

Cote du document: EB 2016/118/R.8/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 5  
Date: 24 août 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

### Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Simona Somma  
Spécialiste de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2421  
courriel: s.somma@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner  
Chef du  
Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-huitième session  
Rome, 21-22 septembre 2016

---

Pour: Examen

# Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

## Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

1. Généralités. Conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation, et en application de la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2006, le présent document expose les observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) au sujet du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
2. Le RIDE, qui présente le point de vue de la direction sur la performance globale du Fonds, constitue, à ce titre, un outil essentiel de promotion de la responsabilisation et de l'apprentissage. Le processus d'élaboration du RIDE est renforcé par la possibilité offerte à IOE d'examiner le document et de faire part de ses observations à son sujet, ce qui contribue à la crédibilité et à la transparence de l'ensemble du système d'autoévaluation du FIDA.
3. Observations générales. En premier lieu, IOE souhaite féliciter la direction du FIDA pour la production d'une dixième édition du RIDE aussi instructive que bien rédigée. IOE accueille avec satisfaction les nouveautés associées à cette édition, notamment le processus d'examen par les pairs au sein du Département de la stratégie et des savoirs (SKD) qui a sous-tendu la mise en forme définitive du rapport et qui ajoute à sa transparence. Le RIDE a aussi été présenté à l'occasion de deux activités d'apprentissage internes faisant intervenir des personnalités de l'extérieur pour stimuler l'acquisition de connaissances et le dialogue au sein du personnel du FIDA.
4. Dans le souci de contribuer à la poursuite de l'enrichissement du contenu du rapport et d'en améliorer la qualité, IOE encourage la direction du FIDA à tenir compte des quatre points ci-après dans les futures éditions du RIDE:
  - i) Pour que le rapport gagne en transparence et ses conclusions en fiabilité, le RIDE pourrait comporter une partie décrivant ses bases méthodologiques et analytiques. Cette recommandation a déjà figuré dans les observations formulées par IOE au sujet d'éditions antérieures du RIDE, mais n'a pas encore été appliquée.
  - ii) À l'instar du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), le RIDE pourrait comporter une analyse reposant sur une comparaison externe de la performance des opérations avec celle des opérations conduites dans le secteur agricole par d'autres organisations de développement. De plus, une comparaison interne pourrait être réalisée entre les cinq régions concernées par les opérations du FIDA, pour que la direction puisse déterminer les régions ou les domaines thématiques auxquels il convient d'accorder plus d'attention et de ressources à l'avenir.
  - iii) IOE juge intéressante la description des caractéristiques de la performance relative aux principaux critères. Cependant, pour optimiser l'apprentissage, un descriptif plus étoffé comprenant des exemples tirés des projets examinés, notamment les projets choisis pour faire l'objet d'une évaluation de l'impact dans le contexte de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) (IAI/FIDA9), permettrait de repérer les problèmes généraux et systémiques auxquels il faut s'attaquer pour parvenir à une meilleure efficacité en matière de développement sur le terrain.

- iv) Enfin, la performance du Fonds a été bonne pendant la période de FIDA9, comme le confirment à la fois le RARI et le RIDE de 2016. Cependant, le RARI 2016 fait apparaître que la performance n'a été pour l'essentiel que plutôt satisfaisante. Un moyen de placer plus haut la "barre de la performance" des projets, c'est-à-dire du niveau "plutôt satisfaisant" au niveau "satisfaisant" voire "très satisfaisant", consiste à placer la "barre du rapport" du niveau actuel 4 au niveau 5 ou 6. IOE encourage donc la direction à insérer dans les futures éditions du RIDE une évaluation des projets notés 5 ou 6 au regard des principaux critères d'évaluation.
5. Aperçu de la performance opérationnelle. Le tableau ci-après présente une comparaison des pourcentages de projets financés par le FIDA jugés au minimum plutôt satisfaisants en 2012-2014, d'une part dans le RIDE (partie III) et d'autre part dans le RARI 2016, où les résultats sont fondés sur les évaluations indépendantes réalisées par IOE. On trouvera dans la colonne de droite du tableau les cibles fixées en accord avec les organes directeurs, qui figurent dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour la période de FIDA9 (2013-2015).
6. Dans l'ensemble, les résultats présentés dans le RARI et le RIDE de 2016 sont relativement cohérents. Dans les deux rapports annuels, plus de 80% des projets ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants au regard de la plupart des critères en 2012-2014. Malgré des améliorations récentes, l'efficacité et la durabilité des avantages sont les critères qui affichent les moins bons résultats et qui correspondent donc à des domaines auxquels il convient d'accorder une attention constante à l'avenir, comme l'indique le RARI 2016.

Tableau

Indicateurs	Résultats du RIDE	RARI –	Cible
	2012-2014 (97)	VRAP/EvPP* 2012-2014 (56)	
<b>2.1. Indicateurs d'effets (proportion de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants) à l'achèvement</b>			
2.1.1 Pertinence	100	89,4	100
2.1.2 Efficacité	93	84	90
2.1.3 Efficience	82	69	75
2.1.4 Impact sur la pauvreté rurale	94	92	90
2.1.5 Égalité entre les sexes	91	91	90
2.1.6 Durabilité des avantages	87	69	75
2.1.7 Innovation et apprentissage	94	88	90
2.1.8 Reproduction et transposition à plus grande échelle	97	88	90
2.1.9 Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	89	84	90
2.1.10 Performance du gouvernement dans son rôle de partenaire	90	82,2	80

\* Validation des rapports d'achèvement de projet/évaluation de la performance des projets.

7. Les écarts les plus importants entre les pourcentages de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants concernent la pertinence, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. Ces écarts sont dus au fait qu'IOE et la direction emploient des définitions différentes et ne posent pas les mêmes questions dans le contexte de l'évaluation. De plus, IOE attribue une note commune à l'innovation et à la reproduction à plus grande échelle, tandis que la direction les note séparément. Il existe donc une importante marge de progression s'agissant d'harmoniser le système d'autoévaluation et le système d'évaluation indépendante du FIDA. La

mise en œuvre intégrale de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA publiée en 2016 et les travaux préparatoires de l'accord d'harmonisation révisé des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du Fonds garantiront une meilleure comparabilité des résultats produits par IOE et par la direction à l'avenir.

8. Dans le même ordre d'idées, la performance au niveau du pays est également un domaine où il serait souhaitable d'harmoniser les systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA, du point de vue des sources de données (voir aussi le paragraphe 11 ci-après) et des méthodologies employées dans les évaluations relatives aux indicateurs (par exemple la concertation sur les politiques, le renforcement des partenariats, la gestion des savoirs). Le RIDE fait état d'une bonne performance en matière de concertation sur les politiques et de renforcement des partenariats au niveau du pays, alors que le RARI 2016 en donne une image modérément satisfaisante puisque la performance associée aux deux indicateurs fléchit pendant la période 2013-2015 par rapport aux résultats passés.
9. De plus, les activités hors prêts ne sont pas mentionnées au chapitre V du RIDE, qui résume les résultats du point de vue de l'efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets. Compte tenu de l'importance croissante des activités hors prêts, il serait utile que les futures éditions du RIDE fournissent des informations contextuelles et qualitatives à leur sujet – par exemple, en recensant les principales contraintes et en expliquant comment le FIDA entend les surmonter.
10. Voie à suivre pour améliorer la performance. IOE se réjouit de l'inclusion d'un chapitre consacré aux domaines où des difficultés se posent et aux façons de s'attaquer à ces difficultés. Tant le RARI que le RIDE de 2016 font valoir qu'il est nécessaire de continuer à renforcer l'approche adoptée par le FIDA pour mesurer les résultats, et de réduire les délais de décaissement et d'améliorer les taux de décaissement pour faire progresser la performance des projets. Cependant, les recommandations du RARI 2016 soulignent également la nécessité d'améliorer les stratégies de ciblage du FIDA et concentrer davantage les efforts sur la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que sur les partenariats au niveau du pays pour améliorer l'efficacité et l'impact en matière de développement sur le terrain.
11. Comme indiqué au paragraphe 4, une analyse plus nuancée des facteurs contribuant à expliquer la performance plus ou moins bonne permettrait de repérer les problèmes systémiques du point de vue de la direction et rendrait le RIDE plus comparable au RARI.
12. Suivi-évaluation (S&E) des projets et qualité des données. Selon les informations présentées dans le tableau 8 de l'annexe I, qui récapitule les progrès accomplis au regard des indicateurs de S&E des projets, des avancées importantes ont été réalisées en ce qui concerne ces indicateurs, la seule exception étant le pourcentage de projets soumettant des enquêtes d'impact liées au Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). IOE salue ces avancées. Cependant, il note qu'il s'agit d'indicateurs de produits qui ne donnent pas beaucoup d'informations sur la qualité des enquêtes. À cet égard, le RARI 2016 conclut que la faiblesse persistante des systèmes de S&E des projets (absence de valeurs de référence, mauvaise qualité des données, accent placé sur les produits dans le SYGRI, etc.) et de la mesure des résultats compromet l'évaluation de l'impact des opérations du FIDA sur la pauvreté rurale, notamment les revenus, la sécurité alimentaire et la nutrition, et fait qu'il est difficile d'en attribuer le mérite à ces opérations.
13. L'annexe III présente les enseignements tirés de l'IAI/FIDA9. On peut lire au paragraphe 3 que l'IAI/FIDA9 a montré que les bénéficiaires du FIDA étaient en moyenne mieux lotis, en termes de pourcentage, que les membres d'un groupe témoin. Ce résultat est remarquable et il illustre la contribution positive globale du Fonds à la réduction de la pauvreté rurale, qui est décrite par le RARI 2016. Cependant, les chiffres associés au groupe de comparaison ne sont pas indiqués

dans le RIDE, que ce soit au paragraphe 3 du RIDE ou dans le tableau intitulé "Pourcentage des impacts estimés (effets moyens) sur les bénéficiaires comparé à ceux du groupe témoin, dans l'ensemble et par groupes de projets". IOE invite la direction à rendre compte des résultats des deux groupes dans le RIDE.

14. Structure du rapport. Cette année, l'édition du RIDE comprend quatre pages consacrées au résumé et aux conclusions, et six pages sur l'analyse des résultats et de l'impact au regard du CMR pour FIDA9. Des rapports importants sont joints en annexe au RIDE<sup>1</sup>, mais l'analyse présentée dans le rapport principal ne rend pas compte de la mine d'informations que constituent ces annexes, exception faite des données issues de l'IAI/FIDA9.
15. Les limites de longueur imposées à tous les documents des organes directeurs expliquent peut-être cette omission. Afin de surmonter ce problème tout en respectant les limites, et à l'instar de ce qui est fait dans le RARI, les futures éditions du RIDE pourraient être structurées comme suit: i) un résumé succinct tenant lieu de rapport principal; et ii) un appendice où pourrait être présentée une analyse approfondie de la performance des activités de prêt et des activités hors prêts, assortie d'exemples tirés des projets examinés et de références précises aux documents justifiant l'analyse.

---

<sup>1</sup> Il s'agit notamment des rapports suivants: Synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9; Rapport annuel sur la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; Mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés; et Rapport de situation sur le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.