

Cote du document: EB 2021/133/R.36
Point de l'ordre du jour: 18 b)
Date: 13 septembre 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Procès-verbal de la cent quatorzième session du Comité de l'évaluation

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

Responsables:

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: i.naidoo@ifad.org

Nigel Brett

Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2516
courriel: n.brett@ifad.org

Luis Jiménez-McInnis

Secrétaire du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2254
courriel: l.jimenez-mcinnis@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 trente-troisième session
Rome, 13-16 septembre 2021

Pour: **Information**

Procès-verbal de la cent quatorzième session du Comité de l'évaluation

1. Le présent procès-verbal rend compte des délibérations tenues par le Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session, qui s'est déroulée en ligne le 1^{er} septembre 2021.
2. Une fois approuvé par le Comité, le procès-verbal sera présenté au Conseil d'administration.
3. Le Secrétaire du FIDA a souhaité la bienvenue aux participants à la réunion et demandé si des progrès avaient été accomplis sur la question de l'élection du président ou de la présidente. L'Indonésie a fait savoir qu'elle retirait sa candidature, tandis que l'Inde a de nouveau confirmé la sienne. La candidature du Cameroun et de l'Égypte a elle aussi été confirmée, ce qui réduit à deux le nombre de candidatures à la présidence, toutes deux issues de la Liste C.
4. En l'absence de consensus, le Comité a été prié d'envisager de confier provisoirement la présidence de la session à un autre membre, afin de permettre la poursuite des travaux du Comité. Les membres sont convenus de désigner à titre provisoire le Nigéria, afin qu'il préside les travaux de la session. Le représentant du Nigéria a accepté d'assumer cette fonction.

Point 1 de l'ordre du jour: Ouverture de la session

5. La session a été déclarée officiellement ouverte par le président nommé à titre provisoire, M. Yaya O. Olaniran, ministre et représentant permanent de la République fédérale du Nigéria. Ont participé à la session les membres du Comité représentant le Cameroun, la France, l'Inde, l'Indonésie, l'Irlande, le Luxembourg, le Mexique et les Pays-Bas. Des observateurs de l'Autriche, du Canada, de la Chine et du Royaume-Uni étaient également présents. Ont en outre assisté à la session le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), le Directeur adjoint d'IOE, le Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes, le Vice-Président adjoint responsable du Département des services institutionnels et responsable du Département de la stratégie et des savoirs, le Directeur de la Division des politiques et des résultats opérationnels, la Directrice de la Division recherche et évaluation de l'impact, la Directrice de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, le Secrétaire du FIDA et d'autres membres du personnel du Fonds.
6. Le président de séance a souhaité la bienvenue au nouveau représentant du Mexique et remercié son prédécesseur pour son travail résolument engagé ces dernières années.

Point 2 de l'ordre du jour: Élection du président ou de la présidente du Comité de l'évaluation

7. Le Secrétaire a attiré l'attention des membres sur la communication émise le 12 juillet 2021 par le Bureau du Secrétaire, dans laquelle ce dernier précisait les mesures que les membres pouvaient envisager au titre de ce point de l'ordre du jour, et il a invité les membres à indiquer la procédure qui recueillait leur préférence. Il a en outre fait savoir que les dates d'une éventuelle session extraordinaire du Comité avaient été arrêtées pour la fin du mois de septembre ou, au besoin, le début du mois d'octobre.
8. Les membres sont convenus de charger le Bureau du Secrétaire de sonder les membres en vue de faciliter l'élection rapide du président ou de la présidente par consensus.

Point 3 de l'ordre du jour: Adoption de l'ordre du jour (EC 2021/114/W.P.1)

9. Le Comité a adopté l'ordre du jour figurant dans le document EC 2021/114/W.P.1.

Point 4 de l'ordre du jour: Rapport annuel 2021 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (EC 2021/114/W.P.3 + Add.1)

Messages clés:

- Le Comité de l'évaluation a félicité IOE pour la qualité du rapport et salué le fait qu'il ait accordé une importance accrue aux thèmes axés sur l'apprentissage.
- Tout en se félicitant de la tendance positive globale relative à la performance des projets, le Comité s'est inquiété de ce que la performance reste insuffisante dans le domaine de l'efficacité des projets, et les membres ont demandé à la direction d'établir un plan d'action complet pour y remédier d'urgence.
- En outre, il a été indiqué qu'il fallait apporter une attention renouvelée et renforcée au ciblage des personnes les plus vulnérables et de celles et ceux qui sont le plus souvent laissés de côté, compte tenu en particulier du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'engagement pris de ne laisser personne de côté.
- Examinant la performance du FIDA dans les situations de fragilité, les membres ont noté qu'il était nécessaire d'améliorer l'analyse des situations de fragilité et des contextes institutionnels dès la phase de conception. Dans la mesure où intervenir dans des contextes de fragilité comporte nécessairement des coûts supplémentaires, il a été proposé que cette question soit débattue lors de la session du Conseil d'administration et que l'on examine le niveau de coûts jugé acceptable au stade de la conception.
- La direction a été invitée à adopter une approche plus stratégique dans sa collaboration avec ses interlocuteurs gouvernementaux et avec d'autres partenaires de développement au niveau des pays, ce qui pourrait améliorer l'efficacité.

10. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction cette dix-neuvième édition du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), qui couvre les évaluations menées par IOE en 2020 et figure dans le document EB 2021/114/W.P.3, ainsi que la réponse de la direction, figurant dans l'additif. Les membres ont félicité IOE pour la qualité du rapport, ainsi que pour sa collaboration constructive avec la direction en vue de l'amélioration des résultats des projets.
11. Le Comité a félicité la direction pour la tendance positive globale qui se dégage de la performance des projets, notant notamment l'amélioration de la performance constatée dans les pays présentant des situations de fragilité, plus particulièrement dans les domaines de l'environnement, de la gestion des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques, comme souligné dans le rapport.
12. Dans le même temps, les membres se sont dits inquiets de ce que la performance reste insuffisante dans les domaines suivants: efficacité des projets, performance des pouvoirs publics et ciblage des populations marginalisées et vulnérables. Le faible niveau d'efficacité tenait au fait que la conception de certains projets n'avait pas tenu compte du contexte national et des difficultés de dotation en personnel, parmi lesquelles le manque de compétences techniques et de gestion du personnel de projet, les difficultés de recrutement et le taux élevé de rotation du personnel.
13. Les membres ont souligné que l'analyse des situations de fragilité et des contextes institutionnels des pays était insuffisante au stade de la conception, souscrivant à l'appel lancé par la direction pour qu'IOE apporte son appui dans ce domaine. Étant donné que les interventions dans les contextes de fragilité sont intrinsèquement moins efficaces et supposent des dépenses supplémentaires de personnel et de formation en raison du niveau inférieur de capacités institutionnelles disponibles, il

a été proposé que cette question soit débattue par le Conseil d'administration et que l'on examine ce qui peut être considéré comme un niveau acceptable de coûts pour la conception des projets. La direction a dit partager cet avis, faisant observer que, d'après les conclusions d'un groupe de travail interne sur les pays en situation de fragilité et de conflit, les interventions dans les contextes de fragilité étaient considérablement plus onéreuses et exigeaient des investissements supérieurs pour produire un changement progressif. La direction a en outre indiqué qu'un plan d'action relatif à l'amélioration de l'efficacité serait mis en œuvre, afin de remédier aux problèmes d'efficacité grâce à l'introduction de processus de recrutement plus solides, transparents et fondés sur le mérite, et de renforcer les capacités du personnel.

14. Les membres ont réaffirmé la nécessité de nouer des relations plus stratégiques avec les interlocuteurs gouvernementaux, ainsi qu'avec les autres partenaires de développement au niveau des pays, ce qui pourrait générer des gains d'efficacité. Le détachement de cadres supérieurs, dans le cadre du modèle de décentralisation, pourrait être bénéfique à cet égard.
15. En ce qui concerne l'observation formulée au sujet de la nécessité de rendre compte de la performance des projets en cours dans le RARI, IOE a rappelé que ces informations étaient enregistrées au moyen des systèmes de suivi-évaluation des projets et qu'il avait pour sa part son travail sur les évaluations *ex post*. IOE a confirmé qu'il était disposé à aider la direction dans ses travaux d'analyse. Il a en outre confirmé que des mesures étaient prises pour garantir une meilleure harmonisation des critères d'évaluation et des principales questions d'évaluation entre IOE et la direction, dans le cadre des travaux conjoints d'élaboration de la version révisée du Manuel de l'évaluation.

Point 5 de l'ordre du jour: Rapport 2021 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EC 2021/114/W.P.4 + Add.1)

Messages clés:

- Les membres ont accueilli avec satisfaction le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et l'harmonisation des méthodes utilisées dans le RARI et le RIDE.
- S'il a été noté que de nombreuses cibles de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) avaient déjà été atteintes ou dépassées, les efforts devaient se poursuivre pour garantir la réalisation de toutes les cibles.
- Les membres ont apprécié en particulier les résultats positifs obtenus pour ce qui concernait la mobilisation de ressources et le traitement proactif des projets présentant des problèmes, ce qui pourrait permettre de dégager d'importants enseignements pour la conception et l'exécution des futurs projets.
- La performance est restée faible en matière d'efficacité, de durabilité et de reproduction à plus grande échelle. La direction a été priée de se saisir de ces questions.

16. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction le RIDE établi par la direction, qui figure dans le document EC 2021/114/W.P.4, ainsi que les observations d'IOE présentées dans l'additif. Dans ses observations, IOE a pris note des progrès qui avaient été accomplis depuis l'année précédente dans l'harmonisation des méthodes du RIDE et du RARI, et souligné que le RIDE devait s'appuyer sur les notes issues d'évaluations indépendantes pour se conformer aux pratiques internationales. Les membres ont salué le fait que la méthode du RARI a été appliquée à certaines parties du RIDE, en particulier la moyenne mobile sur trois ans adoptée pour évaluer la performance et l'analyse des tendances sur dix ans, ce

qui a permis de broser un tableau plus complet et clair de l'efficacité des opérations du FIDA en matière de développement.

17. Les membres du Comité ont noté avec satisfaction que, malgré les difficultés posées par la pandémie de COVID-19, le FIDA avait touché plus de 128 millions de bénéficiaires en 2020, dépassant ainsi les cibles arrêtées pour l'ensemble des objectifs stratégiques, et était en bonne voie pour atteindre les cibles de FIDA11. Les membres ont également pris note de la solide performance et du degré de proactivité enregistrés pour les projets présentant des problèmes, des clôtures anticipées ayant été décidées au besoin, ainsi que des solides résultats obtenus dans le domaine de la mobilisation de cofinancements, notamment les cofinancements nationaux.
18. Les membres se sont en outre félicités des bons résultats enregistrés dans le domaine de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, bien que la performance soit inférieure aux attentes pour ce qui concerne la durabilité et la reproduction à plus grande échelle – en plus de l'efficacité –, des résultats qui sont directement liés à la performance des pouvoirs publics.
19. La direction continuerait de suivre de près la performance, en particulier pour les projets dont la date de clôture est proche, y compris ceux qui présentent des résultats substantiels en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires touchés, dans le domaine notamment des services financiers en milieu rural. Il est difficile à ce stade d'évaluer l'impact à long terme de la COVID-19 sur l'exécution des projets, mais l'incidence du surendettement sur les ressources publiques est manifeste, ce qui laisse entrevoir un éventuel affaiblissement de l'engagement des gouvernements en faveur du financement des projets à l'avenir.
20. S'agissant du suivi de la performance des projets, la direction a indiqué que les critères utilisés pour recenser les projets susceptibles de poser problème avaient été considérablement durcis afin que l'on puisse déceler plus tôt les anomalies et les résoudre avant qu'elles ne se transforment en problèmes, idéalement avant l'examen à mi-parcours du projet, où l'on a le plus de chances de renverser la situation.

Point 6 de l'ordre du jour: Rapport 2021 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (EC 2021/114/W.P.5 + Add.1)

Message clé:

- Le Comité de l'évaluation a salué le rapport, s'agissant d'un outil de suivi important et dynamique de gestion adaptative, mais a souligné la nécessité de mettre fortement l'accent sur l'utilisation optimale des ressources.

21. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction cette dix-huitième édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), rapport établi par la direction qui figure dans le document EC 2021/114/W.P.5, ainsi que les observations d'IOE présentées dans l'additif. Les membres du Comité se sont félicités de la qualité du dialogue et de la relation constructive noués par IOE et la direction, ainsi que des solides progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations (65% ont été intégralement appliquées et 35% sont en cours d'exécution), ce qui a contribué à l'amélioration de la performance du portefeuille du FIDA.
22. Les membres ont reconnu que le PRISMA était un instrument important de l'architecture d'exécution du FIDA, qui promeut l'obligation de rendre compte au sein du Fonds. En particulier, ils ont salué la décision de la direction de transformer le volume II du rapport en outil de suivi dynamique à l'appui de la gestion

adaptative, à compter de FIDA12. Cela permettrait de suivre en temps réel les suites données aux recommandations et les possibilités d'apprentissage, traduisant l'introduction d'une nouvelle approche de l'efficacité du développement. En ce qui concerne l'outil de suivi en ligne proposé, la direction a été invitée à mettre fortement l'accent sur l'utilisation optimale des ressources et la simplicité lors de la création de l'outil, tout en fixant un ensemble clair de coûts maximums et en définissant précisément le public visé et ses besoins futurs en matière d'information.

Point 7 de l'ordre du jour: Politique révisée du FIDA en matière de finance rurale (EC 2021/114/W.P.6 + Add.1)

Messages clés:

- Le Comité a accueilli avec satisfaction la version révisée de la Politique en matière de finance rurale et sa théorie du changement, ainsi que la démarche d'inclusion et de réalisme, les principes directeurs proposés et l'accent mis sur la durabilité.
- En réponse aux questions posées concernant le manque de précisions sur la mise en œuvre de la politique, la direction a précisé que cette dernière devait être considérée comme un cadre global, définissant les principes généraux de l'action du FIDA au chapitre des services financiers en milieu rural. La direction a en outre expliqué que la politique était accompagnée de plusieurs documents existants, qui guidaient sa mise en œuvre de manière détaillée. Des éléments d'information supplémentaires sur la mise en œuvre seraient également donnés dans le plan d'action mentionné par la direction dans la politique. L'exécution de la politique serait suivie de près et un examen à mi-parcours serait mené.
- La participation des femmes et la promotion des solutions numériques ouvriraient des perspectives très encourageantes. En ce qui concernait les solutions numériques, la direction a été priée instamment d'agir avec prudence et de garder à l'esprit que, par nature, ces outils risquaient d'aggraver les inégalités.

23. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction la Politique pour des services financiers inclusifs en milieu rural (qui remplace la Politique du FIDA en matière de finance rurale), formulée par la direction et figurant dans le document EC 2021/114/W.P.6, ainsi que les observations d'IOE présentées dans l'additif. La politique tient compte des recommandations issues de la synthèse d'évaluations sur l'appui du FIDA aux services financiers inclusifs en faveur des populations rurales pauvres, qui a été établie par IOE en 2019.
24. Le Comité a reconnu que la politique révisée s'inspirait de l'expérience singulière du FIDA dans ce domaine en pleine évolution et qu'elle était cohérente avec les autres stratégies et politiques du Fonds, telles que la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 et la Stratégie relative aux technologies de l'information et de la communication au service du développement. Le Comité a aussi noté que la politique apportait une réponse positive aux défis qui se posent dans ce domaine, même s'il reste une marge de progression.
25. Les membres du Comité ont particulièrement apprécié la dimension inclusive, les principes directeurs proposés, la démarche axée sur la pérennisation des résultats, ainsi que le fait que la politique soit très ancrée dans la réalité des populations rurales pauvres. Le Comité a souligné la nécessité de fournir une assistance technique aux bénéficiaires les plus vulnérables pour la gestion des risques climatiques et de proposer des services financiers et d'appui sur mesure pour l'inclusion des femmes et des jeunes. S'agissant de la promotion des solutions numériques, telle que proposée dans la politique, les membres ont indiqué que ces

solutions risquaient d'aggraver les inégalités et ont demandé à la direction de veiller à ce que chaque contexte particulier et la question de la fracture numérique soient parfaitement compris.

26. La direction a réaffirmé que la politique révisée définissait les grands principes applicables à l'égard de la théorie du changement et des effets escomptés, et qu'elle s'accompagnait de divers éléments: les directives opérationnelles existantes; les mécanismes établis pour remédier aux problèmes de capacité, tels que le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies; d'autres mesures qui seraient mises au point à l'avenir. La direction a également souligné les mesures en cours pour renforcer les capacités techniques internes et externes, notamment par la formation et le recrutement de personnel supplémentaire, et l'appui fourni par une unité pour le secteur privé. Un examen à mi-parcours serait effectué pour assurer un suivi des résultats obtenus.
27. En réponse aux demandes d'informations complémentaires qui lui ont été adressées au sujet de l'appui aux groupes défavorisés, du rôle des envois de fonds et de l'importance des partenariats, la direction a réaffirmé qu'elle s'engageait à promouvoir un soutien sur mesure et des approches flexibles, adaptées aux contextes et aux besoins. Les envois de fonds pourraient jouer un rôle plus important encore, en tant que source de capital pour le renforcement de la résilience et la conception de produits innovants, comme le financement participatif. Le FIDA tirera parti de la vaste expérience qu'il a acquise à cet égard dans le cadre du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds. Des partenariats plus solides avec le secteur privé et le secteur public seraient également déterminants dans la mise en œuvre de la politique, la mobilisation d'investissements et le renforcement des capacités.

Point 8 de l'ordre du jour: Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) (EC 2021/114/W.P.7)

Message clé:

- Le Comité de l'évaluation a entériné l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et le plan indicatif pour 2023-2024 d'IOE.

28. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et le plan indicatif pour 2023-2024 d'IOE, figurant dans le document EB 2021/114/W.P.7.
29. Les membres ont félicité IOE pour son exécution satisfaisante du budget de l'exercice 2020 et salué son engagement en faveur d'une stricte discipline budgétaire, notant que le budget était relativement peu élevé par rapport à celui d'autres services d'évaluation. IOE a également mis l'accent sur les efforts actuellement déployés pour renforcer les capacités de manière systématique à l'échelle mondiale, sur le recours à des consultants nationaux sur le terrain et sur les mesures prises pour surmonter les contraintes engendrées par la COVID-19.
30. En réponse aux questions posées par les membres concernant l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, IOE a confirmé que les constatations de l'évaluation seraient examinées à la prochaine session du Comité de l'évaluation et a dit attendre avec intérêt de pouvoir engager une discussion franche avec les membres au sujet de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, de la nature distincte et unique du FIDA, ainsi que des possibilités et défis en matière de collaboration.

**Point 9 de l'ordre du jour: Stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE
(EC 2021/114/W.P.8)**

Message clé:

- Le Comité de l'évaluation a entériné la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE et formulé des observations afin que le texte soit amélioré avant sa présentation au Conseil d'administration pour approbation.

31. Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction la stratégie, qui figure dans le document EC 2021/114/W.P.8. Il s'agit de la première stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, établie conformément aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. Il est proposé d'appliquer la stratégie sur six ans et de couvrir deux cycles de reconstitution des ressources.
32. Les membres du Comité se sont dits favorables à la stratégie et aux sujets sélectionnés aux fins des prochaines évaluations, et ont recommandé à IOE de veiller à la cohérence et à l'harmonisation de sa stratégie pluriannuelle et de son budget-programme de travail annuel. Les membres ont pris note de l'argument avancé pour que les évaluations soient réparties de façon équilibrée entre les évaluations en temps réel au niveau de l'institution et les évaluations *ex post* des projets qui visent à apprécier la durabilité et l'impact à long terme des programmes, ce qu'ils ont vivement encouragé.
33. IOE a réaffirmé qu'une stratégie sur six ans ne présentait pas de difficultés, les thèmes à évaluer faisant l'objet d'un consensus entre le Conseil d'administration et la direction. Elle serait également un gage de cohérence et d'uniformité au service de la supervision. IOE a noté qu'il importait de tenir compte de la capacité d'absorption du Fonds dans la formulation du programme de travail en matière d'évaluation.

Point 10 de l'ordre du jour: Annexe I de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EC 2021/114/W.P.9)

34. Comme l'a demandé le Conseil d'administration à sa cent trente-deuxième session, IOE a présenté, lors de la précédente session, les conclusions d'une analyse comparative des pratiques adoptées par les bureaux indépendants d'évaluation dans d'autres institutions financières internationales et par les membres du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, en ce qui a trait à la sélection et à la nomination des chefs des services d'évaluation. Sur la base des résultats de l'analyse comparative, le Comité de l'évaluation a été invité à examiner l'annexe I de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, figurant dans le document EB 2021/114/W.P.9, conformément aux instructions données par le Conseil d'administration.
35. Étant donné que le Mexique a demandé à ce que d'autres modifications soient apportées à l'annexe I, le Comité est convenu qu'il serait opportun d'examiner à nouveau ce point à une date ultérieure.

Point 11 de l'ordre du jour: Questions diverses

36. Aucun point supplémentaire n'a été ajouté à l'ordre du jour.

Clôture de la session

37. Il a été rappelé au Comité que le Bureau du Secrétaire ferait circuler le projet de procès-verbal de la session, comprenant les messages clés indiqués par les membres du Comité, pour approbation. La cent trente-troisième session du Conseil d'administration approchant à grands pas, les membres ont été priés d'approuver le procès-verbal le plus rapidement possible pour qu'il puisse être traité par les services linguistiques et soumis dans les temps au Conseil pour information.