

Cote du document: EB 2020/130/R.9/Add.1
Ordre du jour: 5 c)
Date: 19 août 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réaction de la direction du FIDA au Rapport annuel 2020 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Thomas Eriksson

Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: t.eriksson@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**

I. Introduction

1. La direction accueille avec satisfaction le Rapport annuel 2020 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (ci-après, RARI ou le Rapport) et se félicite de la collaboration constructive qu'elle poursuit avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans le but de renforcer les leçons qui peuvent être tirées du RARI pour améliorer l'efficacité du Fonds dans le domaine du développement. Le fruit de ces efforts ressort clairement des modifications apportées au Rapport de 2020, qui illustrent les mesures prises par IOE pour le rationaliser et le raccourcir, l'importance accrue accordée à l'apprentissage au moyen de marqueurs et d'une analyse qualitative, et l'élimination des recommandations.
2. La direction considère que, dans l'ensemble, le RARI présente une analyse approfondie et équilibrée. Elle souscrit aux principales conclusions du Rapport et remercie IOE d'avoir noté les domaines dans lesquels elle avait fait des progrès importants, notamment l'environnement et les changements climatiques, l'évolution récente positive de l'efficacité et de la durabilité, et la capacité d'adaptation des programmes du FIDA à l'évolution des contextes.
3. La direction sait toutefois que les efforts doivent être poursuivis et amplifiés dans certains domaines, comme le renforcement des liens entre les portefeuilles de prêts et hors prêts, la conception d'interventions réalistes, compte tenu des capacités d'exécution, et la fourniture d'un appui aux unités de gestion des projets durant la phase de mise en œuvre, de manière à améliorer la performance des autorités publiques, en particulier sur les plans de la durabilité et de l'efficacité. Son système d'autoévaluation a couvert ces mêmes domaines au cours des dernières années; de fait, ces derniers sont ciblés par un certain nombre des réformes récemment entreprises et par les engagements pris dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Il s'agit, notamment, des initiatives de renforcement des capacités, de la décentralisation des effectifs qui a pour objet d'accroître et de rapprocher le soutien accordé au niveau des programmes de pays, et de l'attention accrue portée à la participation à l'élaboration des politiques et aux approches de programme au niveau des pays.
4. La réaction de la direction privilégie trois domaines d'action pour l'avenir, qui consistent à: i) répondre aux préoccupations d'ordre méthodologique dues à l'établissement d'évaluations globales fondées uniquement sur les notes pour mesurer la performance et les résultats; ii) renforcer le caractère complémentaire des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante de manière à améliorer l'apprentissage et, ce faisant, accroître l'efficacité en matière de développement; iii) déterminer les domaines sur lesquels la direction doit porter son attention étant donné l'évolution de la performance indiquée dans le RARI 2020.

II. Insuffisance de l'approche consistant à utiliser les notes globales pour évaluer la performance et les résultats

5. La direction estime que les systèmes d'évaluation (autoévaluation et évaluation indépendante) du FIDA sont davantage basés sur des notes que ceux des organisations de référence¹. Ces systèmes retiennent tous deux, non seulement les critères utilisés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE), mais aussi des notes particulières au Fonds, ce qui accroît le nombre d'éléments évalués². Les

¹ Le FIDA note un plus grand nombre de critères. Par exemple, la Banque mondiale ne note que trois critères à l'achèvement – la réalisation de l'objectif de développement, la performance de la Banque (notamment la conception et la supervision des projets) et la performance des partenaires.

² Les critères types du CAD de l'OCDE sont l'efficacité, la viabilité, l'efficacité et la pertinence. Le FIDA utilise, en outre, une série de critères (la reproduction à plus grande échelle, le genre, l'environnement et la gestion des ressources

notes étant le produit d'évaluations subjectives, même si elles sont fondées sur des données factuelles, celles qui sont établies à l'achèvement ne suffisent pas pour mesurer la performance et doivent être recoupées avec des indicateurs objectifs, comme les évaluations des résultats et des impacts, des données établies au niveau des produits, et d'autres indicateurs tels que les décaissements (pour l'efficacité) et les cofinancements (pour l'adhésion et les partenariats). Dans les évaluations indépendantes et le RARI, ce sont toutefois principalement des notes subjectives de projets antérieurement achevés qui sont employées pour déterminer la performance et les résultats. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) a, par contre, recours à une gamme d'indicateurs établis aux trois niveaux du Cadre de gestion des résultats pour évaluer la performance globale de l'institution³.

6. Selon le RARI 2020, il convient toutefois de noter que les résultats des institutions financières internationales peuvent ne pas être comparables: les méthodes d'agrégation des résultats des projets employées par ces institutions n'utilisent pas toutes les mêmes critères (par exemple, contrairement à la Banque mondiale, le FIDA, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement prennent en compte la durabilité dans leur évaluation de la performance globale) et ne calculent pas la valeur finale de la note de la même manière.
7. Compte tenu de cette importante mise en garde méthodologique et sachant que le FIDA, qui cible généralement son action sur les plus pauvres, poursuit des interventions locales dans le secteur agricole, il est difficile de tirer des conclusions valides des comparaisons entre les activités du FIDA et celles d'autres banques multilatérales de développement (BMD) à l'échelle du portefeuille agricole. Il importe donc de considérer avec circonspection l'analyse des institutions de référence présentée dans le RARI et d'envisager de ne plus l'inclure sous sa forme actuelle à l'avenir. Il vaudrait mieux comparer, par exemple, les données sur l'action menée, les effets directs et les produits du FIDA dans le secteur agricole à celles des organisations de référence, en procédant aux ajustements nécessaires pour prendre en compte la taille relative de l'organisation.
8. La direction du FIDA s'emploie également à harmoniser le Cadre institutionnel de gestion des résultats avec ceux des autres BMD, en réduisant l'importance accordée aux notes en tant que mesures des résultats, pour privilégier les effets directs et les produits objectifs qui attestent de l'obtention de résultats. Elle s'emploie aussi à revoir la structure des rapports d'achèvement de projet dans le contexte de l'examen de ses produits d'autoévaluation, à améliorer la mesure des résultats en mettant en place des enquêtes portant sur les indicateurs d'effet direct de base et en précisant les critères de sélection retenus dans le cadre des évaluations de l'impact, compte tenu des commentaires formulés par IOE. Elle estime que la série de produits révisés d'IOE pourrait également faire ressortir les insuffisances des évaluations fondées sur les notes lorsqu'il s'agit de formuler des conclusions sur la performance et les résultats, et permettre de mieux concilier l'attribution de notes — essentiellement à des fins de responsabilisation — et l'apprentissage grâce à la collecte d'éléments d'appréciation.
9. Dans ce contexte, **la direction attend avec intérêt de collaborer avec IOE et des experts extérieurs à l'évaluation du système de notation⁴ et des méthodes du FIDA⁵ afin de préciser son approche de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante dans le contexte de la révision du manuel**

naturelles, les changements climatiques, les institutions et les politiques, et l'impact sur la pauvreté rurale) qui sont très difficiles à évaluer sur la base des notes des projets.

³ Voir l'annexe I.

⁴ Les participants à l'examen par les pairs ont aussi noté les limites de l'emploi des notes dans l'un de leurs rapports antérieurs. Cette annexe ne figurait toutefois pas dans la version finale.

⁵ Voir l'annexe II.

d'évaluation. Comme indiqué à l'annexe II, la direction pense que cet examen pourrait aussi porter sur des questions qui ont des répercussions tant sur l'analyse à l'achèvement des projets du RIDE que sur l'analyse du RARI. Il s'agit, notamment, de déterminer dans quelle mesure les baisses observées pourraient tenir à des changements de définition des indicateurs, à la poursuite d'examen d'assurance qualité plus rigoureux depuis 2015, ou au petit nombre de projets achevés durant toute période de trois ans à horizon mobile qui provoque des fluctuations et des chutes des notes moyennes mobiles établies sur cette période.

III. Renforcement des aspects complémentaires des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante de manière à promouvoir l'apprentissage

10. Compte tenu de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation achevé en 2019, la direction est d'avis que le FIDA a une occasion unique d'innover en améliorant ses systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante, de manière à accroître leur contribution à l'efficacité générale de son action de développement.
11. **La direction estime que l'évaluation indépendante et l'autoévaluation sont des systèmes complémentaires qui se renforcent mutuellement et qui devraient viser à promouvoir la responsabilisation et l'apprentissage, de manière à accroître l'impact sur le développement. Ces systèmes ont aussi des rôles et des attributions distincts dans l'architecture générale d'évaluation, bien qu'ils aient tous deux pour finalité d'améliorer les résultats en matière de développement.** Comme il a été noté dans le rapport de l'examen par les pairs, c'est à la direction qu'il revient de faire rapport au Conseil sur la performance de l'institution, et d'assumer la responsabilité du maintien d'un cadre de suivi des résultats et de la performance efficace, tandis qu'IOE "fournit au Conseil et à la direction des conclusions indépendantes et crédibles"⁶.
12. Depuis la mise en place, en 2016, du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, la direction s'efforce de porter davantage son attention sur les résultats et la performance. Les améliorations de la performance notées dans le RIDE pour une gamme d'indicateurs et le fort impact des projets du FIDA dans le domaine du développement témoignent de l'existence de solides systèmes et de poids et contrepoids ainsi que de l'attention portée par l'institution à la qualité du portefeuille.
13. Comme indiqué dans l'examen par les pairs, "[o]n peut s'attendre à ce que les progrès accomplis par la direction dans le développement des systèmes de rapports sur la gestion des résultats et de la performance se reflètent dans le RIDE". Ce dernier "devrait continuer à être produit et revu de près par le Conseil dans la mesure où c'est avant tout à la direction, et non à IOE, que revient la responsabilité des rapports sur la performance des projets".
14. L'examen par les pairs note aussi que, pour cette raison, "IOE pourrait assigner un nouvel objectif au RARI pour en faire un document clairement différent, mais toujours fortement axé sur la performance. Un RARI ainsi réorienté pourrait: se concentrer davantage sur des questions plus larges et plus thématiques concernant la performance institutionnelle; accorder davantage de place aux travaux plus stratégiques d'IOE qui présentent le plus d'intérêt pour le Conseil; fournir des commentaires, voire un contrôle périodique, du RIDE avec des suggestions d'amélioration."

⁶ Voir le document EB 2019/127/R.13.

15. La direction s'est engagée à revoir le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement avant le début de FIDA12 et à renforcer la préparation des rapports sur les résultats et la performance qui servent de base à l'établissement du RIDE. Cela donne également à IOE la possibilité de poursuivre la simplification du RARI pour le consacrer intégralement à des domaines stratégiques de la performance plutôt qu'à la présentation des résultats globaux obtenus pour chaque indicateur sur une base annuelle, compte tenu des insuffisances de la méthodologie relevée par la direction⁷.

IV. Domaines d'action privilégiés par la direction sur la base des conclusions du RARI 2020

16. Le RARI 2020 ne formule aucune recommandation particulière mais présente d'importantes observations. Il indique que la plupart des notes rentrent dans la catégorie "plutôt satisfaisante". L'environnement et la gestion des ressources naturelles, la pertinence et la performance du FIDA sont les domaines dans lesquels des résultats positifs ont été obtenus. La plupart des autres indicateurs affichent des résultats moins positifs (bien que toujours, pour l'essentiel, plutôt satisfaisants), à l'exception de trois d'entre eux pour lesquels des retards plus notables sont enregistrés (l'efficacité, la durabilité et la performance des autorités publiques). Le RARI note que la performance de la dernière cohorte dans les domaines de l'efficacité et de la durabilité s'est améliorée par rapport aux années précédentes mais que la performance des autorités publiques continue de se dégrader. La direction estime donc, sur la base des conclusions du RARI, qu'il importe de prêter une plus grande attention à ces trois domaines.
17. **Premièrement, comme indiqué dans le RIDE, les projets du Fonds donnent de bons résultats au stade de la conception; toutefois, comme le note le RARI 2019, le document de conception doit être un outil de travail évolutif et les problèmes se manifestent fréquemment au stade de la mise en œuvre** en raison, principalement, du manque de capacités de mise en œuvre et de compétences spécialisées au sein des unités de gestion des projets. La direction estime, elle aussi, que les capacités et les compétences spécialisées des unités de gestion des projets et l'adhésion des autorités publiques sont des facteurs importants. Cet aspect du problème est l'un des plus difficiles auquel est confronté le FIDA et celui sur lequel il peut le moins agir directement. Le Fonds a entrepris d'investir dans le renforcement des capacités du personnel des unités de gestion des projets dans des domaines comme la gestion axée sur les résultats, la passation de marchés, la gestion financière et le suivi-évaluation. Il admet toutefois qu'il ne suffira pas de renforcer les capacités, et déploie des efforts concrets pour s'assurer, par exemple, que les contrats établis pour le personnel des unités de gestion des projets sont basés sur la performance, et que les effectifs de ces unités sont recrutés à un stade précoce grâce au recours aux instruments pour le démarrage plus rapide de l'exécution des projets. La direction souhaiterait néanmoins obtenir d'IOE des suggestions sur les mesures supplémentaires qui pourraient être prises dans le but de renforcer les capacités et la performance des unités de gestion des projets au-delà des mesures qu'elle a déjà adoptées.
18. La direction porte une grande attention à la qualité du portefeuille au stade de la mise en œuvre. Le nombre et le pourcentage de projets à risque demeurent faibles par rapport aux chiffres enregistrés pour FIDA10 et par les institutions de référence (moins de 15%); l'indice mesurant la proactivité n'a jamais été aussi élevé (il est passé de 50% à 77% par suite des incitations fournies par la politique de restructuration approuvée par le Conseil d'administration en 2018). La direction est d'avis que la décentralisation et la masse grandissante d'effectifs opérationnels et techniques détachés sur le terrain permettront de gérer le portefeuille de manière

⁷ Voir l'annexe II.

plus proactive et de mieux appuyer les unités de gestion des projets durant la mise en œuvre.

19. **Deuxièmement, la direction est préoccupée par la question de la durabilité des avantages, en raison des moins bonnes performances notées aussi bien dans le RIDE que dans le RARI.** La direction s'engagera, pour FIDA12, à mettre en place un plan d'action pour améliorer la durabilité des résultats après l'achèvement des projets. Elle a pris certaines mesures à cette fin, comme l'inclusion de stratégies de retrait au niveau de la conception. Elle reconnaît toutefois qu'il importe de faire plus, en particulier pour assurer le suivi des stratégies de retrait tout au long de la mise en œuvre, et de collaborer plus étroitement avec les autorités publiques au niveau des politiques. Le renforcement de la définition et de la mesure de la durabilité des avantages est un domaine essentiel dans lequel elle propose de collaborer avec IOE. Actuellement, l'évaluation de la durabilité à l'achèvement porte davantage sur les activités que sur l'impact. La direction est d'avis qu'IOE pourrait jouer un rôle de premier plan dans le cadre des évaluations a posteriori de la durabilité de l'impact, qui ont pour objet de déterminer la mesure dans laquelle les progrès réalisés grâce aux projets financés par le FIDA perdurent après l'arrêt des activités. Elle apprécierait également d'obtenir d'IOE de plus amples informations sur les facteurs déterminants en ce domaine.
20. **Enfin, la direction reconnaît que les synergies entre les activités de prêt et hors prêts pourraient être renforcées.** Par suite des nouvelles directives relatives aux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) adoptées au début de 2019, les examens d'assurance qualité font état d'une plus grande cohérence et d'un meilleur alignement sur les priorités nationales. Il importe néanmoins de consacrer plus d'attention et de ressources aux activités hors prêts au niveau des programmes de pays. La collaboration à l'élaboration des politiques avec les autorités publiques revêt une importance cruciale et est un aspect fondamental du programme de décentralisation du Fonds. Grâce à la mise à jour des indicateurs de décentralisation à laquelle il procède actuellement, le FIDA s'emploiera à donner aux directeurs de pays plus de temps pour collaborer avec les autorités publiques à un niveau plus stratégique.
21. Le FIDA accorde également plus d'attention à la mesure des activités hors prêts, comme le montrent clairement le récent plan d'action de gestion des savoirs institutionnels et le cadre de partenariat, qui comprennent des indicateurs permettant d'évaluer et de mesurer la performance. Il a également apporté des améliorations à son enquête auprès des parties prenantes pour en faire un outil plus robuste et fiable de collecte, dans les pays, de commentaires sur la performance du FIDA dans le cadre de ses activités hors prêts. Il importe toutefois de souligner qu'il est difficile de mesurer et de quantifier ces activités et que, en dépit des progrès observés, tous les résultats et les impacts obtenus en ce domaine pourraient ne pas être recensés de manière adéquate. Cette opération pose des difficultés non seulement au FIDA mais aussi à d'autres organisations.

V. Perspectives

22. La direction sait gré à IOE des efforts qu'il déploie pour resserrer leur collaboration et intensifier leur dialogue au sujet du RARI. Elle se félicite des discussions qu'a eu IOE avec les différents services de l'institution au sujet du RARI avant l'établissement de la version finale du Rapport.
23. La direction se réjouit à la perspective de continuer de collaborer de manière constructive avec IOE, sous la direction générale et la supervision du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, à la révision de la politique et du manuel de l'évaluation ainsi que des différents produits employés en ce domaine pour

s'assurer que la fonction d'évaluation (autoévaluation et évaluation indépendante) contribue de manière optimale aux activités du Fonds.

Comparaison du RIDE et du RARI

Bien qu'ils se complètent, le RIDE et le RARI ne sont pas directement comparables. La direction et IOE mènent des efforts concertés pour que les deux rapports se renforcent mutuellement et puissent être employés en tant qu'instruments de gestion pour renforcer l'efficacité du Fonds dans le domaine du développement. Le champ d'application et les caractéristiques de chacun de ces rapports sont brièvement décrits ci-après.

	RARI	RIDE
BUT	Le RARI est un rapport de synthèse annuel préparé par IOE sur la base d'évaluations réalisées au cours d'années antérieures. Il doit viser davantage à promouvoir l'apprentissage plutôt que la responsabilisation puisque, comme le note l'examen par les pairs, la direction est seule tenue de rendre compte de la performance institutionnelle tandis qu'IOE peut apporter des éléments d'information et fournir des orientations au Conseil d'administration dans le contexte de ses analyses indépendantes.	Le RIDE est un rapport annuel préparé par la direction pour suivre les progrès réalisés par référence au Cadre de gestion des résultats pendant un cycle de reconstitution des ressources. Il vise dans une large mesure à promouvoir la responsabilisation puisqu'il est utilisé par la direction pour présenter des informations sur les cibles et les indicateurs convenus avec les organes directeurs du FIDA.
PORTÉE	Le RARI est un rapport de synthèse intégralement basé sur les validations des rapports d'achèvement de projet/les évaluations de la performance des projets et les évaluations des stratégies et programmes de pays d'IOE. Il regroupe les notes relatives aux performances antérieures. Il se fonde presque uniquement sur les notes provenant des validations des rapports d'achèvement de projet pour déterminer l'efficacité du FIDA en matière de développement (<i>la robustesse des notes, elles-mêmes, est remise en question dans l'examen par les pairs</i>). Le RARI ne présente aucune information sur les résultats concrets obtenus, tels que les produits, les effets directs ou l'impact.	Le RIDE mesure la performance globale du FIDA au moyen d'un ensemble d'indicateurs de différents niveaux: gestion du portefeuille, conception, efficacité organisationnelle, impacts et produits au niveau du projet, conformément au Cadre de gestion des résultats convenu pour chaque cycle de reconstitution des ressources. Le RIDE présente des informations sur les résultats concrets obtenus, tels que les produits, les effets directs ou l'impact.
STRUCTURE	Le RARI est un rapport long et dense qui présente des analyses approfondies et comporte de multiples annexes (bien que le rapport de 2020 soit nettement plus court).	Le RIDE ne doit pas dépasser 5 500 mots et donne des informations sur la performance opérationnelle et institutionnelle aux différents niveaux du Cadre de gestion des résultats. Le nombre de ses annexes augmente par suite des exigences d'information et des engagements

DONNÉES	Le RARI se base sur les notes globales des projets achevés pour faire rapport sur la performance, formuler des conclusions et dégager des tendances.	grandissants du Conseil d'administration en ce domaine. Le RIDE présente des informations sur de nombreux indicateurs établis aux différents niveaux. Seulement certains des indicateurs du niveau II concernent les projets clos.
ÂGE DU PORTEFEUILLE EXAMINÉ	Le RARI considère uniquement les projets achevés au moins deux ans auparavant et se fonde pour une large part sur des projets encore plus anciens.	Le RIDE présente des informations sur des projets qui peuvent avoir été clos l'année précédente, au niveau II. Il rend également compte de la performance, au stade de la conception et durant la mise en œuvre, de projets nouvellement conçus et en cours.

Insuffisances méthodologiques de l'analyse du RARI

Changements concernant la rigueur et la franchise de l'analyse et modifications apportées aux critères d'évaluation et aux définitions

1. La direction estime qu'il est important de déterminer dans quelle mesure le déclin perçu est dû à une réelle dégradation de la performance, à l'apport de modifications aux définitions et aux indicateurs, ou encore à la poursuite d'exams d'assurance qualité plus rigoureux depuis 2015, par suite de la publication par le FIDA de directives révisées pour l'établissement des rapports d'achèvement. Grâce à ces dernières, il a été possible d'accroître la rigueur du processus d'examen de la qualité et des évaluations des rapports d'achèvement de projet, de mettre davantage l'accent sur leur qualité et de mieux soutenir leur préparation. La qualité des rapports d'achèvement des projets s'est de ce fait améliorée, puisqu'une note égale ou supérieure à 4 a été attribuée à la qualité générale de 89% des projets de la cohorte 2016-2018 examinée dans le RARI. La franchise et la rigueur accrues des évaluations ont vraisemblablement donné lieu à l'octroi de notes plus réalistes, ce qui pourrait expliquer la baisse de performance enregistrée dans certains des domaines mis en relief dans le Rapport.
2. Les modifications apportées, au cours des ans, à la méthode et aux critères employés pourraient aussi avoir contribué à l'attribution de notes moins favorables. Les définitions de certains indicateurs ont été modifiées. C'est le cas, notamment, de l'indicateur de la performance des projets qui, depuis 2016, prend en compte la durabilité, et de l'indicateur de la reproduction à plus grande échelle et de l'innovation, qui a été scindé en deux indicateurs en 2017. IOE, contrairement à la direction, applique la nouvelle définition de ce dernier indicateur de manière rétroactive. Le problème qui se pose consiste donc à adapter les anciens projets et à assurer leur comparabilité lorsqu'ils sont évalués sur la base de nouveaux critères qui n'étaient pas utilisés lors de leur conception.
3. **Taille de l'échantillon.** Les fluctuations et la baisse des notes établies en tant que moyennes mobiles sur des périodes de trois ans sont dues au nombre limité, et de plus en plus faible, de projets achevés durant toute période de trois ans à horizon mobile qui constituent l'échantillon. Cela pose des problèmes non seulement pour l'analyse des tendances, mais aussi pour la poursuite d'analyses statistiques et économétriques plus complexes. La cohorte comprenait 64 projets en 2016-2018, 81 projets en 2015-2017, 104 projets en 2014-2016 et 110 projets en 2013-2015; les moyennes sont donc sensibles à des fluctuations de plus en plus faibles. Les notes des rapports d'achèvement de projet utilisées par la direction dans le RIDE sont également source de préoccupation. La direction a donc entrepris d'indiquer le nombre de projets sur lesquels l'analyse est basée et de présenter des données pour les différentes années en plus des moyennes à horizon mobile. L'échantillon d'évaluations des stratégies et programmes de pays est de taille encore plus réduite puisque cinq évaluations de ce type sont effectuées, en moyenne, chaque année. L'établissement de la tendance des activités hors prêts sur la base d'un échantillon aussi faible ne fournirait guère d'information; dans ses rapports, la direction complète les données qu'elle présente à l'achèvement des COSOP par les résultats de la nouvelle version de l'enquête auprès des parties prenantes.
4. **Âge du portefeuille.** Le RARI étant un rapport de synthèse qui examine la performance antérieure des projets évalués et le nombre de nouveaux projets inclus dans l'analyse chaque année étant peu élevé, les conclusions et les observations qui y sont présentées ne peuvent être que répétitives à court terme. Malgré les efforts notables déployés pour accroître la proactivité de la gestion du portefeuille et la grande importance accordée à la qualité du portefeuille au cours des deux dernières années, la direction s'attend à ce que les RARI continuent d'afficher des tendances

similaires tout au long de la période de FIDA11 (et peut-être même au début de FIDA12) parce qu'il s'écoule deux à trois ans entre l'achèvement d'un projet, son évaluation et son inclusion dans le RARI. À titre d'exemple, le RARI 2022 couvrira pour l'essentiel des projets achevés durant FIDA10 et un petit nombre de projets de 2019. Les projets conçus durant FIDA10 ne commenceront à être pris en considération dans les RARI qu'à compter de 2024, au plus tôt.

