

Cote du document: EB 2020/130/R.10/Add.1
Ordre du jour: 6
Date: 19 août 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Fabrizio Felloni

Responsable par intérim
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@ifad.org

Suppiramaniam Nanthikesan

Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2243
courriel: s.nanthikesan@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session
Rome, 8-11 septembre 2020

Pour: Examen

Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

1. Conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation et à la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2006, le présent document contient les observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à propos du Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Le RIDE est le principal document du Fonds rendant compte de son efficacité comme institution et de son efficacité en matière de développement.
2. Dans l'ensemble, le RIDE 2020 est bien rédigé et donne un aperçu succinct de la performance durant la première année de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Le rapport de cette année présente les progrès accomplis au regard des engagements pris pour FIDA11, à l'aune des indicateurs du Cadre de gestion des résultats. L'analyse livre une image nuancée des aspects relatifs au développement et des aspects institutionnels. Les observations ci-après portent sur le renforcement de l'importance du RIDE dans la communication de la performance du Fonds, et visent à éclairer l'orientation stratégique et opérationnelle et la planification des ressources.
3. **Rôles complémentaires du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et du RIDE.** Le récent examen par les pairs de la fonction d'évaluation et les discussions en cours font ressortir la nécessité de clarifier les rôles du RIDE et du RARI afin de renforcer les synergies et la convergence entre ces deux rapports. Le RIDE et le RARI jouent des rôles essentiels et complémentaires dans la présentation d'une évaluation annuelle de la performance du FIDA aux organes directeurs et aux parties prenantes. Le Fonds gagnerait beaucoup à déployer des efforts concertés pour clarifier les rôles respectifs de ces deux instruments de communication des résultats, renforcer leurs synergies et harmoniser les méthodes et les approches utilisées.
4. La première étape de ce processus consisterait à clarifier les rôles et les axes de travail respectifs des deux rapports. À la Banque asiatique de développement (BASD), le Département de l'évaluation indépendante élabore l'évaluation annuelle (équivalent du RARI), tandis que la direction prépare l'examen de l'efficacité de l'aide au développement (équivalent du RIDE) et le rapport annuel sur la performance du portefeuille de projets en cours. Ces rapports ont des objectifs communs en matière d'apprentissage ainsi que de reddition de comptes aux actionnaires de la BASD et à d'autres parties prenantes¹.
5. Le tableau 1 résume les usages en vigueur au FIDA s'agissant de la communication des résultats. Le RIDE présente un examen complet des progrès accomplis au regard des engagements pris au titre de la reconstitution des ressources, à partir des trois niveaux du Cadre de gestion des résultats de FIDA11. Le RARI, de son côté, propose une évaluation indépendante de la performance des opérations du Fonds et une synthèse des constatations issues des évaluations de différentes thématiques².
6. **Renforcement des synergies entre le RIDE et le RARI.** Les éditions 2020 du RIDE et du RARI fournissent des exemples intéressants de renforcement et de validation mutuels des données factuelles sur lesquelles ils s'appuient. Les

¹ L'examen de l'efficacité de l'aide au développement propose une vue d'ensemble de l'axe de travail, de l'objet et de la valeur de chacun des rapports.

² Le RARI peut être relié à un quart environ des indicateurs de performance du Cadre de gestion des résultats de FIDA11 (19 des 72 indicateurs couverts par le RIDE en ce qui concerne les résultats des niveaux II et III).

conclusions des activités d'assurance qualité initiale menées par le FIDA (annexe IV du RIDE 2020), qui font ressortir des problèmes récurrents dans la conception des opérations, sont validées par l'analyse exposée dans le RARI 2020. En outre, le RIDE cite le RARI 2020 à l'appui de certaines de ses constatations, notamment l'évolution défavorable de la durabilité et de l'efficacité ainsi que de la performance des pouvoirs publics et la nécessité de renforcer la participation à l'élaboration des politiques. Ces exemples permettent également de voir comment une telle collaboration pourrait être normalisée et renforcée: des échanges en amont des constatations préliminaires et la définition de domaines prioritaires s'agissant de la validation des observations faciliteraient en effet un enrichissement réciproque de la base de données factuelles.

Tableau 1
Rôles complémentaires du RIDE et du RARI

	<i>Axe de travail</i>	<i>Objet et valeur ajoutée</i>
Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	<p>Le RIDE est le rapport élaboré par la direction sur la performance annuelle du FIDA au regard des engagements pris au titre de la reconstitution des ressources, mesurée à l'aune des indicateurs du Cadre de gestion des résultats correspondant.</p> <p>Dans cette optique, le RIDE dresse chaque année un bilan: i) de l'impact, des effets directs et des produits en matière de développement obtenus par le FIDA; ii) de la performance des opérations du Fonds; iii) de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs prioritaires. Il met aussi en évidence les domaines dans lesquels il faut renforcer la performance.</p> <p>Le RIDE s'appuie sur les informations et les éléments probants tirés des autoévaluations, des données faisant l'objet d'un suivi et des enquêtes.</p>	<p>Les informations et les analyses présentées chaque année au Conseil d'administration et à la direction dans le RIDE éclairent l'orientation stratégique et opérationnelle et la planification des ressources du FIDA.</p>
Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	<p>Le RARI est une évaluation indépendante de la performance des opérations du FIDA qui est menée par IOE. Il fait la synthèse des conclusions des évaluations d'IOE afin de rendre compte de la performance des opérations du FIDA en matière de développement et analyse les évaluations pour en tirer des enseignements sur des thèmes spécifiques et permettre ainsi d'améliorer la conception et l'exécution des projets.</p> <p>Le RARI présente une analyse des tendances relatives à la performance opérationnelle, qui repose sur les évaluations réalisées au cours des 10 dernières années. On y décrit aussi la performance opérationnelle récente en se fondant sur les dernières évaluations (évaluations au niveau des projets, de l'institution et des pays; évaluations thématiques et synthèses d'évaluations).</p> <p>Le RARI n'est pas axé sur les processus organisationnels généraux ni sur la performance au regard des objectifs prioritaires du Fonds.</p>	<p>Le RARI fait partie des rapports demandés par le Conseil d'administration. Il fournit une évaluation indépendante de la performance des opérations du FIDA et analyse les facteurs qui influent sur cette dernière. Il en tire également des enseignements concernant différentes thématiques. L'objectif est d'améliorer la conception et l'exécution des projets et, partant, l'efficacité du FIDA en matière de développement.</p>

Source: élaboré par IOE.

7. **Convergence et harmonisation du RIDE et du RARI.** Au vu des chevauchements et de la complémentarité entre les deux rapports, il est important que le FIDA veille à la cohérence des approches, méthodes, et systèmes de notation utilisés et à leur conformité avec les pratiques des autres institutions financières internationales (IFI). L'examen du RIDE 2020 fait ressortir un certain degré de convergence:

- Les deux rapports analysent les notes de performance à partir de la population totale des projets³.

³ Le RIDE 2020 indique que le RARI porte sur un échantillon partiel de projets. Ce n'est pas exact: le RARI couvre l'ensemble des projets.

- Malgré les approches différentes adoptées pour délimiter le portefeuille de projets aux fins d'analyse de la performance et de communication d'informations — l'année d'achèvement pour le RARI et l'année de la clôture des projets pour le RIDE — l'examen d'IOE montre que la couverture du portefeuille est similaire pour les deux rapports. Les données dont dispose IOE indiquent que tous les projets inclus dans les éditions 2020 du RARI et du RIDE ont été achevés en 2018 ou avant.
8. **Deux principales différences.** La première concerne les notes prises en compte, à savoir celles des rapports d'achèvement de projet pour le RIDE, et celles des évaluations indépendantes (évaluation de la performance des projets, évaluation intermédiaire, validation des rapports d'achèvement de projet ou évaluation de la stratégie et du programme de pays) pour le RARI; or ces notes diffèrent. Par exemple, le RIDE 2020 (paragraphe 10) indique que 84% des opérations du FIDA ont été jugées plutôt satisfaisantes ou mieux en ce qui concerne leur efficacité (par rapport à un objectif de 90%), tandis que pour le RARI 2020 (résumé, figure A), ce pourcentage est de 72%. La deuxième différence tient au fait que le RARI analyse une plus longue période (les dix précédentes années) à l'aide de moyennes mobiles sur trois ans. Le RIDE prend en considération une période de trois ans, et utilise des données annuelles (et non des moyennes mobiles). Cependant, les tendances divergent. Prenons par exemple celles relatives à la proportion de projets dont l'efficacité est jugée plutôt satisfaisante ou mieux. Le tableau 1 du RIDE montre une tendance à la hausse sur les trois dernières années — de 80% à 91%⁴. En revanche, dans le graphique 5 du RARI, qui illustre l'évolution de l'efficacité entre 2007 et 2018, la tendance est presque stationnaire depuis 2013, et la performance actuelle est en légère baisse (elle part d'un palier à 75% pour s'établir à 72%).
 9. IOE et la direction doivent examiner les solutions qui permettraient de gommer ces différences, ainsi que les autres problèmes éventuels d'harmonisation ou de convergence. Dans d'autres IFI, comme la BASD et la Banque mondiale, la direction rend compte de la performance des opérations à partir des notes attribuées par la fonction d'évaluation indépendante.
 10. **Nécessité d'analyser les tendances de la performance sur le long terme.** Le RIDE 2020 fournit des informations précieuses sur la performance actuelle. Pour renforcer l'utilité de ce rapport, la direction pourrait envisager d'élargir le champ de son analyse des tendances. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le RIDE compare les notes sur les trois dernières années. Cependant, des changements importants s'opèrent sur une plus longue période. De plus, pour comprendre la performance actuelle, il faut la replacer dans le contexte des tendances à plus long terme. On trouve couramment une analyse des tendances à long terme dans les rapports annuels sur les résultats établis par la direction d'autres IFI, telles que la BASD (examen de l'efficacité de l'aide au développement) et la Banque mondiale.
 11. **Capacité de l'institution à honorer les engagements pris au titre de FIDA11.** Le FIDA fait face à des changements rapides du fait de l'élargissement de son champ d'activité et de la forte progression des investissements dans les nouveaux domaines prioritaires. On s'attend en particulier à voir la réserve de projets du portefeuille environnement et climat supplémentaire plus que décupler entre 2019 et 2021. Devant de telles hausses, il convient de s'assurer qu'on dispose des ressources humaines suffisantes, avec les compétences et le savoir-faire nécessaires, et que les structures internes peuvent accueillir une progression de cette ampleur de l'exécution dans un domaine thématique donné. La prévision de ces besoins risque de dépasser le champ d'application du RIDE. Cependant, la gestion des risques liés à une augmentation de l'exécution ainsi que la capacité de l'organisation à faire face à une telle progression sont de son ressort. Il serait utile que le RIDE expose les mesures prises pour assurer une exécution de grande qualité et dans les délais

⁴ Le RIDE n'utilise pas de moyenne mobile pour établir la tendance; seule la performance de 2019 est calculée à partir d'une moyenne mobile.

prévus des opérations appuyées par le financement de l'action climatique — lesquelles sont en augmentation rapide —, comme il vient de présenter la riposte du FIDA à la pandémie de COVID-19.

12. **Optimisation des ressources.** Le RIDE 2020 a introduit un cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources qui apporte des éclairages précieux (annexe III). Il serait cependant utile de donner des explications sur la logique et la base de données factuelles sur lesquelles reposent les valeurs du cadre de pointage. À l'avenir, il serait également intéressant de fournir la justification des valeurs seuils associées aux indicateurs de réussite.
13. Enfin, s'agissant de l'indicateur 2.3.14, les données de référence (1,75 million) sont supérieures à la cible (1,5 million).
14. En conclusion, il faudrait mettre en lumière les rôles et les axes de travail complémentaires du RIDE et du RARI dans les futures éditions de ces rapports, conformément aux pratiques en place dans les autres IFI. La direction et IOE doivent s'attacher à renforcer les synergies existantes dans les domaines de chevauchement. Il serait utile de commencer par dresser le bilan de ce qui a bien fonctionné en 2020 — la définition en amont de ces domaines de chevauchement, ainsi que la mise en commun des sources de données factuelles et des témoignages sur l'évolution des approches et des manières de penser, par exemple. Ces étapes pourraient être normalisées et institutionnalisées dans le cadre de discussions, qui permettraient en outre de déterminer des possibilités de renforcer les synergies. En tirant parti des révisions en cours de la Politique de l'évaluation et du bilan des produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante, IOE et la direction pourraient s'employer à gommer les principales différences entre les deux rapports, afin de renforcer la cohérence de leurs conclusions. Il s'agirait notamment d'harmoniser les méthodes (délimitation du portefeuille et utilisation cohérente des moyennes mobiles), les sources de notation de la performance et la période couverte par l'analyse des tendances, conformément aux pratiques en vigueur dans les autres IFI. IOE remercie la direction de lui avoir donné la possibilité de contribuer à ce processus de changement en lui demandant de transmettre ses observations sur les résultats communiqués dans le RIDE, et se réjouit de la perspective d'une collaboration productive.