



Investir dans les populations rurales

## Conseil d'administration

Cent quarante-deuxième session

Rome, 18-19 septembre 2024

---

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

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

---

Cote du document: EB 2024/142/R.21/Add.1

Point de l'ordre du jour: 6 b)

Date: 23 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à examiner les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

---

---

#### **Questions techniques:**

##### **Indran A. Naidoo**

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: [i.naidoo@ifad.org](mailto:i.naidoo@ifad.org)

##### **Suppiramaniam Nanthikesan**

Responsable supérieur de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: [s.nanthikesan@ifad.org](mailto:s.nanthikesan@ifad.org)

---

# Rapport 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 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Ce rapport est le principal document rendant compte de l'efficacité du Fonds comme institution et de son efficacité en matière de développement.
2. Cette édition du RIDE présente la performance du Fonds en 2023, durant la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Elle vise à comparer les résultats obtenus avec les indicateurs et objectifs définis dans le cadre institutionnel de gestion des résultats pour FIDA12, comme le montre l'annexe I du rapport. IOE se félicite de la poursuite de cette collaboration avec la direction, l'objectif étant notamment d'affiner la cohérence méthodologique entre son Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et le RIDE. Les modifications apportées dans le RIDE 2024 à la méthodologie d'évaluation des projets menés dans des situations de fragilité en témoignent.
3. IOE note que le RIDE présente une évaluation complète des points forts, des points à améliorer et des mesures prises pour renforcer la performance dans les domaines requis (par exemple, l'efficacité, la durabilité, l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, et la reproduction à plus grande échelle).
4. Les observations ci-dessous visent à affiner le compte-rendu des performances offert par le RIDE pour mieux aider le FIDA à définir son orientation stratégique et opérationnelle ainsi que la planification de ses ressources. Elles concernent principalement: i) les buts respectifs de l'ARIE et du RIDE et la nécessité de renforcer la concordance dans les domaines qui se chevauchent, et ii) l'analyse de la performance des opérations du FIDA présentées dans cette édition du RIDE, notamment l'analyse des conséquences de la décentralisation. Elles relèvent de la mission d'examen et d'amélioration de l'autoévaluation assurée par IOE, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>1</sup>.
5. **Complémentarité et différences entre l'ARIE et le RIDE.** L'ARIE et le RIDE répondent à des besoins très différents en matière de rapports institutionnels. L'ARIE rend compte de la performance de l'ensemble des opérations et activités hors prêts du FIDA achevées et évaluées au cours d'une période donnée. Le but principal du RIDE est de rendre compte des progrès annuels réalisés au regard de l'ensemble des indicateurs du cadre de gestion des résultats d'un cycle de reconstitution des ressources, lesquels sont liés à des objectifs financiers, institutionnels et de développement connexes. Seuls 9 des 66 indicateurs du cadre de gestion des résultats correspondent aux résultats présentés par l'ARIE. Les 57 autres indicateurs du RIDE nécessitent d'autres sources et couvrent différents aspects essentiels à la compréhension et à l'analyse des progrès réalisés au regard des cibles de reconstitution des ressources.
6. **Résoudre la question de l'écart persistant entre les notes de l'ARIE et du RIDE.** L'examen qui suit présente certaines des avancées réalisées pour remédier à l'écart entre les notes constaté dans les domaines où les rapports partagent les

---

<sup>1</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

mêmes indicateurs, et les mesures nécessaires pour réduire au minimum les écarts systématiques et mieux faire concorder la communication des données relatives à ces neuf indicateurs communs.

- a) **Le RIDE s'appuie sur les notes des rapports d'achèvement de projet (RAP) pour l'ensemble des neuf indicateurs communs avec l'ARIE;** en revanche, pour l'évaluation globale des projets (un indicateur), les notes utilisées sont issues à la fois des RAP et de l'ARIE. Les rapports d'achèvement de projet et le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA suivent la méthodologie présentée dans le Manuel de l'évaluation du FIDA de 2022 pour noter les projets. La direction continue de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité des RAP et des notes attribuées. Au fil du temps, des mesures efficaces contribuent à réduire l'écart entre les deux séries de notes, deux évaluations différentes étant susceptibles de déboucher sur des notes légèrement différentes.
- b) **Toutefois, l'ARIE 2024 relève un écart persistant et statistiquement significatif entre les deux séries de notes.** Premièrement, ces écarts ne sont pas aléatoires et semblent biaisés dans une direction: les notes des RAP sont systématiquement plus élevées que celles d'IOE. Deuxièmement, bien que l'écart se soit réduit pour certains critères (p. ex. pertinence, reproduction à plus grande échelle), il s'est récemment creusé pour d'autres (p. ex. impact sur la pauvreté rurale, efficacité). L'ampleur de l'écart varie selon les régions, laissant supposer qu'une question relative à l'assurance qualité pourrait être en cause.
- c) Le RIDE présente les mesures correctrices mises en place par le FIDA pour améliorer la qualité des RAP et les auteurs du rapport s'attendent à ce qu'elles remédient au problème des écarts. Étant donné que ces écarts persistent et qu'ils sont devenus encore plus manifestes au cours des cinq dernières années, **le RIDE doit présenter un calendrier clair pour résoudre le problème des écarts entre les notes.**
- d) **Comparaison des portefeuilles de l'ARIE et du RIDE - inclusion des projets les plus récemment terminés.** L'une des raisons invoquées par la direction du FIDA pour appliquer une méthodologie différente de celle de l'ARIE est que le RIDE présente des informations sur des projets plus récents. Par exemple, le portefeuille du RIDE 2024 comprend des projets ayant été clôturés financièrement sur la période 2021-2023 et dont les RAP ont été approuvés jusqu'en mars 2024 (ce qui s'est traduit par un portefeuille de 66 projets pour la période triennale en cours). Le portefeuille de l'ARIE 2024 comprend des projets achevés sur la période 2020-2022 et dont les évaluations d'IOE étaient disponibles au plus tard en décembre 2023 (ce qui s'est traduit par un portefeuille de 67 projets pour la période triennale en cours). IOE a analysé plus en détail la proportion de projets récents dans ces deux portefeuilles. La date moyenne d'achèvement des projets donne une indication du caractère récent des projets. L'écart entre les dates moyennes d'achèvement des deux portefeuilles était de 26 jours en 2020, 63 jours en 2021 et 92 jours en 2022. L'importance de ces petites différences diminue encore si l'on tient compte de l'âge moyen du portefeuille en cours du FIDA, qui est de 12 ans. Les informations supplémentaires pouvant être obtenues en examinant des projets achevés 92 jours plus tard, alors que ces projets ont une durée de vie de 12 ans, n'est pas une raison impérative justifiant l'application d'une méthodologie distincte. De plus, dans les observations qu'il a formulées l'année dernière, IOE a par ailleurs présenté des éléments pouvant remettre en cause la méthodologie suivie dans le RIDE<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'analyse d'une partie seulement des projets qui entreront dans le portefeuille au cours de la dernière année (de la période de trois ans) peut remettre en cause la fiabilité des évaluations de la performance portant sur cette période.

- e) **Il est possible de remédier facilement à cet écart en suivant la pratique d'autres grandes institutions financières internationales (IFI):** utiliser les valeurs issues d'évaluations indépendantes lorsqu'elles sont disponibles pour les indicateurs concernés. Cette approche peut présenter quelques difficultés étant donné que les indicateurs du cadre de gestion des résultats et leurs sources ont déjà été approuvés par le Conseil des gouverneurs. Toutefois, la détermination du Fonds à faire preuve de transparence dans la communication des données devrait lui permettre de prendre des mesures correctrices après un examen à mi-parcours du cadre de gestion des résultats.
7. **Consolidation des avantages de la décentralisation.** IOE prend note des mesures mentionnées dans le RIDE pour remédier aux problèmes abordés dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Le RIDE cite l'augmentation des taux de décaissement, l'accroissement du ratio de cofinancement et les résultats de l'enquête en ligne adressée aux membres du personnel des bureaux de pays (81% d'entre eux convenant que les bureaux de terrain disposent de capacités suffisantes pour produire les résultats attendus) comme preuves que les mesures prises en matière de décentralisation portent leurs fruits.
8. Comme indiqué dans l'ENI de 2023, la décentralisation est une étape nécessaire pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement et renforcer la pertinence de ses contributions en faveur des pays bénéficiaires et de leurs populations rurales pauvres. Toutefois, la création de bureaux de terrain ne se traduit pas systématiquement par une amélioration de l'efficacité en matière de développement. La décentralisation doit être menée correctement pour réaliser son potentiel. Les auteurs de l'ENI ont mis en évidence certaines des principales insuffisances de l'approche du FIDA en matière de décentralisation et ont invité le FIDA à comprendre les conséquences opérationnelles et à y remédier. Ils ont notamment demandé qu'une analyse porte sur: l'impact de la réduction du budget administratif alloué à la prestation de services essentiels (appui à la conception et à l'exécution), passé de 57% à 49% sur cette période; les répercussions négatives du processus de réaffectation sur le cycle opérationnel dans les pays bénéficiaires; les taux élevés de rotation des effectifs et de vacance de poste, ainsi que les vacances de poste prolongées qui touchent les bureaux de terrain; et l'affaiblissement des compétences et de l'expérience requises dans les bureaux de pays du FIDA pour établir des partenariats et contribuer à l'élaboration des politiques au niveau national.
9. Selon le RIDE, la performance des projets en cours ou achevés a diminué, mais cette tendance est entièrement imputée aux effets persistants de la COVID-19 et à d'autres facteurs externes (par ex. des difficultés d'exécution). Il est indiqué dans l'ARIE que 16% du portefeuille de projets achevés ont été exposés aux répercussions de la pandémie de COVID-19 (cette exposition a été limitée à 22 mois au maximum). Par conséquent, l'affaiblissement de la performance des projets achevés ne peut être attribué uniquement à la COVID-19. Le FIDA aurait intérêt à approfondir sa compréhension des conséquences que les mesures de décentralisation du Fonds (2016-2023) ont eue sur son portefeuille.
10. En conclusion, IOE reconnaît que si le RIDE et l'ARIE ont des finalités complémentaires, ils sont deux instruments distincts et essentiels permettant de surveiller la performance du FIDA. IOE a pris bonne note des efforts déployés par la direction pour renforcer la méthodologie du RIDE. IOE recommande que la direction aligne rigoureusement les pratiques du FIDA sur celles des autres IFI et qu'elle utilise des notes de performance issues d'évaluations indépendantes pour rendre compte au Conseil d'administration et aux partenaires externes. Elle est encouragée à prendre pleinement en considération les données d'évaluation et à réaliser une analyse approfondie des risques pesant sur la performance de son portefeuille. IOE

remercie la direction de lui offrir la possibilité de formuler ses observations et se réjouit de poursuivre cet échange constructif visant à améliorer la fonction d'évaluation, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA.