

Cote du document: EB 2013/110/R.9  
Point de l'ordre du jour: 6 a) iii)  
Date: 9 décembre 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## **Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la quatre-vingt-unième session**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Cornelis Tuinenburg**  
Responsable du Bureau indépendant  
de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: c.tuinenburg@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dixième session  
Rome, 10-12 décembre 2013

---

Pour: **Examen**

## Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la quatre-vingt-unième session

1. Le présent rapport rend compte des délibérations du Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-unième session, tenue le 29 novembre 2013.
2. Étaient présents les représentants de l'Allemagne, de l'Égypte, de la Finlande, de l'Inde, de l'Indonésie, du Japon, du Mexique et de la Norvège, ainsi que des observateurs de la Chine et de la Suède. Ont également assisté aux délibérations le Vice-Président adjoint du Département gestion des programmes (PMD); le Responsable du Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM); le Secrétaire du FIDA (SEC); le Directeur adjoint du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE); le Responsable d'IOE; et l'Administrateur principal de portefeuille de PMD.

### Adoption de l'ordre du jour

3. Les points suivants étaient inscrits à l'ordre du jour provisoire: i) ouverture de la session; ii) adoption de l'ordre du jour; iii) procès-verbal de la quatre-vingtième session du Comité de l'évaluation; iv) Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI); v) évaluation de l'impact du Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides à Sri Lanka; vi) Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), assorti des observations formulées par IOE; vii) Rapport de situation sur l'évaluation au niveau de l'institution des résultats des reconstitutions des ressources du FIDA; viii) synthèse d'évaluations sur la gestion et la conservation des ressources en eau; ix) actualisation de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays; et x) questions diverses.
4. **Le Comité a examiné et adopté l'ordre du jour provisoire, avec l'adjonction, sous la rubrique Questions diverses, de l'examen du document de travail sur des considérations d'ordre budgétaire liées au recrutement et à la nomination du Directeur d'IOE.**

### Procès-verbal de la quatre-vingtième session du Comité de l'évaluation

5. **Le Comité a examiné le projet de procès-verbal de sa quatre-vingtième session et l'a approuvé sans modification.**

### Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)

6. Le Comité a examiné le document EC 2013/81/W.P.3/Rev.1, 11<sup>e</sup> édition du RARI présenté par IOE, ainsi que la réponse écrite de la direction du FIDA figurant en additif.
7. Les Membres ont félicité IOE pour la qualité du document et les présentations détaillées, et ont complimenté la direction pour les résultats obtenus. À l'instar du Comité, la direction a elle aussi félicité IOE, reconnaissant que le RARI est le rapport phare d'IOE et que l'édition de cette année est la meilleure dans l'absolu.
8. La présentation du RARI, ainsi que ses conclusions, a fait l'objet d'un débat animé. L'accent a été mis sur l'utilité de l'**analyse comparative externe**, et IOE a été invité à élargir l'éventail des institutions retenues. IOE a expliqué qu'il n'est pas aisé de trouver des données susceptibles d'être comparées au sein d'autres organisations des Nations Unies, mais que tout sera fait, dans la prochaine édition du RARI, pour élargir la cohorte des institutions prises en compte. Il a par ailleurs précisé que les données utilisées pour cette analyse comparative étaient à la disposition du grand public sur les sites web des institutions financières internationales (IFI) en question, et que les données qui en étaient extraites étaient transmises aux contreparties, mais que leur interprétation par IOE n'était pas communiquée à l'avance.

9. Dans la prochaine édition du RARI, on s'attachera à dégager un plus grand nombre de **recommandations stratégiques** et à dresser un tableau exhaustif de la performance des projets en fonction des différents critères moyennant la communication d'informations sur les projets dont la performance est jugée "plutôt insuffisante" ou pire. En réponse à la question de savoir pourquoi les projets dont la performance est jugée "très satisfaisante" sont en diminution, la direction et IOE ont attiré l'attention sur le fait que, la méthodologie d'évaluation retenue ayant été modifiée, les critères d'évaluation sont désormais plus nombreux, et le processus suivi plus rigoureux.
10. Notant la contradiction apparente entre l'absence d'amélioration de la performance des gouvernements et l'amélioration sensible de la **performance des projets**, IOE et la direction ont tous deux précisé que cette amélioration était essentiellement due au rôle croissant joué par le FIDA en termes de supervision directe et d'appui à l'exécution. De plus, avec l'amélioration des processus d'assurance qualité, la conception des projets est plus solide et l'apparition de défauts de conception en cours d'exécution est plus rare. Dans le même ordre d'idées, le Comité a accueilli favorablement le thème d'apprentissage proposé pour 2014, à savoir le **rôle des gouvernements**, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance des équipes chargées de la gestion des projets, et la réalisation d'une évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur la **gestion des projets**. IOE a fait observer qu'à l'heure actuelle des indicateurs de substitution sont utilisés afin de mesurer la performance en termes de gestion des projets, et qu'une attention renforcée sera accordée à la définition de la gestion des projets et à la définition de critères spécifiques afin d'en mesurer la performance.
11. Dans les domaines où la performance est jugée faible, la direction a reconnu que l'amélioration de la gestion et, partant, de la **durabilité** passait nécessairement par le **renforcement des capacités**. La direction a ajouté que le Conseil d'administration avait récemment approuvé l'octroi d'un don à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), en appui au renforcement des capacités dans les États fragiles, l'objectif étant de reproduire à plus grande échelle ce type d'activités sur la base des enseignements tirés de cette initiative. À cet égard, la direction a été invitée à mettre à profit les avantages comparatifs dérivant de la collaboration avec la FAO. Il a par ailleurs été rappelé que la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons fait actuellement l'objet d'une ENI, et que la direction attend avec impatience les conclusions de cette évaluation afin de pouvoir faire une utilisation plus stratégique des **dons**.
12. L'accent a été mis sur le fait que le **manque de ressources** est pour le FIDA l'un des facteurs ayant contribué à la diminution de la performance, en particulier concernant des activités hors prêts comme la concertation sur les politiques.
13. Des précisions ont été fournies à propos du classement des États fragiles et/ou en situation de conflit et des pays à revenu intermédiaire (PRI). Conscient de l'existence de différences entre les définitions retenues par la Banque mondiale et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi que de certains chevauchements entre les États fragiles et/ou en situation de conflit et les PRI, IOE a proposé que cette question soit examinée prochainement dans le cadre de la synthèse des évaluations des PRI et de l'ENI sur les États fragiles.
14. Tout en se félicitant du fait que le RARI sera présenté à la première session de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), un membre a exprimé le souhait que l'accent soit mis sur les améliorations notables qui seraient enregistrées à la suite des réformes engagées au cours des dernières années. Vu que les mêmes problèmes sont régulièrement soulevés dans chaque édition du RARI, à propos par exemple des États fragiles, il faudrait peut-être prendre des mesures draconiennes afin, d'une part de régler ces problèmes et,

d'autre part, de prouver que le FIDA leur accorde l'importance qu'ils méritent. Alors que l'évaluation sur les États fragiles viendrait sans aucun doute enrichir les enseignements tirés, le FIDA ne devrait pas se contenter d'attendre les conclusions de cette évaluation, mais agir, notamment en utilisant les dons afin de faire face au problème du renforcement des capacités dans les États fragiles.

15. **En conclusion, le président a pris acte du fait que le Comité avait examiné le document ainsi que son additif et avait approuvé les recommandations figurant dans le RARI.**

**Évaluation de l'impact du Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides à Sri Lanka**

16. Le Comité a examiné le document EC 2013/81/W.P.4 sur l'évaluation de l'impact du Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides à Sri Lanka.
17. IOE a fait observer que cette évaluation avait été, pour la première fois, l'occasion de recueillir et d'analyser un volume important de données primaires. L'attention a été attirée sur un certain nombre de conclusions importantes, en particulier l'impact du programme et, dans une perspective plus large, les enseignements susceptibles d'être mis à profit dans le cadre de futures évaluations de l'impact, dans le droit fil des engagements pris en ce sens pour la période couverte par FIDA9.
18. Le Comité et la direction ont tous deux félicité IOE pour cette évaluation importante et ont salué la collaboration entre IOE et le personnel de la Division des statistiques et des études au service du développement dans le domaine des évaluations de l'impact.
19. Reconnaissant l'importance que revêtent les données de référence, la direction a informé le Comité que le système d'auto-évaluation avait été renforcé en ce sens et qu'à l'heure actuelle le degré de conformité enregistré en termes d'enquêtes de référence se situe à 64%, pourcentage bien supérieur au niveau fixé pour FIDA9, à savoir 40%. La disponibilité de données de contrôle est une question également abordée dans le cadre des nouveaux projets tandis que, pour les projets plus anciens, des enquêtes à l'achèvement auprès de groupes témoins sont également réalisées de manière à combler autant que possible cette lacune. La direction continuera de rendre compte aux organes directeurs sur cette question.
20. Des précisions ont également été fournies concernant la ventilation des données par sexe, et le fait que les systèmes de suivi-évaluation (S&E) fournissent toujours davantage ce type de données, ainsi que sur la question du taux d'intérêt subventionné dans le plan de crédit concernant le programme. Quant au meilleur moment pour mener des enquêtes et à l'approche du panachage de méthodes adoptée par IOE, ce dernier a souligné que, même s'il pourrait se révéler utile d'observer tous les effets d'un projet donné une fois celui-ci achevé, cela limiterait la possibilité de détecter des problèmes nécessitant un suivi en temps réel, de fournir des informations pertinentes en termes de gestion et, le cas échéant, de modifier le plan d'action en cours d'exécution. IOE a par ailleurs expliqué que les méthodes mixtes permettent une collecte efficace des données et génèrent rapidement des informations essentielles sur d'éventuels problèmes et des mesures correctives possibles.
21. **En conclusion, le président du Comité a pris acte du fait que le document avait été examiné, a remercié IOE pour cette évaluation et a félicité la direction pour la qualité de ce programme.**

**Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), assorti des observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

22. Le Comité a accueilli favorablement la septième édition du RIDE, assortie des observations formulées par IOE, présentés respectivement dans le

document EC 2013/81/W.P.5 et dans son additif. Les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de la plupart des objectifs fixés ont été salués, notamment les niveaux record de cofinancement et le renforcement des systèmes de S&E. Compte tenu des synergies existant entre le RIDE et le RARI, il a été proposé que le Comité de l'évaluation les examine dorénavant ensemble lors de ses sessions.

23. Même si la présentation du document proprement dit a été considérablement améliorée, avec notamment l'intégration d'un rapport très détaillé sur la question de la parité des sexes, la direction a reconnu qu'il était nécessaire, à l'avenir, de promouvoir les comptes rendus sur la mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés. Les résultats encourageants dont il est fait état dans le RIDE seront présentés à la Consultation sur FIDA10, notamment par le biais du document sur l'examen à mi-parcours de FIDA9. L'accent a été mis sur la nécessité de transmettre ces informations sous une forme adaptée au grand public. La direction a annoncé au Comité qu'elle était fermement intentionnée à trouver une manière convaincante de présenter l'"histoire du FIDA" sous la forme de résultats concrets.
24. Un certain nombre de membres ont déclaré être en accord avec l'observation formulée par IOE, à savoir qu'il serait utile de ventiler les données par région et de rendre systématiquement compte de la performance en matière de dons. La direction est convenue de travailler sur les indicateurs de performance concernant les dons, de sorte que les futures éditions du RIDE puissent présenter des informations sur les activités financées grâce à des dons.
25. Sur la question du laps de temps écoulé entre l'approbation d'un projet et son entrée en vigueur/le démarrage des décaissements, il a été reconnu que des améliorations restaient à faire. Dans d'autres IFI, le délai moyen entre l'approbation et l'entrée en vigueur est en général de 10 à 11 mois, laps de temps qui correspond au délai nécessaire pour s'assurer que certaines conditions sont remplies, comme la mise en place de solides unités de gestion de projet.
26. Le Comité a été informé que la légère baisse de la performance des États fragiles était essentiellement due à une variation aléatoire; cependant, la direction essaie à l'heure actuelle de comprendre pourquoi aucune amélioration n'a été enregistrée dans ce domaine. Cela pourrait être en partie dû à la hausse des coûts de gestion des projets dans les États fragiles ainsi qu'au caractère imprévisible des situations nationales et, partant, de l'impact sur les décaissements, d'où une planification plus difficile.
27. Sur la question du ciblage, la direction a précisé que le groupe cible du FIDA était constitué des plus pauvres parmi les pauvres, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas pris en compte dans les processus de développement et qui ont le plus besoin des interventions du FIDA. Le rapport présente toutefois une vision équilibrée, décrivant les membres du groupe cible tant dans des conditions marginales que non marginales.
28. **En conclusion, le Comité a accueilli favorablement le document et s'est félicité de la similitude entre les conclusions du RIDE et du RARI. Le document a été considéré comme ayant été examiné et devrait être présenté au Conseil d'administration, à sa session de décembre.**

**Rapport de situation sur l'ENI concernant les résultats des reconstitutions des ressources du FIDA**

29. Le Comité a été informé par oral de l'état d'avancement de l'ENI des résultats des reconstitutions des ressources du FIDA, des aspects qui restent à approfondir et du temps nécessaire pour porter cette évaluation à terme.
30. IOE a précisé qu'il s'était révélé nécessaire de revoir le document, en cours de préparation, qui devait être examiné par le Comité avant d'être soumis au Conseil d'administration, afin de renforcer les données, les analyses et les informations

factuelles. Il a proposé de présenter le document à la session de mars 2014 du Comité, puis de le soumettre à l'examen du Conseil d'administration à sa session d'avril 2014.

31. **En conclusion, le président a remercié IOE pour sa présentation et a pris note du nouveau calendrier fixé pour cette ENI.**

**Synthèse d'évaluations sur la gestion et la conservation des ressources en eau**

32. Le Comité a examiné le document EC 2013/81/W.P.6 concernant la synthèse d'évaluations sur la gestion et la conservation des ressources en eau.
33. La direction s'est félicitée de ce rapport ainsi que de l'utilité de la synthèse d'évaluations en termes d'apprentissage. Elle en a dans l'ensemble approuvé les conclusions. En réponse à une question concernant l'absence d'une politique du FIDA concernant les questions liées à l'eau, la direction a expliqué qu'elle appréciait ces synthèses d'évaluations justement car elles alimentent les bonnes pratiques, sans devoir recourir à l'élaboration longue et coûteuse de documents d'orientation.
34. Elle a par ailleurs donné au Comité l'assurance de la collaboration constante avec les experts techniques intervenant dans le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP).
35. **En conclusion, le Comité a pris acte du document et a déclaré attendre avec intérêt de recevoir le rapport final.**

**Actualisation de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays**

36. **Le Comité a examiné le document EC 2013/81/W.P.7 sur l'actualisation de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2016), assorti d'un additif présentant les observations formulées par IOE.**
37. Un vaste consensus s'est dégagé sur le fait qu'il s'agit là d'une question importante, et plusieurs représentants ont pris acte de la contribution des bureaux de pays du FIDA aux résultats obtenus par les programmes de pays. En effet, il ressort de plusieurs évaluations de programme de pays que les bureaux de pays sont un facteur essentiel de réussite et ont permis d'améliorer l'appui à l'exécution, de multiplier les occasions de concertation sur les politiques et de partenariat, d'améliorer la communication avec les multiples parties prenantes, de renforcer le suivi de l'état d'avancement des projets et de faire mieux connaître le FIDA. En réponse aux questions formulées par les membres, l'accent a été mis sur le fait que ces gains d'efficacité concernent plus particulièrement les bureaux de pays dirigés par un chargé de programme de pays en détachement.
38. Il a par ailleurs été noté que, en peu de temps, le FIDA avait considérablement élargi sa présence dans les pays et que, dans son propre rapport, il est précisé qu'"il est donc trop tôt pour évaluer l'impact qu'ont les bureaux de pays sur la performance du pays". Les membres ont demandé un complément d'information, notamment un examen de l'expérience à ce jour, afin d'avoir la certitude que l'extension proposée n'était pas prématurée. Par ailleurs, il serait bon d'effectuer une analyse coûts/avantages et de passer en revue les économies susceptibles d'être réalisées à l'avenir. Ils ont par ailleurs souhaité savoir de quelle manière le FIDA entend garantir que les bureaux de pays disposent d'effectifs suffisants vu que, par le passé, les progrès accomplis dans le domaine du détachement des CPP ont été lents. Quelques membres ont fait remarquer que, le document ayant été distribué avec retard, il ne leur avait pas été possible de l'examiner dans le détail. Le Comité a par ailleurs noté que, dans le budget pour 2014, des fonds avaient été requis afin de mettre en œuvre la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2016). Cela pose un problème de chronologie dans l'approbation, étant donné que le Conseil a été invité à approuver le budget avant d'examiner la stratégie en question. La direction a rappelé que les coûts en question avaient déjà

été portés à l'attention du Conseil lors de l'examen du plan d'action pour améliorer l'efficacité du FIDA, à la suite de l'ENI de l'efficacité du Fonds.

39. La direction a insisté sur le fait que la proposition visant la création de bureaux de pays est neutre en termes de dépenses de fonctionnement et a expliqué que les frais ponctuels, à hauteur de 1 million d'USD, associés à la création de 10 bureaux de pays figuraient dans le budget proposé pour 2014. Ce montant fait partie des ressources supplémentaires qui devraient être nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action pour améliorer l'efficacité du FIDA. La direction a par ailleurs précisé que la création des bureaux proposés et l'engagement des dépenses associées à leur mise en place s'échelonnaient sur deux ans.
40. Un certain nombre de précisions supplémentaires ont été fournies. Sur la question du retrait, la stratégie en ce sens approuvée dans la politique concernant la présence dans les pays reste en vigueur, à savoir qu'un bureau de pays sera fermé dès lors qu'il ne sera plus jugé utile. Les procédures sont simples dans la mesure où les bureaux sont loués à d'autres organisations basées dans le pays. Il est cependant nécessaire d'affronter la question de l'atténuation des risques s'agissant des relations avec les gouvernements. Les membres ont également abordé la question des critères à retenir pour l'ouverture d'un bureau de pays et sont convenus que le nombre de bureaux supplémentaires devrait être décidé en fonction de la nécessité et des ressources disponibles, afin que la performance des bureaux de pays ne soit pas limitée en raison du manque de fonds.
41. **En conclusion, les membres du Comité de l'évaluation étaient d'accord pour dire qu'il fallait plus de temps pour examiner la proposition et obtenir les informations supplémentaires demandées. Sur suggestion de la direction, le Comité a recommandé l'approbation de principe du plan d'ensemble, étant entendu que le Conseil pourrait approuver l'ouverture d'autres bureaux de pays dans les limites d'un maximum de dix bureaux au cours des deux prochaines années. Les questions relatives au nombre exact, au type et à l'emplacement des bureaux de pays devraient être discutées et examinées par le Conseil à sa session d'avril 2014, à la suite de l'examen conduit par le Comité de l'évaluation en mars 2014.**

#### **Questions diverses**

42. Conformément à la demande avancée par le Comité à sa quatre-vingtième session, IOE a présenté un document de travail sur des considérations d'ordre budgétaire liées au recrutement et à la nomination du Directeur d'IOE, exposant les incidences financières du processus et envisageant la possibilité de modifier le calendrier des évaluations.
43. IOE a précisé que, pour réaliser des économies et éviter de demander une augmentation budgétaire, il adopterait soit l'hypothèse basse, soit l'hypothèse haute, telles que présentées dans le document de travail, en fonction de la décision prise par la commission de recrutement quant à l'utilisation d'un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres de direction.
44. L'accent a été mis sur le fait que le recours à ce type de sociétés s'inscrivait parmi les meilleures pratiques internationales, mais que la décision en ce sens appartenait à la commission de recrutement.
45. **En conclusion, le président a remercié IOE pour avoir trouvé le moyen d'absorber les coûts en question dans le budget existant. Le document devrait être présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre, lorsque ce dernier examinera le programme de travail et budget d'IOE.**
46. Pour utiliser de manière plus efficace le temps à disposition durant les réunions du Comité de l'évaluation, il a été décidé, vu que les membres ont déjà pris connaissance des documents soumis à l'examen du Comité, de limiter les

présentations faites par le FIDA afin de laisser davantage de temps aux discussions. De plus, tout sera fait afin que le procès-verbal soit rédigé et agréé par tous les membres avant la clôture de chaque session.