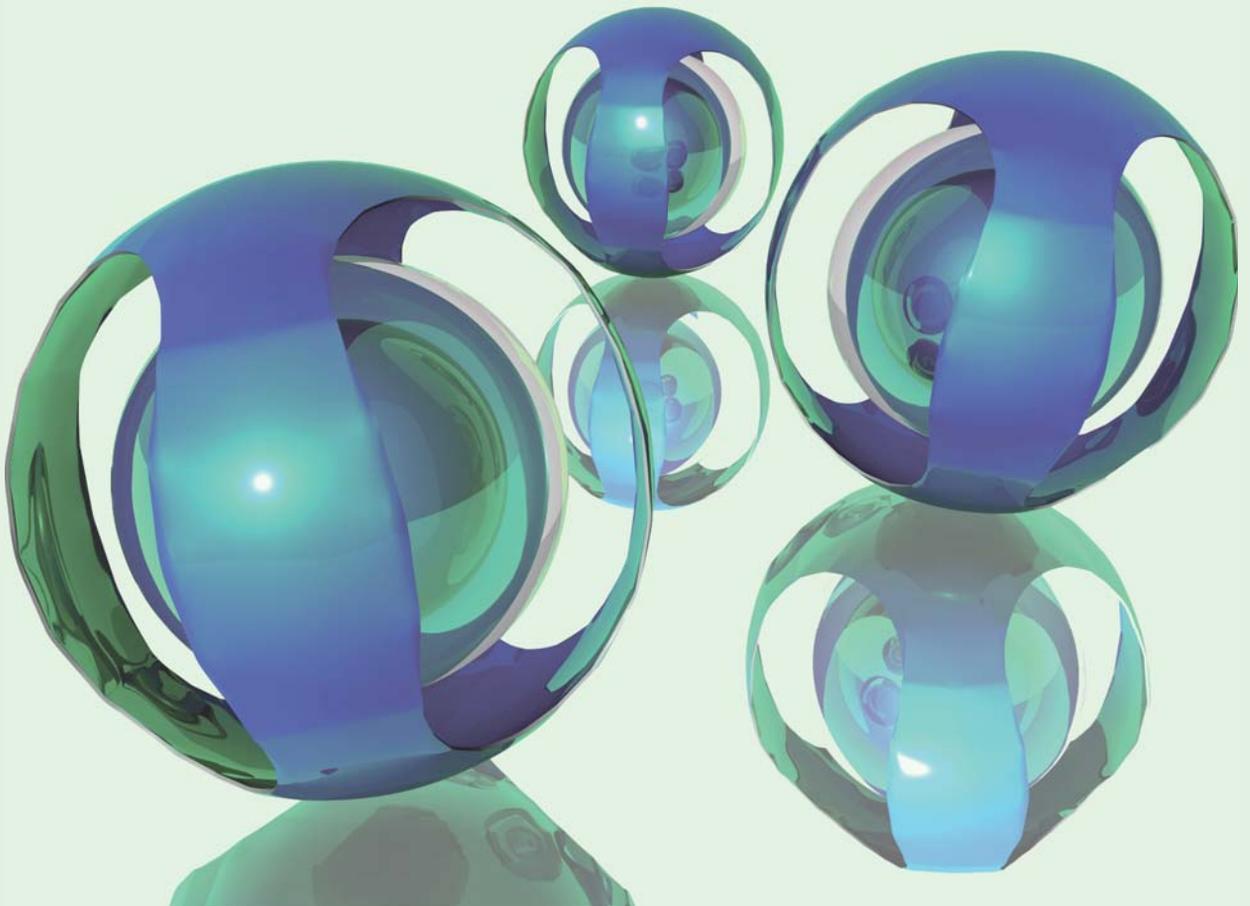




Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Évaluation indépendante du FIDA: dix ans d'obligation reditionnelle, d'apprentissage et d'évolution

Avril 2013



Évaluation indépendante du FIDA: dix ans d'obligation redditionnelle, d'apprentissage et d'évolution

Avril 2013



10 ans

IOE

Bureau indépendant de l'évaluation

2003-2013 Responsabilisation et apprentissage pour de meilleures conditions de vie en milieu rural

L'équipe du dixième anniversaire d'IOE mérite une reconnaissance particulière pour son dévouement et la préparation de cette brochure commémorative. Elle comprend Vera P. Weill-Halle, consultante, et le personnel d'IOE: Melba E. Alvarez, Responsable de la communication et de la gestion des savoirs en matière d'évaluation, Cristina Benvenuti, stagiaire en communication, Prashanth Kotturi, analyste chercheur en évaluation; Francesca Palombo, stagiaire en évaluation, et Maria Cristina Spagnolo, assistante en évaluation. En outre, une mention est adressée à la Division de la communication du FIDA pour ses observations et suggestions constructives formulées au cours de cette élaboration.

Les termes pays 'développés' et 'en développement' sont employés à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le niveau de développement atteint par un pays ou une région en particulier.

Tous droits réservés.

©2013 par le Fonds international de développement agricole (FIDA)

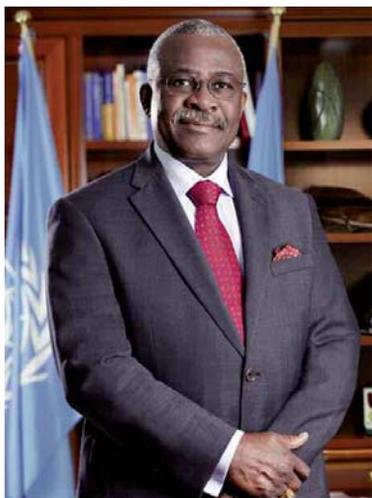
Table des matières

Sigles et acronymes	4
Introduction du Président: dix ans d'avancées	5
Préface	9
Historique de la fonction d'évaluation au FIDA Luciano Lavizzari	13
Une décennie d'obligation redditionnelle et d'enseignements pour l'agriculture et le développement rural: le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA Ashwani Muthoo	19
Rôle et expérience du Comité de l'évaluation du FIDA Shobhan Pattanayak et Agus Saptono	25
Origine de l'indépendance de l'évaluation dans les institutions financières internationales Robert Picciotto	29
Contribution de l'évaluation à l'efficacité du développement: l'évaluation indépendante au FIDA Vinod Thomas	35
Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et le Groupe de coopération pour l'évaluation Cheryl Gray	39
Groupe de coopération pour l'évaluation et indépendance de l'évaluation Fredrik Korfker	41
Observations du département des opérations du FIDA Kevin Cleaver	42

Abréviations et acronymes

ACP	accord conclusif (<i>agreement at completion point</i>)
BAD	Banque africaine de développement
CE	Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DDC	Direction suisse de la coopération et du développement
EPP	Évaluation du programme de pays
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation des banques de multilatérales de développement
IFI	institutions financières internationales
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OE	Bureau de l'évaluation et des études (l'actuel IOE)
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

Introduction du Président: dix ans d'avancées



Les dix premières années de la fonction d'évaluation indépendante font date pour le FIDA. Je suis heureux d'apporter quelques observations sur les progrès réalisés jusqu'à ce jour et de réaffirmer l'engagement du FIDA pour renforcer la fonction d'évaluation indépendante en vue d'une obligation redditionnelle et d'un apprentissage permanents qui permettront d'améliorer les conditions de vie rurale.

Le FIDA est la seule agence spécialisée des Nations Unies ayant un Bureau indépendant de l'évaluation identique à celui de la Banque asiatique de développement et de la Banque mondiale, ce qui montre que la direction et les organes directeurs du FIDA se sont engagés à assurer une évaluation objective, crédible et indépendante, et à présenter les résultats avec des enseignements et des bonnes pratiques documentées. Compte tenu de l'impartialité

et de la crédibilité de la fonction d'évaluation au FIDA, d'autres organismes des Nations Unies se tournent vers lui pour tirer parti de sa politique d'évaluation indépendante et de ses méthodes, de son organisation, et de son expérience en vue d'améliorer leurs propres fonctions d'évaluation.

La communauté internationale du développement a montré que des évaluations indépendantes contribuent à améliorer l'efficacité organisationnelle. Ces évaluations sont plus abouties lorsque trois parties y jouent un rôle constructif: la fonction d'évaluation indépendante, la direction et un organe directeur. Les opérations du FIDA et les fonctions d'évaluation s'enrichissent lorsque les connaissances et l'expérience se rencontrent: la fonction d'évaluation indépendante ne doit pas être perçue comme fonctionnant en vase clos.

Il y a eu, dans la dernière décennie, un regain d'intérêt international envers le développement de l'agriculture et de l'agriculture paysanne. Dans le monde en développement, l'agriculture est de plus en plus considérée comme une activité ayant le potentiel de contribuer à l'éradication de la faim et de la pauvreté. Depuis 2009, les pays du Groupe des Huit et du G20 ont promis une somme de 22 milliards d'USD sur trois ans pour la sécurité alimentaire; les pays africains accroissent aussi fortement leurs investissements nationaux en faveur de l'agriculture.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à de nouveaux défis. En réponse à la hausse des prix alimentaires et à leur volatilité, aux impacts du changement climatique et aux préoccupations grandissantes pour nourrir une population mondiale en expansion, le FIDA doit penser en termes de transformation profonde de l'agriculture et du développement rural plutôt que de simple augmentation. Cela implique de développer son rôle d'intermédiaire, de

catalyseur et de facilitateur de partenariats afin de permettre aux petits exploitants de se rapprocher des marchés et des filières.

L'accent mis par le FIDA sur ces questions est donc essentiel en termes d'amélioration de la productivité des agriculteurs, d'augmentation de leurs revenus, d'amélioration des moyens de subsistance des communautés rurales et pour en assurer la pérennisation. Le FIDA doit rester souple pour s'adapter à l'évolution des besoins des communautés et des agriculteurs individuels. Des évaluations indépendantes ont aidé et continuent d'aider le FIDA à tirer des leçons et à identifier les domaines à améliorer.

Au fil du temps, les recommandations des évaluations d'IOE ont contribué à des changements institutionnels, et l'application des recommandations issues des évaluations par le FIDA s'est accrue.

Le graphique ci-dessous présente les taux de conformité du FIDA dans la mise en œuvre des recommandations des évaluations dans des délais impartis.



Source: PRISMA 2012

Le FIDA a davantage encouragé le développement des filières dans les programmes de pays, et fait en sorte que les populations rurales pauvres et les organisations de producteurs aient accès aux marchés et à ces filières. Le Mécanisme pour le développement du secteur privé, créé en réponse à une recommandation de l'évaluation, permet au FIDA de prêter directement au secteur privé.

Afin d'optimiser les avantages du système d'évaluation indépendante, les évaluations doivent être rigoureuses, impartiales et crédibles. Les évaluations indépendantes ont contribué à la mise au point du modèle opérationnel du FIDA dans les domaines essentiels, tout en se concentrant sur les populations pauvres et vulnérables.

Si le FIDA veut atteindre son but à savoir permettre à 80 millions de personnes de sortir de la pauvreté d'ici à 2015, il lui faut élargir les partenariats avec d'autres acteurs, les institutions ayant leur siège à Rome, d'autres organisations des Nations Unies, les gouvernements, le secteur privé, les ONG et les donateurs. L'évaluation du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain et l'engagement du FIDA à étendre sa présence dans les pays, ont conduit à la création de 38 bureaux de pays. Ce changement, à lui seul, a donné les moyens au FIDA de participer plus efficacement à la concertation sur les politiques et à la collaboration avec les partenaires au niveau des pays.

Pour terminer, permettez-moi de féliciter l'équipe d'IOE pour son dévouement et son travail acharné au cours des dix dernières années: leurs évaluations ont joué un rôle important de catalyseur pour améliorer le programme et les niveaux institutionnels. Nous devons maintenir un dialogue franc et ouvert avec IOE, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration sur les résultats et les enseignements tirés des évaluations indépendantes.



Kanayo F. Nwanze
Président du FIDA

A man wearing a wide-brimmed straw hat and a light blue button-down shirt is shown from the chest up, pouring a large quantity of bright yellow corn kernels from his hands into a large pile on the ground. The background is a clear blue sky with some green foliage visible on the right side. The overall scene is outdoors and brightly lit.

Argentine

Réalisée dans une période de grands défis pour le partenariat entre le gouvernement et le FIDA, l'évaluation du programme de pays de 2009-2010 en Argentine n'en a été que plus importante.

Entre autres questions, le rapport a identifié deux défis pour la réussite du programme – une difficulté sous-jacente affectant les dispositions institutionnelles de l'Argentine et la taille relativement réduite du portefeuille, qui avait reçu un financement limité au titre du système d'allocation fondé sur la performance du FIDA – et il attire l'attention sur les questions concernant le rôle du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire.

L'évaluation a conduit à une nouvelle stratégie d'engagement du FIDA en Argentine mettant davantage l'accent sur la concertation sur les politiques, la coopération Sud-Sud et la coordination institutionnelle. Aujourd'hui, les relations entre le FIDA et le Gouvernement argentin sont à nouveau sur la bonne voie et fournissent un signe fort à tous les partenaires.

Préface

Depuis sa création en 1977, la fonction d'évaluation au FIDA a évolué de manière significative. La tâche a été initialement menée à bien par l'Unité de suivi et évaluation, qui se concentrait alors principalement sur l'évaluation à mi-parcours au cours de l'exécution des projets et, au fil du temps, son nom et ses liens hiérarchiques ont été modifiés. La transformation majeure a été l'instauration, en 2003, de la fonction d'évaluation indépendante, approuvée par le Conseil d'administration dans le cadre de la première Politique du FIDA en matière d'évaluation, qui a créé le Bureau de l'évaluation. En vertu de la Politique révisée en matière d'évaluation de 2011, le Bureau a été rebaptisé Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).

La Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales (IFI) ont été les précurseurs de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA dans la mesure où elles ont contribué au corpus de connaissances qui a concouru au développement d'IOE. Dans cette publication, certains de ces partenaires extérieurs exposent leurs vues sur les questions qui se posaient dans le cadre de l'instauration des fonctions d'évaluation indépendante dans les IFI. Des

collaborateurs internes proposent aussi leurs observations sur l'expérience du FIDA dans la mise en place de sa fonction d'évaluation et sur les défis futurs: le Président du FIDA, les présidents du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA et le Vice-Président adjoint du Département gestion des programmes. L'ancien Directeur d'IOE et moi-même nous sommes concentrés sur les fonctions et les instruments d'IOE et offrons un aperçu historique du processus de sa mise en place et du large soutien reçu de la direction du FIDA et des organes directeurs, ainsi que des pays partenaires.

IOE est maintenant reconnu par ses pairs et les pays partenaires pour sa capacité d'analyse fondée sur les données provenant de méthodes d'évaluation éprouvées. La direction du FIDA reconnaît également ces qualités et a montré sa volonté d'adopter les recommandations d'IOE en vue d'améliorer les résultats sur le terrain. Toutefois, IOE doit s'assurer que les impacts à long terme sont réalisés et qu'ils conduisent à une meilleure efficacité et efficience dans les opérations du FIDA. Pour ce faire, IOE continuera à suivre les progrès et produire les meilleures évaluations analytiques pour examen par la direction du FIDA, le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation et le public.

Il y a encore beaucoup à faire pour s'assurer que les modifications sont intégrées dans le modèle opérationnel du FIDA aux différents niveaux, y compris au niveau des pays. IOE continuera son rôle d'évaluateur indépendant, en formulant des recommandations sur les questions opérationnelles et de politiques afin d'encourager l'apprentissage, l'obligation redditionnelle et les changements programmatiques. Parmi certaines questions émergentes qui affectent l'agriculture paysanne et le développement rural figurent la concertation sur les politiques, le changement climatique, les biocarburants et les besoins énergétiques des zones rurales. Ces questions devront être approfondies afin de déterminer leur importance dans le développement futur du FIDA.

IOE est membre du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement et du Groupe d'évaluation des Nations Unies dont il a largement tiré parti. Récemment, M. Christoph Fuchs, de la Mission permanente de la Suisse auprès des Nations Unies, a approché IOE pour bénéficier de son expérience pour la révision de son propre système d'évaluation. En tant que membre du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), la Suisse est engagée dans les efforts visant à établir une solide fonction

d'évaluation indépendante au sein de cette organisation. M. Fuchs indique que, au cours du débat du Conseil du FNUAP sur cette question: "... le FIDA a souvent été cité comme un exemple positif d'un Fonds avec une fonction d'évaluation indépendante réussie."¹

En avril 2013, IOE achèvera ses dix premières années de fonctionnement. Nous sommes convaincus qu'IOE continuera à répondre aux besoins du FIDA et aux nouveaux contextes de développement. La collaboration avec d'autres IFI et les organismes des Nations Unies sera indispensable. Les partenariats et un dialogue constructifs avec la direction du FIDA et les organes directeurs ainsi qu'avec les gouvernements nationaux et d'autres partenaires dans le pays, seront encore approfondis alors que la fonction d'évaluation indépendante évolue pour jouer son rôle en relevant les défis de développement à venir.

Pour terminer, je tiens à remercier tout le personnel présent et passé d'IOE pour son engagement et son travail acharné à veiller à ce que les évaluations indépendantes du FIDA apportent effectivement une contribution à de meilleures conditions de vie rurale. Il a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la Politique en matière d'évaluation au cours de la dernière décennie. Mes remerciements vont aussi à

¹ Courriel daté du 14 février 2013.

la direction et au personnel du FIDA ainsi qu'aux partenaires au niveau des pays pour ce qui est de leur volonté de s'engager dans des processus d'évaluation indépendante et de rendre les données et les informations disponibles afin de faciliter nos évaluations, ainsi que pour les efforts mis en oeuvre pour appliquer les recommandations de l'évaluation en temps opportun. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration méritent une mention spéciale pour leur supervision, leur soutien et leur orientation stratégique, ce qui était essentiel dans les premières étapes du développement de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA. Enfin et surtout, je voudrais profiter de cette occasion pour remercier tous les collaborateurs, y compris le Président du FIDA, qui ont bien voulu partager leurs idées judicieuses pour l'élaboration de cette brochure commémorative.



Ashwani Muthoo
Directeur par intérim
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Arménie

L'évaluation de 2012 de la performance du Programme de développement économique des zones rurales avait identifié des améliorations dans l'accès au crédit rural pour les chefs des petites et moyennes entreprises comme résultat des incitations offertes par le Mécanisme de financement rural. Les investissements dans les infrastructures ont contribué à l'amélioration des conditions de vie à l'augmentation des revenus et au renforcement de la sécurité alimentaire en milieu rural. La production agricole, la diversité des cultures et les activités commerciales ont également été améliorées.

Le programme a été moins réussi dans le ciblage des pauvres, en particulier pour les prêts et les investissements dans les infrastructures, et il doit également améliorer son approche sexospécifique. Les résultats de l'évaluation appellent à une plus grande attention sur les activités visant à accroître le soutien à l'approche filières, aux réformes institutionnelles et politiques, et aux entrepreneurs ruraux. Les activités doivent être étendues pour accroître la sensibilisation du public et la participation aux décisions concernant les investissements dans les infrastructures.



Historique de la fonction d'évaluation au FIDA

Luciano Lavizzari

Ambassadeur de Suisse au Malawi, en Zambie et au Zimbabwe, et ancien Directeur d'IOE



L'idée de créer le Fonds international de développement agricole a émergé de la Conférence des Nations Unies sur l'alimentation, en 1974 à Rome, qui a appelé à la création d'une institution dont l'objectif premier serait la population rurale pauvre. À cette époque, l'aide publique au développement était perçue comme inefficace pour atteindre les populations les plus pauvres dans les pays en développement. Le FIDA a été créé en 1977 en tant qu'organisation internationale dont le mandat est d'aider les populations rurales pauvres. Sa structure de gouvernance a créé un partenariat unique entre l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation des pays exportateurs de pétrole et les pays en développement.

Le modus operandi du FIDA est globalement similaire à celui des autres institutions financières internationales

(IFI), mais le FIDA est également une institution spécialisée des Nations Unies, et est donc une organisation hybride avec des instruments de fonctionnement d'IFI et d'organisations pour le développement.

Lorsque le FIDA a débuté ses activités en 1978, sa fonction d'évaluation a été confiée à l'Unité de suivi et évaluation récemment créée; elle portait sur le suivi de la performance du portefeuille de projets du FIDA en conformité avec les lignes directrices existantes. Dans les débuts, cette unité n'a pas participé à des évaluations complètes car les projets du FIDA en étaient aux premiers stades de leur mise en œuvre. Elle a ensuite été transformée en Division du suivi et de l'évaluation relevant du Président adjoint, au Département de politique économique, une modalité qui a perduré jusqu'en 1994.

Les fonctions d'évaluation et de suivi au FIDA ont été séparées après les recommandations de 1994 de l'Évaluation

externe rapide du FIDA. Le Bureau de l'évaluation et des études (OE) a été créé peu après, sur la base d'une décision lors de la Consultation sur la quatrième reconstitution des ressources du FIDA. L'évaluation a également recommandé que le Directeur de l'OE fasse rapport directement au Président et au Conseil d'administration. La surveillance d'OE a été, par conséquent, confiée au Bureau du Président.

Un vaste débat s'est tenu au sein des IFI dans les années 1970 et 1980, sur l'importance de la fonction d'évaluation centrée sur la valeur de l'évaluation indépendante. En 1987, le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration du FIDA a été créé comme attendu; sa première réunion a eu lieu en avril 1988. Le Comité a pour mandat d'aider le Conseil d'administration en procédant à des examens approfondis des évaluations et des études, soulageant le Conseil de ces tâches.

Le travail du Comité de l'évaluation est régi depuis 1999 par les principes adoptés lors de sa première session. La même année, le Conseil d'administration a adopté un nouveau mandat et règlement intérieur pour le Comité et spécifie que ce dernier était créé dans le but précis d'assister le Conseil sur les questions d'évaluation.

Les termes du mandat ont été élargis en 2004, et la portée du système d'autoévaluation opérationnelle du FIDA a été alignée sur la Politique révisée en matière d'évaluation adoptée en 2011.

La Consultation de 2002 sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a exhorté la direction du FIDA à créer une fonction d'évaluation indépendante, pour sa valeur ajoutée et sa contribution potentielle à tirer des enseignements des évaluations, renforçant ainsi l'apprentissage et l'obligation de rendre compte.

La première Politique en matière d'évaluation approuvée par le Conseil en avril 2003 a conduit à une plus grande indépendance vis-à-vis de la direction sur les questions d'évaluation.

En tant que premier Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), j'étais tout à fait conscient du fait que trop de rapports d'évaluation d'institutions de développement "moisissaient sur les étagères". Je voulais m'assurer que le FIDA pourrait formuler une politique efficace d'évaluation et que les principes adoptés d'évaluation indépendante, d'apprentissage et d'obligation redditionnelle soient intégrés au sein du FIDA. J'étais motivé pour contribuer à l'amélioration de la performance de développement du FIDA, et ai abordé mon rôle en:

- (i) créant les instruments qui permettraient à l'IOE et au FIDA de mesurer l'impact au niveau opérationnel et au niveau des pays;
- (ii) m'assurant que des méthodes rigoureuses étaient en place au sein de l'IOE, et que la formulation de la nouvelle méthodologie d'évaluation

permettait la consolidation des résultats, ce qui a été signalé dans les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA;

- (iii) mettant en place l'accord conclusif, ce qui a abouti à la création du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), permettant ainsi à la direction du FIDA et aux emprunteurs des pays de s'entendre sur les recommandations des évaluations et de les appliquer, et
- (iv) élaborant des partenariats et des conditions pour l'impact avec le soutien de l'équipe d'évaluation qui comprenait les cadres supérieurs du FIDA, le personnel du projet, les pouvoirs publics et les responsables au niveau des pays.

Des tensions ont inévitablement été générées lors du processus de changement. Mais, je crois que ces tensions ont été constructives et fondées sur le respect mutuel entre IOE et la direction, et ont contribué globalement à l'efficacité du FIDA en tant qu'organisation.

Partenariat avec la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse: le renforcement de l'évaluation indépendante au FIDA

Le "Partenariat sur l'efficacité du développement grâce à l'évaluation" entre la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC) et le FIDA a débuté en mai 2001. Il a duré trois ans et a été reconduit pour une deuxième puis une troisième phase, celle-ci ayant pris fin en décembre 2012.

Le partenariat a soutenu un certain nombre d'initiatives pour le renforcement de la fonction d'évaluation au FIDA. Une réalisation majeure du partenariat a été l'évaluation conjointe de l'agriculture et du développement rural avec le département d'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement, le premier en son genre pour IOE.

Avec le soutien de ce partenariat, IOE a également développé son premier Manuel d'évaluation contenant les principes fondamentaux de l'évaluation, les méthodes et les processus. Le manuel a été traduit en plusieurs langues et largement diffusé. Ce sont des réalisations majeures pour l'évaluation indépendante au FIDA.

"Grâce à ce partenariat, la DDC a pu adapter les éléments de la démarche d'évaluation du FIDA à son propre besoin, renforçant ainsi son système d'évaluation. Par ailleurs, le partenariat a fourni une occasion à la DDC de contribuer à la réforme du fonctionnement du FIDA, avec notamment l'évaluation externe indépendante du FIDA (2005), mais aussi des évaluations ciblées au niveau de l'institution sur la supervision directe et l'appui à l'exécution (2005) et le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (2007), et ainsi de contribuer plus largement au débat sur l'efficacité du développement du FIDA."

Michel Mordasini, Sous-Directeur général de la DDC et Gouverneur de la Suisse au FIDA.

Principales étapes et évaluations dans l'évolution du Bureau indépendant de l'évaluation

- 2013**
 - Dix ans d'évaluation indépendante au FIDA
 - Évaluation au niveau de l'institution sur l'efficacité du FIDA
- 2011**
 - Bureau indépendant de l'évaluation
 - Politique révisée en matière d'évaluation et mandat du Comité de l'évaluation
 - Évaluation au niveau de l'institution sur l'égalité entre les sexes
- 2010** Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation conduit par ECG
- 2009**
 - Manuel d'évaluation: méthodologie et processus
 - Évaluation conjointe avec la BAD sur l'agriculture en Afrique
- 2007** Évaluation au niveau de l'institution de la présence sur le terrain
- 2005**
 - Évaluation externe indépendante du FIDA
 - Évaluation au niveau de l'institution sur la supervision directe
- 2004** Adoption de la version révisée du Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation
- 2003**
 - Bureau de l'évaluation
 - Première Politique en matière d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration du FIDA
 - Premier Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)
- 1999** Le Conseil adopte le premier mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation
- 1994** Bureau de l'évaluation et des études, relevant du Bureau du Président
- 1982** Division du suivi et de l'évaluation
- 1978** Unité de suivi et évaluation du Département économie et planification

Ghana

L'évaluation du programme de pays du Ghana en 2012 a constaté, par rapport à des évaluations antérieures, que la performance du portefeuille s'était améliorée. De la même manière, elle a identifié des faiblesses dans le ciblage géographique : les investissements du FIDA avaient diminué dans les régions septentrionales où la pauvreté était plus répandue.

Le changement de gouvernement en janvier 2009 a été l'occasion d'une concertation qui a abouti à l'acceptation de propositions pour une meilleure programmation et un centrage accru sur les régions les plus pauvres du pays. Initialement, les filières et les systèmes de commercialisation dans le programme de pays n'ont pas été correctement mis en œuvre en raison de l'expérience de travail limitée du FIDA avec le secteur privé. Les recommandations d'IOE ont été acceptées, et les programmes appuyés par le FIDA au Ghana sont actuellement en bonne voie pour s'attaquer à la pauvreté dans le Nord et engager des partenaires du secteur privé dans des filières.



Une décennie d'obligation redditionnelle et d'enseignements pour l'agriculture et le développement rural: le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Ashwani Muthoo

Directeur par intérim

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA



La première Politique du FIDA en matière d'évaluation, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2003, a permis l'introduction d'une fonction d'évaluation indépendante qui relevait directement du Conseil d'administration.

Durant les dix années qui suivirent, cette fonction a bénéficié d'un large appui du FIDA et de ses organes directeurs. Le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement a confirmé ces faits dans son premier examen par les pairs en 2009-2010, intitulé «*Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation*».¹

Le premier Directeur, M. Luciano Lavizzari, a habilement guidé IOE pendant sa

première décennie dans l'accomplissement d'avancées majeures qui ont amélioré la fonction d'évaluation indépendante. L'évaluation externe indépendante du FIDA (2005) était une entreprise d'envergure gérée par IOE au nom du Conseil d'administration du FIDA. Elle a examiné la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale, les résultats et l'impact réalisés dans ce domaine et la pertinence de l'organisation dans la communauté internationale du développement. Les conclusions de l'évaluation ont constitué un tournant en ce qu'elles ont donné au FIDA l'impulsion pour remanier son modèle opérationnel et introduire des changements organisationnels

¹ Cet examen par les pairs a démontré qu'IOE joue un rôle important dans la promotion de la transformation organisationnelle par le biais de l'évaluation des résultats et des enseignements tirés. Néanmoins, il y a d'autres défis auxquels IOE prévoit de s'attaquer dans un proche avenir, comme le développement d'une collaboration en matière d'évaluation plus soutenue avec les institutions ayant leur siège à Rome, accordant une plus grande attention au partage des connaissances fondées sur l'évaluation, à la réalisation d'évaluations d'impact et au renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement.

visant à améliorer sa pertinence et son efficacité.

D'autres instruments d'IOE, évaluations au niveau de l'institution et évaluations du programme de pays, ont également contribué à des changements profonds. Deux évaluations institutionnelles, en particulier, le Programme pilote de supervision directe de 2005 et le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain en 2007, ont conduit à l'introduction d'une supervision directe des projets et à la création de bureaux de pays du FIDA. Ce sont deux des ajustements les plus importants apportés au modèle opérationnel du FIDA depuis sa création en 1977. L'évaluation au niveau de l'institution de 2010 sur l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, a souligné la nécessité d'investir davantage dans la promotion des innovations en matière de technologie agricole, et a montré pour la première fois que "la reproduction à plus grande échelle est une mission cruciale" pour permettre au FIDA d'apporter une contribution plus large à l'amélioration des revenus, de la nutrition et de la sécurité alimentaire.

Les évaluations sur d'autres sujets tels que la finance rurale, le partenariat avec le secteur privé, l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement sur l'agriculture en Afrique, et la problématique hommes-femmes ont eu une influence similaire sur les changements politiques et programmatiques. En 2013, IOE a réalisé une évaluation pionnière pour l'institution sur l'efficacité

institutionnelle du FIDA, la première en son genre parmi les organisations bilatérales et multilatérales, en vue de rendre le FIDA plus efficace dans la réalisation de son mandat.

Les évaluations des programmes de pays d'IOE, en Argentine, au Ghana, en Inde, à Madagascar, au Viet Nam et au Yémen, ont accru davantage encore l'obligation redditionnelle et amélioré la visibilité de l'apprentissage de l'évaluation et de la rétro-information. Ces évaluations ont abouti à un certain nombre d'améliorations, en particulier dans le développement des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays, qui restent le principal instrument pour l'engagement du FIDA au niveau des pays.

Les exemples d'évaluations du programme de pays, en exergue dans les encadrés, synthétisent certains enseignements tirés. Les instruments et produits d'évaluation d'IOE sont incorporés à la base de connaissances du FIDA et favorisent l'apprentissage institutionnel, le changement et l'obligation redditionnelle. Avec l'expérience acquise au cours des dix dernières années, IOE a engrangé une masse de données d'évaluation pour des analyses à grande échelle de la performance et de l'impact des opérations du FIDA.

Le document principal d'IOE, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), donne un aperçu de la performance des opérations du FIDA commente les enseignements

Renforcer la collaboration sur la fonction d'évaluation entre les agences basées à Rome s'occupant d'agriculture, d'alimentation et de lutte contre la pauvreté rurale

Les bureaux de l'évaluation des agences du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, du FIDA et du Programme alimentaire mondial, toutes basées à Rome, ont publié pour la première fois une déclaration commune appelant à une collaboration plus étroite dans l'évaluation entre institutions ayant leur siège à Rome. Le principal objectif de cette collaboration est de partager et de promouvoir les bonnes pratiques portant sur des aspects complexes d'évaluation de projets de développement et du contexte humanitaire. On prévoit que ces efforts contribueront à des gains d'efficience, une plus grande efficacité, un impact consécutif aux travaux en évaluation, au renforcement de la crédibilité des évaluations et au progrès dans l'harmonisation des méthodes d'évaluation. Ils ont identifié plusieurs moyens d'améliorer la coordination: partager les programmes de travail respectifs; tenir au moins une consultation annuelle pour partager expériences et méthodologies; collaborer et établir des contacts lors de conférences et d'événements internationaux et régionaux, partager des informations sur les consultants et participer à des séminaires d'évaluation et à des événements d'apprentissage d'intérêt commun aux agences basées à Rome.

La déclaration commune est entrée en vigueur le 2 avril 2013 et a été publiée par les responsables de l'évaluation des quatre organisations.

tirés et attire l'attention sur les problèmes systémiques qui méritent une analyse plus poussée. L'édition 2012 du RARI en est un bon exemple: il aborde la question de la concertation sur les politiques, essentielle pour la reproduction à plus grande échelle et l'obtention de meilleurs résultats en matière de réduction de la pauvreté rurale, en la pointant clairement comme une question nécessitant un examen plus approfondi.

Le FIDA est une des rares organisations multilatérales ou bilatérales qui dispose d'un Manuel d'évaluation exhaustif sur la méthodologie et les processus (2009). Dans la préparation de ce manuel, IOE a consulté des partenaires internes et externes au FIDA, incorporé les bonnes pratiques internationales et s'est appuyé sur des contributions d'experts en évaluation du développement international. L'objectif principal du manuel est d'assurer la cohérence, la rigueur et la transparence dans les évaluations indépendantes, et il a certainement amélioré l'efficacité et la crédibilité d'IOE ainsi que la qualité de son travail.

Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) préparé par la direction, fait partie du système d'évaluation mis en place au titre de la Politique en matière d'évaluation (2003). Le PRISMA est utilisé pour surveiller la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation

approuvées par la direction du FIDA et aussi, dans le cas d'évaluation du programme de pays, par le gouvernement concerné. Le rapport PRISMA et les commentaires d'IOE, tous deux examinés par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, ont été désignés comme la meilleure pratique d'évaluation dans une étude réalisée par l'Agence suédoise d'évaluation de la coopération pour le développement (*IFAD's Management Response System - The Agreement at Completion Point Process*, par Sara Bandstein et Erik Hedblom, Agence suédoise d'évaluation de la coopération pour le développement, 2008).

Cette étude a également félicité IOE pour son instrument, l'accord conclusif, qui permet à la direction du FIDA et au gouvernement concerné d'exprimer leur accord ou leur désaccord avec les recommandations d'une évaluation indépendante, d'une manière transparente. IOE a alors une dernière occasion de préciser davantage au Comité de l'évaluation, sa position sur les recommandations qui ne sont pas acceptées.

L'Examen par les pairs mentionné ci-dessus, a évalué les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA et reconnu leur robustesse. L'examen a formulé une série de recommandations pour qu'IOE harmonise davantage la fonction d'évaluation du FIDA avec celle des autres institutions financières internationales.

Un tel changement signifiait pour IOE de mettre fin aux évaluations de projets gourmandes en ressources et d'introduire la validation du rapport d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets sur une base sélective. Ces changements, ainsi que d'autres, du système d'évaluation du FIDA ont été incorporés dans la Politique révisée en matière d'évaluation approuvée par le Conseil en 2011.

Une dimension essentielle de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA est la relation qu'entretient IOE avec le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation qui constituent l'environnement ordonnateur pour qu'IOE puisse fonctionner de manière efficace et efficiente, en examinant, par exemple, son programme de travail annuel et en recommandant l'approbation de son budget au Conseil des Gouverneurs. Le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation font des recommandations qui contribuent à faire en sorte que IOE demeure à la pointe de l'évaluation du développement international, et que les enseignements tirés des évaluations indépendantes soient rapidement repris par la direction du FIDA en vue d'améliorer davantage la performance de l'organisation.

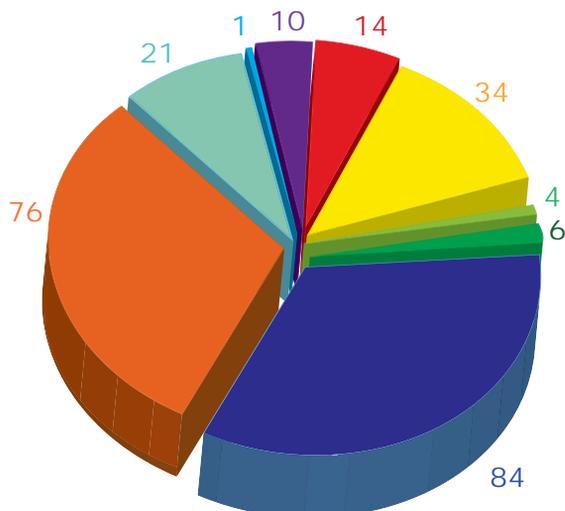
Communication et savoirs en matière d'évaluation: combler l'écart entre obligation de rendre compte et apprentissage

Promouvoir un apprentissage et une gestion des connaissances efficaces est l'un des deux principaux objectifs d'IOE.

L'Unité de communication sur l'évaluation d'IOE s'est concentrée d'abord sur la publication préalable de l'assurance qualité des rapports d'évaluation, mais son travail s'est étendu au fil des ans pour inclure la publication de documents d'évaluation plus courts en vue d'une plus grande diffusion des résultats et d'un accroissement de l'implication des acteurs dans les évaluations.

L'indépendance d'IOE a parfois été considérée comme un obstacle potentiel à l'apprentissage et au partage des connaissances. Mais la division a, au cours des dernières années, cherché à améliorer la diffusion des résultats et le partage des connaissances en matière d'évaluation. Elle a également renouvelé son engagement pour combler l'écart entre l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, en particulier en augmentant le nombre d'événements d'apprentissage liés aux évaluations. Des efforts supplémentaires seront investis dans le renforcement des données d'évaluation et dans la retro-information, de sorte que les opérations nouvelles et en cours puissent bénéficier des expériences des projets fondées sur l'évaluation.

Produits d'évaluation d'IOE de 2003 à 2013



Depuis 2003, IOE a publié plus de 150 rapports d'évaluation et près de 100 Profils et Enseignements.

Manuel d'évaluation. Notre approche d'évaluation est harmonisée avec les normes d'évaluation internationalement reconnues et les principes établis par le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques, le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). C'est le principal rapport annuel d'IOE. Il présente un tableau consolidé des résultats et de l'impact obtenus ainsi qu'un récapitulatif des questions transversales et des enseignements tirés des évaluations menées par IOE.

Les évaluations au niveau institutionnel analysent les politiques institutionnelles du FIDA, les stratégies, les processus de fonctionnement ou des questions d'organisation connexes. Les conclusions et les recommandations qu'elles génèrent sont utilisées pour la formulation de politiques et de stratégies plus efficaces et pour améliorer les processus de fonctionnement et la structure organisationnelle.

Les évaluations du programme de pays analysent la performance et l'impact des opérations financées par le FIDA dans un pays et génèrent des résultats et des recommandations servant d'éléments à la préparation d'un nouveau programme d'options stratégiques du FIDA pour le pays (COSOP).

En 2011, IOE a commencé à produire des **synthèses** d'évaluation sur des sujets tels que les coopératives et la sexospécificité. L'objectif est de faciliter l'apprentissage et promouvoir une utilisation plus large des résultats de l'évaluation en dégagant des connaissances sur des thèmes et des résultats communs dans diverses situations.

Les évaluations thématiques évaluent l'efficacité des opérations du FIDA et contribuent, au sein du FIDA, à accroître les connaissances sur des thèmes choisis.

Les évaluations de projet (validation du rapport d'achèvement de projet et évaluation de la performance d'un projet) évaluent les résultats et l'impact, et génèrent des conclusions et des recommandations qui peuvent éclairer d'autres projets financés par le FIDA.

Les Profils sont des résumés de deux pages sur les principales conclusions et recommandations issues d'une évaluation d'IOE.

Les Enseignements se concentrent sur un problème unique soulevé par les évaluations. L'objectif est de susciter un débat parmi les spécialistes du développement.

Rôle et expérience du Comité de l'évaluation du FIDA



Shobhan Pattanayak (Inde)
Président du Comité de l'évaluation
d'avril 2011 à décembre 2012



Agus Saptono (Indonésie)
Président du Comité de l'évaluation
d'avril 2013 à mars 2015

Le Comité de l'évaluation (CE) du Conseil d'administration du FIDA a été créé en 1988; c'est l'un des deux comités permanents du Conseil, l'autre étant le Comité d'audit. Le CE se compose de neuf membres du Conseil, quatre représentants de la Liste A (Organisation de coopération et de développements économiques), deux de la Liste B (Organisation des pays exportateurs de pétrole) et trois de la Liste C (pays en développement). Le président du CE est issu de la Liste B ou C.

La responsabilité première du CE est de conseiller le Conseil sur les questions d'évaluation. Il le fait en aidant le Conseil dans son rôle de surveillance, en renforçant sa capacité à évaluer la qualité et l'impact des programmes et projets appuyés par le FIDA, et à accroître sa connaissance

des enseignements tirés des programmes appuyés par le FIDA, en vue de veiller à ce que celui-ci possède une fonction d'évaluation efficace et efficiente.

La Politique du FIDA en matière d'évaluation a conduit à la création d'une nouvelle structure de gouvernance pour sa fonction d'évaluation indépendante, et a fourni un cadre dans lequel les évaluations ont contribué à l'apprentissage institutionnel et à l'obligation redditionnelle. Pendant les années 2000, ladite politique a permis au CE de s'engager avec IOE et la direction du FIDA sur les questions d'évaluation et de proposer des changements institutionnels.

Le CE félicite IOE pour la qualité de ses rapports et produits d'évaluation. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est devenu

la publication annuelle majeure d'IOE et les rapports de celui-ci fournissent régulièrement une analyse solide, étayée, par des preuves provenant de diverses sources afin d'en valider les conclusions. Ces données fiables, couplées à des évaluations transparentes et critiques, ont permis au CE de prendre des décisions utiles pour améliorer la performance du FIDA. Les recommandations d'IOE sont examinées par le CE et présentées au Conseil d'administration du FIDA. Plusieurs évaluations et leurs analyses ont contribué à des changements organisationnels et opérationnels du FIDA.

“Le succès des évaluations indépendantes et la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation ont été le résultat de la volonté d'IOE et de la direction du FIDA de travailler ensemble et de répondre aux préoccupations de chacun: l'apprentissage et l'obligation de rendre compte sont les deux faces d'une même médaille.”

Depuis 2001, le CE a régulièrement effectué des visites de pays dans le cadre des évaluations du programme de pays (EPP) d'IOE. Ces visites ont permis de renforcer les connaissances des membres du CE et leur compréhension des possibilités et des défis que le FIDA rencontre dans l'exécution de son mandat. Cela a permis aux membres du CE de s'acquitter efficacement de leur rôle de surveillance et d'apporter des commentaires éclairés et des conseils à la direction du FIDA, à IOE et au Conseil sur des questions qui méritent une attention particulière en termes de réduction de la pauvreté rurale.

Le CE a visité la République arabe syrienne en 2001, l'Indonésie en 2004, le Mexique en 2006, le Mali en 2007, les Philippines en 2008, l'Inde en 2009, le Mozambique en 2010, le Brésil en 2011 et le Ghana en 2012, et prévoit une visite au Viet Nam en 2013. Il a pu interagir directement avec les pays partenaires, les autorités nationales et les bénéficiaires de projet.

L'EPP en Indonésie en 2003-2004 a été un des premiers exemples d'innovation à IOE dans la mesure où le personnel du FIDA et les membres du CE ont pu participer aux ateliers des tables rondes nationales et interagir avec les pays partenaires et les bénéficiaires du projet. Cela est devenu un modèle pour d'autres ateliers d'évaluation du programme de pays et pour les visites sur le terrain des membres du CE. Cette proximité directe avec des activités de projets a favorisé la sensibilisation des membres du CE et les a

rendus plus efficaces dans la formulation de recommandations de politique.

L'EPP de l'Inde en 2009 a été importante car elle confirme l'efficacité du modèle de fonctionnement du FIDA dans le pays et se concentre sur les groupes cibles — les femmes pauvres et les communautés tribales. Cette EPP a aidé le FIDA à élaborer un nouveau programme d'options stratégiques pour le pays et à tirer des enseignements, développer ses activités en Inde et, en collaboration avec le gouvernement, s'attaquer à certains des problèmes les plus graves de pauvreté rurale.

IOE répond systématiquement aux préoccupations du CE et est prêt à répondre à des initiatives telles que l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation par le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, en 2009-2010. Cet examen a réaffirmé que les publications d'évaluation d'IOE sont bien utilisées au FIDA, et a déclaré que "les évaluations au niveau de l'institution ont influencé et contribué à des changements qui ont eu un impact stratégique sur le FIDA." L'examen a également donné lieu à plusieurs améliorations dans le système d'évaluation du FIDA, ce qui a encore renforcé la crédibilité et l'utilité d'IOE.

En tant que Présidents du CE, nous avons vu que la collaboration peut apporter des résultats et conduire à des améliorations institutionnelles. Le succès des évaluations

indépendantes et la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation ont été le résultat de la volonté d'IOE et de la direction du FIDA de travailler ensemble et de répondre aux préoccupations des chacun: l'apprentissage et l'obligation de rendre compte sont les deux faces d'une même médaille. Comme les membres du CE, nous allons continuer à travailler pour faire en sorte qu'IOE et la direction du FIDA contribuent efficacement au changement institutionnel et à son amélioration.



Inde

L'Inde est le plus gros emprunteur du FIDA. Par le passé, la plupart des projets financés par le FIDA ont été axés sur développement tribal, l'autonomisation et la promotion des femmes, et la mise en place de services financiers ruraux durables.

L'évaluation du programme de pays 2009-2010 a confirmé que les résultats en Inde ont été atteints parce que les activités appuyées par le FIDA ont porté sur deux groupes cibles pauvres: les femmes et les communautés tribales. Le FIDA a promu des innovations qui ont finalement été reproduites à plus grande échelle par le gouvernement national ou par des autorités de l'État. Le lien entre les groupes d'entraide de femmes et les banques est un exemple de réussite. Un autre exemple est la transposition à plus grande échelle par le gouvernement du Tamil Nadu des opérations du FIDA à tous les districts de l'État après le succès obtenu dans les six districts initialement couverts par le Projet de promotion de la femme du Tamil Nadu.



Origine de l'indépendance de l'évaluation dans les institutions financières internationales

Robert Picciotto

Professeur invité au King's
Collège de Londres et
ancien Directeur général du
Groupe indépendant d'évaluation
de la Banque mondiale



"Je crois que cette initiative (évaluation) aura deux avantages principaux. Elle contribuera à la formulation des politiques et procédures en nous permettant d'apprendre plus de notre expérience passée. Et elle nous donnera une intime conviction quant à l'impact de ce que nous faisons que nous ne pourrions obtenir d'aucune autre manière."

Robert S. McNamara (1970)
Président de la Banque mondiale de 1968 à 1981

L'indépendance de l'évaluation dans les organisations contribue à leur crédibilité en affichant transparence et volonté de reconnaître les insuffisances. L'indépendance est aussi essentielle à l'intégrité de la fonction d'évaluation: une relation sans lien de dépendance avec la direction, associée à des garanties appropriées, favorise la sélection de sujets d'évaluation pertinents, facilite la sincérité dans la rédaction des rapports et protège l'intérêt général en renforçant l'obligation redditionnelle.

C'est pourquoi on a été amené à reconnaître l'indépendance de l'évaluation dans les institutions financières internationales (IFI) comme un atout de l'institution. L'importance d'une gouvernance rigoureuse de l'évaluation explique aussi pourquoi le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) a abordé la question de l'indépendance dès le début¹. La publication *Good Practice Standards on Independence of IFIs' Central Evaluation Departments* ("Normes de bonnes pratiques sur l'indépendance des

¹ Le Groupe de coopération pour l'évaluation (<http://www.eib.org/projects/evaluation/coordination/ecg/?lang=fr>) a été établi en 1996 par les responsables de l'évaluation des banques multilatérales de développement pour harmoniser les méthodes d'évaluation et les approches, et accroître l'utilisation de l'évaluation pour une plus grande efficacité et obligation redditionnelle.

départements centraux d'évaluation des IFI") en 2010 a été l'aboutissement de plusieurs années de débat, alimentées par l'expérience dans divers environnements pertinents quant à la signification exacte de l'indépendance de l'évaluation.

L'évaluation indépendante est aujourd'hui largement perçue comme une condition préalable à une bonne gouvernance institutionnelle dans la coopération au développement.

Mais il n'en a pas toujours été ainsi: l'histoire du développement de l'évaluation a commencé en 1971, lorsque Robert S. McNamara a demandé à ses "petits génies" triés sur le volet au sein du Département programmation et budgétisation de la Banque mondiale d'évaluer la contribution des activités de la Banque au développement des pays membres. En conséquence, durant les années pionnières, l'accent portait sur la conception de processus d'auto-évaluation réalisables; la question de l'indépendance est venue ultérieurement.

“L'évaluation indépendante est aujourd'hui largement perçue comme une condition préalable à une bonne gouvernance institutionnelle dans la coopération au développement.”

Cela vient du fait que M. McNamara avait toujours considéré l'évaluation comme un instrument de gestion indispensable. À la Ford Motor Company et au Département de la défense des États-Unis, il a insisté sur la gestion par objectifs, et n'a vu aucun conflit entre le double objectif de l'évaluation, l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. Compte tenu de sa volonté de fonder l'analyse sur des données fiables, il voulait que la fonction d'évaluation de la Banque mondiale: i) fournisse une fiche de performance d'évaluation fiable qui permettrait de suivre les réussites et les échecs grâce au calculs du rapport coût-bénéfices; et ii) tire régulièrement des leçons de l'expérience du développement en vue de l'amélioration des politiques et des pratiques opérationnelles.

Ainsi, selon M. McNamara, l'évaluation du développement a débuté comme un mécanisme d'auto-évaluation systématique visant à produire une information digne de confiance et objective à un Président de la Banque mondiale avide de données sur l'efficacité de l'organisation. Dès le départ, M. McNamara a clairement indiqué que les évaluateurs devraient élaborer leurs conclusions sans l'ingérence des responsables opérationnels ni du personnel. Cela reflète sa détermination légendaire à obtenir des renseignements exacts sur lesquels reposent la conception de la stratégie et la responsabilité de l'encadrement.

Mais il a découvert peu après qu'une fonction d'évaluation rigoureuse n'est pas toujours bien accueillie par les responsables et le personnel. Rendre ceux-ci responsables des réussites mais aussi des échecs liés aux interventions de développement a suscité crainte et inquiétude au sein de toute l'organisation. Le Président de la Banque mondiale en est donc venu à reconnaître que la fonction devrait évoluer de manière à assurer sa viabilité. En l'absence de précédents dans d'autres institutions, il s'est personnellement impliqué à gérer les tensions inhérentes à la fonction d'évaluation et a finalement décidé de la guider vers une plus grande indépendance.

Par tâtonnements, une combinaison synergique d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation a émergé. La première étape vers l'indépendance a eu lieu en 1973, quand un département d'évaluation à part entière a été créé sous le contrôle d'un vice-président qui n'avait aucune responsabilité opérationnelle. En 1975, à la suite des interventions du Gouvernement des États-Unis², le Président de la Banque mondiale a décidé d'accorder l'indépendance structurelle à la fonction d'évaluation, sous l'autorité d'un directeur général responsable devant le Conseil avec le grade de vice-président.

Dès lors, l'unité d'évaluation centrale relèverait du Conseil par le Directeur général

mais conserverait un lien administratif avec le Président, ce qui est représenté par une ligne pointillée dans l'organigramme. Le programme de travail de l'unité devrait être approuvé périodiquement par les directeurs exécutifs; tous les rapports d'évaluation devraient être approuvés par le Directeur général, avec copie aux directeurs exécutifs et au Président. Il a été convenu que le Directeur général serait choisi par les directeurs exécutifs parmi les candidats proposés par le Président, mais qu'il/elle pourrait être révoqué(e) par les seuls directeurs exécutifs. Le Directeur général ne serait pas éligible à un nouveau mandat au sein du Groupe de la Banque mondiale.

L'expérience ayant été acquise, la logique de l'indépendance de l'évaluation a continué de s'affirmer sous les présidents de la Banque mondiale successifs et les directeurs généraux. Le Département de l'évaluation a démontré son indépendance en publiant des rapports réguliers et objectifs, pouvant être sans complaisance et critiques. Le Conseil a créé un Comité pour l'efficacité du développement, et la fonction d'évaluation a mis en place des mesures de protection vis-à-vis des conflits d'intérêts. L'assurance qualité a été améliorée et une plus grande transparence de l'évaluation a été atteinte. Une nouvelle politique d'évaluation de diffusion de l'information a notamment été adoptée pour rendre la plupart des

² Le Bureau de la comptabilité générale, chargé de l'évaluation des politiques gouvernementales et des programmes des États-Unis, rend compte au Congrès.

documents d'évaluation accessibles au public; des examens périodiques de la fonction d'évaluation indépendante ont également été demandés.

“Par tâtonnements, une combinaison synergique d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation a émergé.”

La ligne administrative en pointillé reliant la fonction d'évaluation au Président a finalement été supprimée. Des changements ont été institués pour donner plus de voix au Conseil en ce qui concerne la sélection du directeur général. Et dans la première décennie du XXI^e siècle, des mesures ont été prises pour protéger la fonction d'évaluation indépendante de la pression indirecte de la direction. Le Directeur général s'est vu confier l'autorité sur les budgets de l'évaluation et la gestion du personnel, sous le contrôle des comités du Conseil.

L'interface entre l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation a également évolué. Comme la qualité des autoévaluations s'est améliorée, la fonction d'évaluation indépendante a pu se concentrer sur l'aide aux pays et aux stratégies thématiques. Mais, les principes régissant les relations entre les deux fonctions continuent d'être ceux fixés par le premier Directeur général, Mervyn Weiner.

Ayant rencontré une forte opposition des directeurs et du personnel de la Banque, M. Weiner a déclaré que l'évaluation devrait être effectuée, en premier lieu, par ceux qui sont directement impliqués dans le volet opérationnel des activités de la Banque. Il a affirmé que la plupart des activités d'évaluation devraient être décentralisées et être des autoévaluations, tandis que l'évaluation indépendante devrait se concentrer sur la certification de la validité des résultats de l'évaluation et sur la réalisation de méta-évaluations pour tirer des enseignements transversaux et fournir des évaluations indépendantes de la performance organisationnelle.

Le cadre de responsabilité réciproque intégré dans cette démarche a été épaulé par des processus qui permettent aux responsables opérationnels d'exprimer leurs points de vue sur les questions soulevées par le Département de l'évaluation. De même, les commentaires des partenaires de pays en développement ont été inclus dans les rapports d'évaluation finale. Les désaccords restants sont indiqués en notes de bas de page dans les documents d'évaluation transmis au Conseil. De cette manière, les responsables opérationnels et les pays partenaires ont conservé le droit d'approuver ou de désapprouver les notations et les recommandations de l'évaluation indépendante.

Les débats, sous l'égide du Comité pour l'efficacité du développement sur

L'utilisation des résultats de l'évaluation, ont contribué à rendre le personnel opérationnel et les pays partenaires partie intégrante de la fonction d'évaluation du développement. Les modèles structurels qui en résultent et les pratiques d'évaluation ont ensuite été approuvés, adaptés et améliorés par d'autres IFI telles que le FIDA, qui toutes souscrivent maintenant, à l'idée qu'"indépendance ne signifie pas isolement". Les directeurs exécutifs, les présidents, les cadres supérieurs et les évaluateurs indépendants sont chargés conjointement de veiller à ce que les institutions soient des organismes qui s'autoévaluent, responsables et transparents, répondant aux besoins et aux préoccupations des pays membres. La conséquence directe de cette politique a été la diversification de la clientèle des départements centraux de l'évaluation dans toutes les IFI.

Bien que les Conseils de direction soient les principaux clients, les pays en développement membres, ainsi que les cadres supérieurs et intermédiaires et les responsables au sein des organisations sont aussi des acteurs dans la fonction d'évaluation indépendante, car ils sont responsables des effets des interventions de développement. Cela permet de s'assurer que les conclusions des évaluations sont prises en compte dans la prise de décisions. À leur tour, les évaluateurs indépendants sont mandatés pour prendre en compte les

opinions des intervenants dans l'attribution du mérite, de l'importance et de l'utilité d'une action de développement.

Ce sont donc là les fondements sur lesquels l'évaluation indépendante s'est

“Indépendance ne signifie pas isolement.”

construite dans les IFI et au FIDA. Sous une conduite éclairée, le FIDA a répondu aux normes de l'indépendance de l'évaluation d'ECG. Le FIDA a répondu, en particulier, à toutes les implications de l'approche participative de l'évaluation dans sa programmation et ses méthodes d'évaluation, de sensibilisation et de renforcement des capacités. À la lumière des résultats des évaluations indépendantes, le FIDA a adapté ses pratiques opérationnelles pour mettre en œuvre son mandat en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, et maintenant, dix ans après que la fonction d'évaluation a pris son indépendance, il se trouve bien armé pour faire face à un cadre de fonctionnement difficile.

A woman wearing a traditional conical hat and a blue long-sleeved shirt is working in a field. She is bent over, holding a small white object in her right hand and using a tool in her left hand to work the soil around young green plants. The background shows more greenery and trees under a bright sky.

Viet Nam

L'évaluation du programme de pays pour le Viet Nam a constaté que le FIDA a atteint plusieurs objectifs: un effet positif sur la concertation et le renforcement des capacités au niveau local, y compris l'appui politique pour les droits d'utilisation des terres des producteurs forestiers, une décentralisation accrue, de meilleures pratiques d'utilisation des terres et une participation plus importante des agriculteurs et de leurs organisations.

L'évaluation a, en même temps, identifié les limites de la concertation concernant le gouvernement et les défis liés à l'accès au crédit rural. Le renforcement des partenariats avec le secteur privé et les donateurs pour le Viet Nam seront indispensables pour un succès durable.

Des prêts à des conditions favorables moindres pour le pays, combinés à une vulnérabilité accrue résultant du changement climatique et de la pauvreté persistante parmi les minorités ethniques pourraient affecter gravement les populations rurales pauvres dans la plupart des provinces ciblées, ce qui rend le passage à un programme axé sur le marché encore plus difficile.

Contribution de l'évaluation à l'efficacité du développement: l'évaluation indépendante au FIDA

Vinod Thomas
Directeur général
Département de l'évaluation indépendante
Banque asiatique de développement



L'évaluation indépendante a joué un rôle dans l'amélioration du développement et de l'efficacité institutionnelle au FIDA, qui est une institution financière internationale relativement petite concentré sur un seul secteur, l'agriculture et le développement rural, et cible son soutien sur la population rurale pauvre. Le FIDA a une mission spécialisée dans un secteur difficile, il est donc important qu'il mesure et évalue ses résultats afin de développer de meilleurs projets et d'identifier les interventions réussies et innovantes qui peuvent être élargies et reproduites. L'évaluation indépendante a été essentielle dans l'accomplissement de ce rôle en créant une culture institutionnelle axée sur les résultats et en fournissant les données et les analyses nécessaires pour asseoir une responsabilité crédible et une fonction d'apprentissage au FIDA.

De ce fait, le FIDA a été en mesure d'effectuer des évaluations en temps

opportun grâce au Bureau indépendant de l'évaluation (IOE). Ces évaluations ont fourni d'importantes leçons sur ce qui a fonctionné et pourquoi. Des évaluations bien menées peuvent identifier les maillons faibles dans la chaîne de résultats et attirer l'attention des responsables et des décideurs afin d'y remédier. Pour améliorer les résultats, les liens sont évalués non seulement au sein des projets, mais aussi dans les programmes de pays.

Mes observations mettent en lumière des évaluations de l'IOE dont les résultats ont remis en question les pratiques existantes et visaient à améliorer l'efficacité du développement en reliant plus efficacement les interventions aux résultats escomptés. Ces exemples portent sur: i) la réalisation de résultats attendus, ii) la façon dont ceux-ci sont mesurés, et iii) l'utilisation des évaluations pour les améliorer. Bien que ces exemples soient spécifiques au FIDA,

les résultats sont cohérents et pertinents pour d'autres institutions travaillant dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.

Atteindre les résultats escomptés

Adapter les projets aux besoins des pays

Un certain nombre d'évaluations de pays illustrent l'importance du choix d'une approche de développement appropriée au contexte du pays. Au lieu de la traditionnelle approche de développement ascendant "bonne pour tous" mettant l'accent sur les investissements, il est nécessaire d'adapter les approches aux besoins des pays. Les évaluations de pays au Brésil et au Mexique, par exemple, ont montré que les besoins des pays à revenu intermédiaire sont notablement différents des priorités des pays à faible revenu. L'intérêt des pays à revenu intermédiaire de s'engager avec le FIDA est souvent motivé par le désir d'acquérir des informations sur les pratiques novatrices réussies et les connaissances relatives aux activités de l'agriculture du développement rural.

Établir des liens en aval pour les filières

Le Programme d'amélioration des racines et tubercules au Ghana a réussi à augmenter les rendements grâce à l'introduction de nouvelles variétés et l'amélioration des

pratiques culturelles. Mais cela n'a pas conduit à des revenus plus élevés car le programme a omis les activités de post-production et de commercialisation: l'absence d'augmentation des revenus était due à un certain nombre de facteurs tels que la baisse générale des prix du manioc — très probablement le résultat de l'augmentation générale des niveaux de production qui ont inondé le marché local.

Mesurer les résultats de manière correcte

Les moyennes masquent l'accaparement des avantages par les élites

En termes de moyennes, de nombreuses composantes de projets ont réussi à fournir des intrants tels que du crédit et des subventions aux intrants, mais les bénéficiaires ne sont pas toujours ceux initialement prévus. Un constat récurrent dans les évaluations est que les hommes et les plus aisés accumulent beaucoup plus d'avantages que les femmes et les pauvres.

Le paradoxe micro-macro: de bons projets ne conduisent pas nécessairement à de bons programmes de pays

Un certain nombre d'évaluations ont constaté que les projets du FIDA fonctionnent souvent de manière satisfaisante et offrent de nombreux

avantages utiles au niveau local. Mais, ces projets satisfaisants ne se traduisent pas nécessairement en programme de pays efficace contribuant à la réduction de la pauvreté rurale au niveau national. Cela est en partie dû à des approches non systématiques de concertation sur les politiques, de gestion des savoirs et de reproduction à plus grande échelle au niveau des pays.

Utiliser les évaluations pour obtenir de meilleurs résultats

Travailler ensemble pour relever les défis

Les résultats de développement en agriculture et développement rural sont “à la traîne” en Afrique par rapport aux résultats d’autres régions. La croissance et les réformes politiques dans de nombreux pays africains au cours des dernières années montrent, cependant, une évolution du contexte et de nouvelles possibilités. Dans cette perspective, le FIDA et la Banque africaine de développement (BAD) ont entrepris une évaluation conjointe de l’agriculture et du développement rural en Afrique. En travaillant de concert, le FIDA et la BAD ont pu s’appuyer sur cette évaluation complète du secteur pour générer plus de connaissances approfondies de ce qui fonctionne afin d’augmenter les revenus et améliorer la sécurité alimentaire, et de réduire la pauvreté dans l’économie rurale. Malgré les difficultés, l’évaluation conjointe

a identifié les moyens de renforcer le partenariat entre les deux organisations et les résultats qu’il pourrait apporter.

Innovation, transposition et reproduction à plus grande échelle

Les évaluations montrent que le FIDA a beaucoup fait pour promouvoir les innovations dans les dispositions institutionnelles, la problématique hommes-femmes et la technologie agricole en faveur des pauvres: un exemple est l’aide apportée par l’Institut international de recherches sur le riz pour développer la variété de riz scuba, résistante aux inondations. Les évaluations d’IOE montrent que la transposition et la reproduction à plus grande échelle sont vitales pour la réalisation des objectifs de développement. Cependant, par le passé, ces activités n’ont pas toujours été menées de manière systématique dans les programmes conçus par le FIDA.

“L’évaluation indépendante a créé une culture institutionnelle axée sur les résultats et fourni les données et les analyses nécessaires pour asseoir une responsabilité crédible et une fonction d’apprentissage au FIDA.”

Yémen

Le partenariat de 17 ans entre le FIDA et le Gouvernement du Yémen a été positif dans son ensemble. Néanmoins, l'évaluation du programme de pays en 2013 a montré que les premiers projets avaient été trop complexes en termes de couverture des sous-secteurs, et que les mesures voulues pour un soutien institutionnel n'avaient pas été prises. L'évaluation a également mis en évidence les principaux avantages tirés des projets: sensibilisation efficace de la plupart des communautés pauvres et isolées, amélioration de l'accès des bénéficiaires aux services sociaux et construction d'infrastructures communautaires, promotion du développement participatif et cofinancement important et garanti pour les projets.

L'évaluation a noté un certain nombre de défis majeurs pour la planification future: manque d'autorité effective pour traiter des questions de développement et de sécurité, rareté de l'eau, mauvaises pratiques d'irrigation et vulnérabilité au changement climatique, besoin de créer des débouchés économiques pour générer des emplois et des revenus en particulier chez les femmes et les jeunes, besoin d'un secteur privé plus important et d'un développement de filières, et nécessité pour le FIDA d'accroître sa présence dans le pays, son engagement dans la concertation avec le gouvernement et ses partenariats avec les autres donateurs.



Le Bureau indépendant de l'évaluation et le Groupe de coopération pour l'évaluation

Cheryl Gray

Directrice, Bureau de l'évaluation et de la surveillance, Banque interaméricaine de développement, et Présidente du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement



Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) est membre du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), un groupe composé des bureaux de l'évaluation des dix banques multilatérales de développement et du Fonds monétaire international. En accord avec le mandat d'ECG d'harmoniser les normes d'évaluation par le biais du développement et de la diffusion d'approches communes, les différents bureaux ont progressé vers une plus grande harmonisation et, partant, une plus grande comparabilité. Il y a de légères différences entre les organisations, mais la plupart ont adopté des approches similaires pour l'évaluation des projets du secteur public et du secteur privé et pour les évaluations sectorielles, thématiques ou institutionnelles. Le Groupe partage

une compréhension commune des caractéristiques et responsabilités des bureaux d'évaluation indépendante.

En pratique, le rôle du d'ECG est allé bien au-delà de l'harmonisation. Il y a, désormais, un forum pour échanger idées et expériences, coordonner les travaux et publier des documents communs qui s'appuient sur les expériences des membres: IOE, par exemple, a récemment mené une synthèse intéressante et utile des évaluations récentes des membres d'ECG sur leurs politiques et programmes concernant la problématique hommes-femmes. ECG est particulièrement utile à ses membres en raison de la nature unique de leur mandat, de leur indépendance vis-à-vis d'autres parties de leur organisation, et de leur besoin de soutien mutuel pour s'assurer de la qualité et éviter l'isolement.

¹ Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque du commerce et de développement de la mer Noire, Banque de développement du Conseil de l'Europe, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque européenne d'investissement, Banque interaméricaine de développement, FIDA, Banque islamique de développement, et Banque mondiale.

IOE est le seul bureau d'évaluation indépendante parmi les agences spécialisées des Nations Unies, les programmes et les fonds, à être membre d'ECG. IOE est accepté comme membre sur la base de: i) l'indépendance de la direction du FIDA; et ii) la taille, la diversité de ses membres et le statut du FIDA, lui-même institution de prêts multilatérale.

Une des exigences pour l'adhésion était un examen approfondi d'IOE par les pairs, qui a été réalisé en 2009. En tant que membre de l'équipe d'examen, je peux confirmer que nous avons examiné en profondeur tous les aspects du travail d'IOE: nous avons eu de longs entretiens avec le personnel d'IOE et avec les clients internes et externes, nous avons examiné les rapports d'évaluation et analysé les budgets et les effectifs. En 2010, nous avons réalisé un rapport d'évaluation par les pairs pour le Conseil d'administration du FIDA qui a identifié les forces et les faiblesses d'IOE et, le plus important, qui a servi de tremplin à de nouvelles améliorations de la fonction d'évaluation au FIDA dans les années suivantes.

ECG se réunit tous les six mois, et ses membres ont de nombreuses autres occasions d'interagir et de collaborer. Durant l'été 2008, par exemple, j'ai eu le privilège d'être invitée à accompagner le personnel d'IOE dans une mission en Éthiopie afin de discuter d'une récente évaluation du programme de pays; nous avons aussi

visité des projets du FIDA dans des zones rurales très pauvres. Cette expérience a non seulement mis en perspective le travail essentiel que le FIDA est en train de réaliser dans certains des pays en développement les plus pauvres, mais a également souligné la valeur ajoutée que les évaluations peuvent apporter en documentant les résultats des travaux du FIDA.

L'expérience a également illustré la valeur du ECG et montré comment la coopération entre membres peut bénéficier à des évaluations: certains projets éthiopiens évalués par IOE avaient été cofinancés par la Banque mondiale, où je travaillais à l'époque, et j'ai été capable d'utiliser mes connaissances acquises au cours des visites d'évaluation de la Banque mondiale lors d'étapes ultérieures de ces mêmes projets.

“Le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) est désormais un forum pour échanger idées et expériences, coordonner les travaux et publier des documents communs.”

Au nom d'ECG, je tiens à féliciter IOE pour ses dix ans d'existence fructueuse: cela a été une période d'apprentissage considérable et de développement institutionnel. Tout le monde au sein du FIDA devrait être fier du rôle d'IOE dans la production d'évaluations objectives et indépendantes sur le travail de l'organisation.

Groupe de coopération pour l'évaluation et indépendance de l'évaluation

Fredrik Korfker

Ancien évaluateur en chef de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement

“Le développement d’indicateurs de performance objectifs est (...) indispensable pour la responsabilité publique des banques multilatérales de développement et leur capacité de justifier à des gouvernements actionnaires, aux parlements et au public, l’utilisation des ressources publiques.”

Serving a Changing World: Report of the Task Force on Multilateral Development Banks
(Servir un monde en mutation: Rapport du Groupe de travail sur les banques multilatérales de développement)
15 mars 1996.

Le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) a été créé en 1996 suite à un rapport du Groupe de travail du Comité de développement qui a recommandé l'harmonisation des indicateurs de performance et des méthodes d'évaluation entre les banques multilatérales de développement. Les responsables des unités d'évaluation des banques ont reconnu l'importance de partager les leçons de l'expérience, et ECG a donc élaboré des normes communes régissant les méthodes d'évaluation des évaluations des secteurs public et privé, des stratégies de pays, des prêts à l'appui des réformes et des activités d'assistance technique. Le changement visait également à promouvoir l'utilisation de l'évaluation pour augmenter l'efficacité et l'obligation redditionnelle.

Dès le début, la question de l'indépendance de l'évaluation a figuré en bonne place à l'ordre du jour d'ECG. Sur la base d'une analyse documentaire, quatre dimensions de l'indépendance de l'évaluation ont été identifiées: i) l'indépendance organisationnelle; ii) l'indépendance comportementale; iii) la prévention des conflits d'intérêts; et iv) la protection contre l'influence extérieure. Des critères pour chacune d'elles ont été approuvés. Un des effets importants de ces développements est que la plupart des banques multilatérales de développement se réunissent désormais régulièrement pour examiner les questions d'évaluation.

Un document sur les normes de bonnes pratiques pour l'indépendance de l'évaluation dans les organisations d'aide au développement a été publié en 2010. ECG était alors parvenu à un accord sur un mécanisme d'examen par lequel un panel de pairs indépendants examinerait la structure et les pratiques des fonctions d'évaluation des banques multilatérales de développement. En 2010, le FIDA est devenu la première organisation à entreprendre un tel examen, ce qui confirme qu'IOE se classe à un haut niveau pour tous les critères d'indépendance fixés.

Observations du département des opérations du FIDA

Kevin Cleaver
Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes, FIDA



Le point de vue de la direction du FIDA est que le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) a eu et continue d'avoir un impact significatif sur les activités et les décisions du FIDA.

L'une des évaluations les plus importantes entreprises par IOE est l'Évaluation externe indépendante du FIDA, dont le rapport a été soumis au Conseil d'administration en 2005. Cette évaluation a révélé des lacunes importantes dans la structure organisationnelle du FIDA, ses procédures et ses politiques opérationnelles, de sorte que l'impact des opérations financées par le FIDA était fréquemment médiocre ou insatisfaisant en matière de réduction de la pauvreté rurale et de sécurité alimentaire. Parmi les lacunes identifiées, figurent le manque de présence du personnel du FIDA dans les pays avec des projets en cours, le manque de supervision des projets du FIDA et une dépendance excessive aux

institutions partenaires pour la conception et la supervision des projets financés par le FIDA. Cette évaluation sans complaisance a conduit à une refonte des stratégies et procédures opérationnelles du FIDA, ce qui, à son tour, a conduit à la création de bureaux de pays, à la participation du FIDA dans la conception et la supervision de ses projets, et a considérablement réduit la dépendance vis-à-vis des institutions partenaires dans la conception et la supervision des projets du FIDA.

Suite à cette évaluation externe, IOE a parrainé d'importantes évaluations thématiques et de programme de pays qui ont également contribué à transformer le modèle opérationnel du FIDA. Par exemple, les évaluations du programme de pays d'IOE ont constaté que là où le FIDA avait des bureaux de pays en place, les projets financés avaient de meilleurs résultats que dans les pays en étant dépourvus. Cela a augmenté

la détermination de la direction du FIDA à décentraliser du personnel de projet dans les bureaux de pays, actuellement au nombre de 38, et a contribué à convaincre le Conseil d'administration de permettre à cette décentralisation de se faire. Les évaluations thématiques de finance rurale du FIDA, son impact sur la problématique hommes-femmes, ses activités avec le secteur privé et son impact sur l'environnement ont conduit la direction à élaborer de nouvelles politiques et stratégies dans ces domaines, qui, toutes, ont été approuvées par le Conseil d'administration et sont en cours d'application. Ces stratégies améliorées ont changé la façon dont le FIDA intervient dans ces domaines: les évaluations préliminaires des résultats indiquent des améliorations, en particulier dans l'impact des projets sur l'environnement.

Nous avons appris que l'indépendance d'IOE n'implique pas nécessairement de travailler sans contact extérieur. L'indépendance assure aux membres du FIDA que les analyses et les recommandations qu'ils reçoivent d'IOE n'ont pas subi la pression de la direction et sont donc fiables. Toutefois, un bon bureau de l'évaluation a l'ambition d'être plus que simplement crédible: IOE veut aussi avoir un impact, et il sait que, pour qu'il y ait impact, la coopération avec la direction et le personnel du FIDA est nécessaire. Ainsi, en plus des évaluations, nous organisons conjointement la négociation d'un accord

conclusif (ACP) pour chaque évaluation énonçant les recommandations que la direction a l'intention de suivre. IOE présente séparément le suivi des recommandations par la direction et les commentaires sur les stratégies répondant à ses évaluations. Pour une évaluation du programme de pays, l'ACP implique également le gouvernement concerné. Et les événements d'apprentissage parrainés par IOE, auxquels la direction et le personnel du FIDA participent, aident à consolider les résultats des opérations.

“L'évaluation externe indépendante du FIDA a conduit à la création de bureaux de pays, à la participation du FIDA à la conception et la supervision de ses projets, et à une dépendance très réduite aux institutions partenaires.”

Deux des innovations les plus importantes introduites par IOE et la direction du FIDA sont le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) d'IOE et le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction

(PRISMA). Dans le RARI, IOE résume les principales conclusions des évaluations de l'année, — opérations de projets, des pays, thématiques et spéciales. Le RARI examine les tendances au fil du temps et les résultats et fournit des recommandations stratégiques pour la direction. Dans le PRISMA, la direction examine la mise en œuvre de toutes les recommandations de d'IOE de l'année précédente qu'elle avait acceptées. Le PRISMA est présenté au Conseil d'administration; il sert d'outil pour permettre à la direction et au Conseil de veiller à ce que les recommandations de'IOE à la direction soient suivies.

Le respect par le FIDA des recommandations d'IOE s'est amélioré, poussé en partie par le RARI et le PRISMA. Cela a conduit à l'inclusion de recommandations au niveau des pays pour le suivi des stratégies de pays et des projets, ce qui garantit que les évaluations sont prises au sérieux. Cela a également stimulé l'apprentissage et permis des améliorations dans des projets ultérieurs et des programmes au niveau des pays.

En résumé, l'indépendance d'IOE a parfois créé des tensions au sein du FIDA, mais l'augmentation de la crédibilité de ses résultats compense largement ce désagrément. Tant qu'IOE a une crédibilité, un impact et coopère, avec peut-être un accent supplémentaire porté aux enseignements à tirer, à leur plus

grande diffusion au sein du FIDA et auprès d'autres spécialistes du développement rural, le résultat n'est que bénéfique pour le FIDA et son groupe cible, la population rurale pauvre.

L'évaluation indépendante: un enseignement majeur

Une certaine tension caractérise parfois la relation entre les évaluateurs et ceux qui sont évalués. L'expérience d'IOE montre que pour parvenir à des résultats optimaux, les deux parties doivent accepter les deux principes fondamentaux de l'évaluation:

- i) L'évaluation indépendante donne une plus grande liberté aux évaluateurs et améliore la crédibilité des évaluations et les avantages pour l'institution.
- ii) Un apprentissage efficace est obtenu lorsque les évaluateurs et le personnel de l'institution sont prêts à coopérer durant le processus d'évaluation, restent ouverts et permettent la transparence tout au long du processus.

L'équipe d'IOE



Photo de Susan Beccio

Les photographies du personnel d'IOE, des consultants et des stagiaires ont été prises en décembre 2012. Trois personnes étaient en mission.

Photographies

Argentine ©FIDA/Giuseppe Bizzarri

Arménie ©FIDA/George Polenakis

Ghana ©FIDA/Nana Kofi Acquah

Indie ©FIDA/Radhika Chalasani

Viet Nam ©FIDA/Susan Beccio

Yémen ©FIDA/Gerd Ludwig

Image de page de couverture de De Lima



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

ISBN 978-92-9072-387-5



Services d'impression internes du FIDA