

Cote du document: EB 2015/115/R.3
Point de l'ordre du jour: 4 a)
Date: 4 août 2015
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Oscar A. Garcia
Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation
du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: o.garcia@ifad.org

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés
Responsable du
Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2092
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quinzième session
Rome, 15-16 septembre 2015

Pour: Examen

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

1. Le présent rapport rend compte des délibérations du Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, tenue le 26 juin 2015.
2. Y ont participé les membres du Comité représentant l'Égypte, la France, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, la Norvège, les Pays-Bas et la Suisse. La Chine y a assisté en tant qu'observateur. Au Comité se sont joints le Vice-Président adjoint, Département de la stratégie et des savoirs (SKD); l'Administrateur principal de portefeuille, Département gestion des programmes (PMD); le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE); le Secrétaire du FIDA (SEC); le Directeur adjoint d'IOE, et d'autres fonctionnaires du Fonds. Son Excellence James Alex Msekela, Ambassadeur et Représentant permanent de la République-Unie de Tanzanie auprès des organismes des Nations Unies s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome, s'est joint aux délibérations sur l'évaluation du programme de pays (EPP) pour la République-Unie de Tanzanie.

Élection du président du Comité

3. Le Comité, à l'unanimité, a élu l'Inde à la présidence du Comité de l'évaluation jusqu'à la fin du mois d'avril 2018, conformément aux dispositions de l'article 1.3 du mandat et du règlement intérieur révisés que le Conseil d'administration a approuvés en mai 2011. M. Vimlendra Sharan, en sa qualité de représentant de l'Inde, assumait les fonctions de président du Comité de l'évaluation. Il a remercié l'Indonésie, en la personne du président sortant M. Tazwin Hanif, pour avoir assuré la présidence du Comité jusqu'en avril 2015.

Adoption de l'ordre du jour

4. Les points inscrits à l'ordre du jour provisoire étaient les suivants: i) Ouverture de la session; ii) Élection du président du Comité de l'évaluation; iii) Adoption de l'ordre du jour; iv) Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA; v) Évaluation de l'impact du Programme de développement tribal du Jharkhand-Chhattisgarh, en Inde; vi) Évaluation du programme de pays pour la République-Unie de Tanzanie; vii) Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et observations d'IOE; viii) Révision de la Politique de l'évaluation au FIDA: calendrier révisé pour le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI); et ix) Questions diverses.
5. L'ordre du jour a été modifié avec l'adjonction, sous la rubrique Questions diverses, des points ci-après: a) deux propositions avancées par les Pays-Bas, à savoir: i) l'examen de solutions pour rendre plus précis le mécanisme de présentation de rapports du Comité de l'évaluation au Conseil d'administration, en réponse au souhait exprimé par les membres du Conseil d'administration lors de leur récente journée de réflexion; et ii) la participation à l'évaluation du Comité de la sécurité alimentaire mondiale par les organismes ayant leur siège à Rome; b) services d'interprétation sur demande; et c) informations actualisées sur la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.
6. Le Comité a adopté l'ordre du jour figurant dans le document EC 2015/88/W.P.1, dûment modifié avec l'adjonction de quatre points sous la rubrique Questions diverses (à paraître sous la cote EC 2015/88/W.P.1/Rev.1).

Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

7. Le Comité a accueilli favorablement l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et le plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui sont présentés dans le document EC 2015/88/W.P.3; il a pris acte du fait que ce document a été élaboré à la lumière des priorités identifiées pour la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et en tenant compte des priorités et des retours d'information exprimés par les organes directeurs du FIDA.
8. Tout en appréciant les efforts déployés par IOE afin de quantifier la prise en compte des questions de parité hommes-femmes dans son budget pour 2016, le Comité, conscient qu'il s'agit de travaux en cours, compte bien que des données plus précises seront fournies dans les futures éditions du budget. Il a mis l'accent sur l'importance que revêt l'élaboration de la vision stratégique d'IOE dans le cadre de la vision institutionnelle du FIDA ainsi que sur la pertinence de la fiche de notation sur mesure qu'il est prévu d'introduire en 2016–2018. Le Comité a par ailleurs constaté que les objectifs stratégiques d'IOE – OS1 et OS2 –, qui visent à promouvoir l'obligation de rendre compte des résultats et à encourager l'apprentissage, sont en harmonie avec les priorités institutionnelles du FIDA.
9. Il a avalisé la proposition de budget pour 2016, à hauteur de 5,65 millions d'USD, soit une diminution nominale de 7% par rapport au budget en cours, recul qui est principalement imputable à une variation du taux de change; il a également reconnu que cette proposition se situe bien en deçà du plafond budgétaire fixé pour IOE, soit 0,9% du programme de prêts et de dons du FIDA. Notant que le coût unitaire des EPP augmentera en 2016, le Comité a encouragé IOE à trouver des solutions pour abaisser ces coûts à partir de 2017 et obtenir ainsi des gains d'efficacité.
10. Après avoir examiné le programme de travail, le Comité a approuvé la liste des évaluations qu'IOE se propose de conduire en 2016, en particulier l'évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation du FIDA. Notant l'insuffisance de données factuelles dans le domaine de l'aquaculture et des pêcheries, le Comité a suggéré de reporter cette synthèse d'évaluations jusqu'à ce que les informations à disposition soient plus nombreuses et, entre-temps, de préparer une synthèse d'évaluations sur la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau national. Les membres du Comité ont en outre entériné la proposition avancée par IOE, à savoir entreprendre, en collaboration avec les bureaux de l'évaluation des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, une troisième synthèse d'évaluations portant sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes; ils ont toutefois demandé à IOE de fournir des précisions quant au calendrier de cette activité. Le Comité s'est félicité de l'accroissement du nombre d'évaluations de la performance des projets (EvPP) – de huit en 2015 à 10 à partir de 2016 –, dans la mesure où ce sont elles qui viennent alimenter la plupart des produits de l'évaluation. Il a suggéré à IOE de redoubler d'efforts en termes d'activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP, de manière à garantir l'utilisation de tous les fonds à disposition.
11. Face à l'avis exprimé par la direction concernant la nécessité de garantir l'équilibre entre produits de l'évaluation et capacité d'absorption de l'organisation, le Comité a estimé que le niveau actuel d'activité dans le domaine de l'évaluation était indispensable pour pouvoir atteindre les deux objectifs que constituent l'obligation de rendre compte des résultats et l'apprentissage. Concernant en particulier les rapports de synthèse d'évaluations, le Comité a suggéré à IOE que ceux-ci soient assortis de recommandations allant au-delà des recommandations faites dans les évaluations individuelles, et a réitéré le conseil déjà donné, à savoir d'incorporer dans les rapports de synthèse d'évaluations les observations formulées par la

direction. Par ailleurs, le Comité a pris acte de la volonté de la direction de collaborer étroitement avec IOE afin de mettre en lumière la contribution du FIDA à la réalisation des objectifs de développement durable en termes de lutte contre la pauvreté, de sécurité alimentaire et d'égalité entre les sexes.

12. Le Comité a encouragé IOE à poursuivre les évaluations de l'impact, mais de manière sélective, en utilisant et en mettant à l'essai les outils d'évaluation les plus novateurs pour évaluer les résultats des projets dans une optique plus quantitative, et à tester des méthodes qualitatives, quantitatives et de triangulation innovantes pour la collecte et l'analyse de données primaires.
13. Faits saillants à l'intention du Conseil d'administration. Le Comité de l'évaluation a souhaité que les questions ci-après soient portées à l'attention du Conseil d'administration:
 - a) le cadre révisé de mesure des résultats d'IOE pour la période couverte par FIDA10, afin de mesurer son efficience;
 - b) le programme de travail d'IOE pour 2016, tel qu'il figure au paragraphe 10, et notamment les propositions ci-après:
 - i) évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation;
 - ii) rapport de synthèse d'évaluations sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, en collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome;
 - iii) report, à 2016, de la synthèse d'évaluations sur l'aquaculture et les pêcheries et remplacement de celle-ci par une synthèse d'évaluations sur la participation du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau national;
 - c) la décision, prise par le Comité, de présenter les études d'évaluation de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Conseil d'administration dans la mesure où les conclusions et recommandations de ces produits de l'évaluation sont importantes pour l'organisation tout entière en termes d'apprentissage et méritent donc l'attention des membres du Conseil;
 - d) l'aval, par le Comité, de l'augmentation, de huit à dix, du nombre d'EvPP;
 - e) le budget proposé pour 2016, à savoir 5,65 millions d'USD, contre 6,07 millions d'USD en 2015.
14. Pour finir, le Comité s'est félicité de l'état d'avancement de l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation et a exprimé le souhait de pouvoir examiner l'accord d'harmonisation avant qu'il ne soit finalisé.

Évaluation de l'impact du Programme de développement tribal du Jharkhand-Chhattisgarh, en Inde

15. Le Comité s'est félicité de cette excellente évaluation de l'impact, conduite de manière opportune, ainsi que de l'analyse précise et des données factuelles fournies dans le document EC 2015/88/W.P.4, qui concernent non seulement l'impact proprement dit mais également d'autres critères tels que la pertinence, l'efficience, la durabilité, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
16. Le Comité a pris acte de la conclusion générale de l'évaluation, à savoir que la décision prise par le FIDA de financer le programme était appropriée, opportune et conforme au mandat du Fonds, et a salué les efforts déployés par IOE afin d'utiliser, pour cette évaluation, des méthodologies d'évaluation de pointe en termes d'analyse quantitative et économique.
17. Le Comité s'est félicité de la note "satisfaisante" accordée au programme. Il a par ailleurs salué les efforts déployés par la direction pour pouvoir mettre en œuvre ce

programme dans des conditions extrêmement difficiles, vu que le groupe cible vit dans une zone qui compte parmi les plus sous-développées du pays, caractérisée par l'insuffisance, voire l'absence, d'infrastructures, la faiblesse des capacités de l'administration locale au plan de l'exécution des activités, la fragilité du tissu social, et l'existence de désordres et de conflits. Il a salué l'impact du programme en termes de mobilisation des communautés, d'autonomisation des femmes, de développement de la microfinance, de renforcement des institutions de base et d'accroissement de la productivité agricole. Le Comité s'est également penché sur les sources de préoccupation mises en évidence par l'évaluation, faisant observer qu'une conception plus simple et une diversification accrue de la base productive des ruraux pauvres, tenant compte de l'hétérogénéité des différents groupes et de leurs exigences propres, auraient permis d'obtenir des résultats encore meilleurs. De plus, le Comité a exprimé son inquiétude face aux coûts de gestion élevés du programme et a précisé qu'il espérait que les enseignements tirés de cette évaluation seraient mis à profit pour les programmes à venir du FIDA.

18. Le Comité s'est dit préoccupé par le manque d'exhaustivité des données de référence et a pris note du fait que la direction, consciente de l'importance que revêt ce type de données pour les projets du FIDA, avait fourni l'assurance que le nombre des enquêtes et des études de référence n'avait cessé d'augmenter, et que leur qualité allait en s'améliorant.
19. Après avoir examiné les quatre principales recommandations, le Comité a pris acte des efforts déployés par la direction pour les mettre en œuvre.
20. Principales conclusions à soumettre à l'attention du Conseil d'administration. Le Comité a souhaité porter à l'attention du Conseil d'administration les principales conclusions concernant les aspects ci-après, afin que ce dernier les examine:
 - a) adapter la conception du programme au contexte, en particulier dans les situations de fragilité et de conflit, et élaborer des composantes moins complexes au profit d'une mise en œuvre plus aisée des activités sur le terrain;
 - b) adopter des méthodes de ciblage appropriées pour pouvoir différencier soigneusement les divers groupes sociaux, de manière à intégrer dans les projets les groupes les plus marginalisés;
 - c) concevoir le programme dans une optique de durabilité et d'innovation, et s'efforcer de trouver les moyens de reproduire à plus grande échelle les éléments du programme les plus performants et les plus novateurs, notamment en favorisant la convergence avec des programmes nationaux et en mettant au point une stratégie précise de retrait;
 - d) utiliser la théorie du changement et le cadre logique de façon plus proactive comme base de suivi permanent des résultats et pour procéder à toute adaptation nécessaire en vue d'améliorer l'efficacité;
 - e) continuer d'accorder la priorité à la question de la nutrition parmi les bénéficiaires ciblés, moyennant son intégration dans toutes les stratégies d'intervention;
 - f) préparer des rapports d'achèvement de projet conformes aux directives du FIDA et les soumettre systématiquement à un examen par les pairs au sein de PMD; et
 - g) ne plus envisager la mise en œuvre de projets sur deux ou plusieurs États.
- Évaluation du programme de pays pour la République-Unie de Tanzanie
21. Le comité de l'évaluation a examiné l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie, telle qu'elle figure dans le document EC 2015/88/W.P.5, et s'est félicité des conclusions

concernant le portefeuille de projets, les activités financées par des dons ainsi que la pertinence et l'efficacité des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) 2003 et 2007. Il a salué la décision de prolonger le COSOP jusqu'en 2015 afin de garantir la prise en compte des enseignements tirés de cette EPP dans la conception du prochain COSOP.

22. Le Comité a examiné les conclusions de l'évaluation pour les quatre blocs de projets – le Programme de développement du secteur agricole (ASDP) sur le continent et son sous-programme pour Zanzibar, le Programme d'appui aux micro, petites et moyennes entreprises en milieu rural (MUVI) et le Programme d'appui à l'infrastructure de commercialisation, à l'ajout de valeur et à la finance rurale (MIVARF) – en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact sur la pauvreté rurale, de durabilité, d'innovation, de reproduction à plus grande échelle, et d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes.
23. Il a débattu de l'impact positif qu'une conception adéquate peut avoir sur tous les critères d'évaluation, comme le prouve l'ASDP, et des effets néfastes que des hypothèses erronées et une mauvaise conception peuvent avoir sur l'exécution, comme dans le cas de programmes tels que MUVI et MIVARF. À cet égard, le Comité a mis l'accent sur l'importance que le retour d'informations et la boucle d'apprentissage revêtent au sein de l'institution dans la mesure où cela permet de garantir que les projets à venir ne pâtissent pas des mêmes faiblesses d'ordre technique ou de processus. Il a notamment salué les innovations – facilitateurs agricoles ou agents communautaires chargés de la santé animale – mises en place à Zanzibar dans le cadre de l'ASDP afin d'élargir la portée des services de vulgarisation.
24. Le Comité s'est félicité de la priorité accordée lors de la conception et de l'exécution des projets à l'égalité des sexes, comme instrument non seulement de promotion de la justice sociale mais également d'amélioration de la productivité et de la production agricoles.
25. Il a fait siennes les conclusions et recommandations de l'EPP s'agissant: de la nécessité de promouvoir le renforcement des infrastructures agricoles et la diffusion des savoirs; de prêter une attention particulière à la mise en lien de la phase après-récolte et de la phase de commercialisation; de mettre en place des mécanismes institutionnels d'exécution efficaces; et de favoriser la prise en compte de la problématique hommes-femmes, tant au stade de la conception que lors de la mise en œuvre.
26. Faits saillants soumis à l'examen du Conseil d'administration. Le Comité a souhaité attirer l'attention du Conseil sur les points ci-après, certains propres au pays, d'autres en rapport avec l'institution tout entière:
 - a) accorder la priorité à la gestion des parcours et à la filière laitière lors de la prochaine phase de l'ASDP;
 - b) améliorer la conception des interventions en faveur du développement de filières, de concert avec l'ensemble des partenaires, surtout du secteur privé;
 - c) allouer les ressources nécessaires, durant la prochaine phase de l'ASDP, à la gestion des savoirs, à l'établissement de partenariats et à la concertation sur les politiques;
 - d) renforcer l'attention accordée à la mise en lien de la phase après-récolte et de la phase de commercialisation, dans une optique d'accroissement des revenus des ménages;
 - e) intégrer la problématique hommes-femmes dans la conception du projet et dans la stratégie d'exécution; et

- f) éviter, lors de la conception conjointe des COSOP avec les gouvernements nationaux, de prévoir des programmes trop ambitieux par rapport aux ressources à disposition.
27. Pour clore la discussion de ce point, le Comité de l'évaluation a félicité le FIDA et le Gouvernement tanzanien pour les efforts que chacun d'eux a déployés en termes de coopération, et a plaidé en faveur du renforcement des partenariats avec des acteurs non étatiques, les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et le secteur privé. Par ailleurs, il s'est félicité de la signature de l'accord conclusif, preuve de la volonté de la direction du FIDA et du gouvernement d'approuver et de mettre en œuvre les recommandations de l'EPP dans des délais précis.
- Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et observations d'IOE
28. Le Comité a examiné le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, assorti des observations d'IOE à ce sujet, tel qu'il figure dans le document EC 2015/88/W.P.6.
29. Le Comité a pu observer que le PRISMA couvrait 19 évaluations finalisées en 2013 et 2014, y compris, pour la première fois, des évaluations de la performance des projets. Les membres ont salué les efforts intenses déployés par la direction afin de donner suite à la plupart des recommandations. Ils se sont également félicités du second cycle de suivi des recommandations destiné à en favoriser le respect. Le Comité s'est félicité de la volonté de la direction de promouvoir l'internalisation des enseignements tirés et des recommandations issues des évaluations.
30. Les membres du Comité ont demandé à ce que le rapport comprenne une colonne sur l'état d'avancement de l'application des recommandations. La direction a accepté d'actualiser le format du PRISMA à compter de 2016.
31. Le Comité a demandé à ce que les futures éditions du PRISMA mettent davantage l'accent sur la traçabilité et la visibilité des recommandations relatives à l'égalité des sexes.
32. Concernant la proposition visant à conduire de manière systématique des examens des COSOP à l'achèvement compte tenu des avantages à long terme qui en dérivent, le Comité a pris acte de la position de la direction à cet égard, à savoir que les COSOP font déjà l'objet d'évaluations régulières durant l'exécution, et des incidences budgétaires y relatives. Il a pris note de l'argument avancé par l'IOE, à savoir que la conduite systématique d'examens des COSOP à l'achèvement serait conforme à la pratique suivie dans ce domaine par d'autres institutions internationales et banques régionales de développement.
33. Par ailleurs, après avoir examiné la proposition avancée par la direction, à savoir que les recommandations qu'elle formule directement à l'intention d'IOE dans le PRISMA fassent l'objet d'un suivi, le Comité a fait observer que ce point méritait réflexion s'agissant de savoir dans quel contexte cela pourrait être présenté et que le PRISMA n'était peut-être pas en l'espèce l'instrument le plus adapté.
34. Pour finir, le Comité a accueilli favorablement la suggestion, émise par la direction, de présenter le PRISMA assorti de la réponse de la direction au RARI, avec le RARI et le RIDE, mais sous la forme d'un document distinct.
- Révision de la Politique de l'évaluation au FIDA: calendrier révisé pour le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)
35. Après avoir examiné le document EC 2015/88/W.P.7 qui propose un calendrier révisé pour la présentation du RARI et les justifications exposées dans ce document, le Comité a souscrit à la proposition en vertu de laquelle le RARI et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) seraient à

compter de 2016 présentés au Conseil d'administration à sa session de septembre, et a amendé en conséquence le paragraphe 54 de la Politique de l'évaluation (2011). Il a par ailleurs accepté que, à partir de l'année prochaine, la session de juin du Comité de l'évaluation se tienne désormais en septembre, afin de se caler sur le nouveau calendrier de présentation du RARI.

Questions diverses

36. Le Comité a abordé quatre points au titre des questions diverses:

- a) il a accueilli favorablement la proposition avancée par les Pays-Bas, à savoir que le Comité de l'évaluation débattre, en interne, de la manière de rendre plus précis le mécanisme de présentation de rapports du Comité de l'évaluation au Conseil d'administration;
- b) il a pris acte de la position adoptée par les Pays-Bas concernant l'occasion manquée par les bureaux de l'évaluation ayant leur siège à Rome d'évaluer les travaux du Comité de la sécurité alimentaire mondiale après sa réorganisation. À cet égard, le Comité a pris note de l'avis exprimé par IOE, à savoir que, pour des impératifs de calendrier, il n'était pas possible de réaliser ce type d'évaluation avant 2017. IOE a assuré le Comité de sa volonté de participer à l'évaluation proposée, peut-être en qualité de conseiller, si nécessaire;
- c) il a pris connaissance de la demande avancée par le Secrétariat, à savoir que les services d'interprétation soient fournis à la demande et, après l'avoir dûment examinée, a décidé de revenir sur cette question afin de l'examiner plus en détail après les deux prochaines sessions du Comité;
- d) il a pris acte de l'état d'avancement de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation préparé par IOE, et a salué les efforts déployés au profit de l'intégration des meilleures pratiques.

Le Comité a clos ses délibérations en remerciant la direction, IOE, les interprètes et les messagers pour avoir contribué au bon déroulement de la réunion.