRES D'EC²</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation: lecture, préparation et collecte des observations au sein de l'organisation, synthèse des propres commentaires ➤ Participation à la session <p style="text-align: center;">Sous-total</p> <p><i>Note:</i> pour les membres d'EC non résidents à Rome, les coûts additionnels suivants s'appliquent:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voyage ➤ Temps d'attente à Rome <p>TOTAL (par session d'EC)</p>	<p>TEMPS REQUIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 jours ➤ ½ jour <p>4 ½ jours</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prix du billet plus indemnité journalière de subsistance à Rome et 2 jours ➤ ½ journée <p>7 jours plus frais de voyage</p>
<p>C. POSTES DE DÉPENSE ES³</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interprétation ➤ Traduction ➤ Personnel temporaire d'appui ➤ Frais de voyage de membres d'EC⁴ ➤ Frais de voyage du représentant du gouvernement ➤ Dépenses de personnel <p>TOTAL (par session d'EC)</p>	<p>USD</p> <p>10 500</p> <p>11 000</p> <p>1 250</p> <p>12 000</p> <p>2 000</p> <p>1 000</p> <p>37 750</p>

² Sur la base de l'évaluation faite par deux membres d'EC.

³ Bureau du Secrétaire du FIDA.

⁴ Dans l'hypothèse où le FIDA couvre les frais de voyage de trois membres seulement (provenant respectivement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine) et non de quatre.