

Cote du document:	EB 2007/91/R.5/Rev.1
Point de l'ordre du jour:	5 a)
Date:	12 septembre 2007
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

**F**



**FIDA**  
FONDS INTERNATIONAL  
DE DÉVELOPPEMENT  
AGRICOLE

Cœuvrer pour que les ruraux pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur la quarante-huitième session**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-onzième session  
Rome, 11-12 septembre 2007

---

Pour: **Approbation**



## **Note aux Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Luciano Lavizzari**

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39-06-5459-2274

courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39-06-5459-2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur la quarante-huitième session

1. Le présent rapport concerne les délibérations de la quarante-huitième session du Comité de l'évaluation qui s'est tenue le 7 septembre 2007. Les cinq points ci-après figuraient à l'ordre du jour: a) l'évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote relatif à la présence sur le terrain; b) un aperçu du programme de travail du Bureau de l'évaluation (OE) pour 2008 et des questions relatives aux ressources; c) le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, assorti des commentaires d'OE; d) la stratégie du FIDA proposée en matière d'innovation, assortie des commentaires d'OE; et e) questions diverses.
2. À l'exception de la Suisse, tous les membres du Comité (Allemagne, Belgique, Cameroun, Inde, Indonésie, Mexique, Nigéria et Suède) étaient présents. Le Comité a souhaité la bienvenue à M. Yaya Olaniran (Nigéria), Mme Heike Kuhn (Allemagne) et M. Diego Simancas (Mexique) qui assistaient pour la première fois à une réunion du Comité de l'évaluation. Des observateurs du Brésil, de France, du Guatemala, du Mali, des Pays-Bas, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du nord, et du Yémen étaient présents. Ont également pris part à la réunion le Directeur et des membres d'OE ainsi qu'un certain nombre de membres du FIDA, parmi lesquels le Président adjoint du Département gestion des programmes (PMD), le Président adjoint du Département finances et administration (FAD), le Président adjoint du Département affaires extérieures (EAD), la Directrice exécutive du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement et le Secrétaire du FIDA.
3. **Évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote relatif à la présence sur le terrain.** Le Comité de l'évaluation a discuté de l'évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) du FIDA ainsi que de l'accord conclusif. Il ressort de ce dernier que la direction du FIDA fait siennes les principales conclusions du PPPT et convient d'adopter et de mettre en œuvre les recommandations qui y sont formulées. Le Comité a félicité OE pour la qualité et l'utilité de cette évaluation, surtout compte tenu des nombreuses limites au plan de la conception et de la mise en œuvre du PPPT ayant entravé l'évaluation d'un point de vue méthodologique. La contribution de MM. Nafis Sadik et Robert Picciotto, tous deux conseillers de haut niveau, a fait l'objet d'éloges particuliers.
4. Sur un thème plus large, certains membres du Comité ont estimé que le Conseil d'administration devait parvenir à un consensus concernant le rôle et les modalités d'action du FIDA, notamment sur le point de savoir si le Fonds, institution de financement travaillant à partir du siège, devait devenir une institution plus opérationnelle. D'autres toutefois ont avancé que le FIDA est une institution de financement du développement qui doit s'adapter à un contexte en évolution à travers le renforcement de sa présence sur le terrain. De l'avis de la majorité des membres du Comité de l'évaluation, il est nécessaire d'examiner soigneusement les conséquences que cela aurait sur l'organisation dans son ensemble.
5. Concernant la proposition de la direction figurant dans l'accord conclusif et visant la mise en place de bureaux régionaux, le Comité a conseillé la prudence et a insisté sur la nécessité de disposer d'un tableau plus exhaustif des coûts, y compris des coûts cachés. Dans cette optique, le Comité a mis l'accent sur l'importance que revêt la collecte de données de base, même s'il est conscient des difficultés que cela comporte.
6. Le Comité a recommandé l'élaboration d'un «plan d'action étape par étape», sur la base de l'accord conclusif, pour les travaux futurs du FIDA en relation à la présence

sur le terrain. Ce plan d'action devrait exposer de façon systématique les grandes lignes de l'approche adoptée pour la poursuite des activités du FIDA dans ce domaine, y compris les coûts, les données de base et les dispositions administratives y relatives. Les Membres ont également suggéré que la présence du FIDA sur le terrain soit façonnée en fonction des besoins et des priorités de chaque pays.

7. **Aperçu du programme de travail d'OE pour 2008 et questions relatives aux ressources.** Lors de la présentation de son programme de travail pour 2008 et des questions relatives aux ressources, OE a mis l'accent sur la diminution appréciable des besoins par rapport à 2007. Le programme de travail et budget d'OE pour 2007 était plus important que ceux des années précédentes, tant en termes de nombre d'évaluations prévues que de ressources nécessaires. Cependant, conformément à l'engagement pris l'an dernier, le programme de travail et budget d'OE pour 2008 serait réduit, en termes réels, d'environ 8% par rapport à celui de 2007, grâce notamment à une réduction du nombre des évaluations au niveau de l'institution et des évaluations de programmes de pays prévues pour 2008.
8. Concernant le budget, qui sera discuté lors de sa session d'octobre, le Comité de l'évaluation a suggéré qu'OE prenne le budget 2006 comme référence pour l'élaboration de la proposition finale pour 2008, dans la mesure où l'année 2007 est considérée comme une année spéciale du fait de son programme d'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement. Selon le Comité, OE devrait établir le coût des quatre priorités figurant dans la proposition finale pour 2008. Comme cela a été demandé, la proposition finale d'OE contiendrait davantage d'informations et de clarifications concernant les augmentations de dépenses obligatoires pour 2008.
9. Le Comité a reconnu que l'évaluation en Mésio-Amérique ne constituait pas une priorité dans la mesure où ce type d'approche a été mis à l'écart en faveur des évaluations au niveau du pays; par conséquent, cette évaluation peut être éliminée du programme de travail d'OE. Concernant les approches sectorielles, certains membres du Comité, craignant que ce thème n'ait pas encore suffisamment de substance pour faire l'objet d'une évaluation, ont suggéré qu'OE revioie le calendrier d'évaluation avant de présenter une proposition finale pour 2008.
10. Le Comité s'est penché sur la question de la réalisation d'un nouveau manuel de l'évaluation regroupant les méthodologies et procédures dans ce domaine. À ce propos, OE a garanti, à la demande du Comité, que des informations concernant le processus d'élaboration du nouveau manuel de l'évaluation, y compris le rôle du groupe d'experts internationaux, figureront dans la proposition de programme de travail et budget pour 2008, qui sera discutée par le Comité lors de sa session d'octobre. Par ailleurs, il a été noté qu'une session spéciale du Comité de l'évaluation serait organisée en 2008 afin de discuter du nouveau manuel de l'évaluation avant sa finalisation.
11. Le Comité, rappelant l'importance attachée à l'orientation des nouveaux membres du Comité de l'évaluation, a invité les consultants d'OE, lorsque cela est possible, à participer à ses délibérations. Le calendrier de l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles pour réduire la pauvreté rurale a été remis en question dans la mesure où, à la date prévue, la stratégie du FIDA en matière d'innovation n'aura été mise en œuvre que pendant une année. Il a toutefois été reconnu que les recommandations issues d'une telle évaluation contribueraient au renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie.
12. **Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), assorti des commentaires d'OE.** En présentant le rapport PRISMA, la direction a précisé qu'elle reconnaissait, dans l'ensemble, le bien-fondé des commentaires d'OE y relatifs. Par ailleurs, la direction a constaté une amélioration dans l'application des

recommandations de l'évaluation. En effet, 85% des recommandations ont été intégralement mises en pratique ou sont sur le point de l'être. D'une manière générale, la direction a estimé que des progrès avaient été réalisés en vue de l'amélioration du ciblage, des stratégies de pays et des activités de finance rurale, mais que des travaux additionnels étaient nécessaires concernant le suivi et évaluation (S&E) et la durabilité.

13. Le Comité a pris acte des rapports constructifs de collaboration entre PMD et OE et s'est dit satisfait du rapport PRISMA, instrument utile pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation.
14. Le rapport PRISMA rappelle une fois encore la nécessité de renforcer l'attention accordée aux systèmes de S&E au niveau du projet. Il s'agit là d'un domaine ambitieux qui nécessite la multiplication d'efforts concertés afin de parvenir à une meilleure connaissance de l'efficacité du Fonds en matière de développement, dans une perspective de gestion axée sur les résultats. OE a suggéré que la direction et OE définissent des modalités de collaboration, pour l'année à venir, afin de contribuer à l'amélioration du S&E du FIDA compte tenu de son importance cruciale.
15. Le Comité a demandé à la direction d'approfondir la question de la structure des futurs rapports PRISMA, notamment la proposition de rendre compte du suivi des recommandations du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, de la reconduction des recommandations des années précédentes ainsi que de la relation entre le rapport PRISMA et d'autres rapports de la direction tels que l'examen de la performance du portefeuille et le nouveau rapport sur l'efficacité en matière de développement. Cela permettrait de rationaliser la communication, au Comité et au Conseil d'administration, des mesures de suivi adoptées par la direction.
16. **Stratégie du FIDA en matière d'innovation, assortie des commentaires d'OE.** Le Comité a accueilli avec satisfaction le document et a félicité l'équipe du Plan d'action pour les améliorations apportées par rapport à la version précédente. Il a apprécié le débat sur la stratégie du FIDA proposée en matière d'innovation et a pris note des commentaires utiles d'OE concernant ce document (voir annexe).
17. Le Comité a également reconnu l'importance des liens existant entre la stratégie du FIDA en matière d'innovation et d'autres politiques, stratégies et initiatives du FIDA comme la stratégie en matière de gestion des savoirs.
18. Afin de garantir le succès de la mise en œuvre de la stratégie, il faudra, entre autres, accorder une attention suffisante aux mesures d'incitation à l'intention du personnel, à l'instauration de partenariats, etc. Outre l'introduction de nouvelles technologies, le Comité a mis l'accent sur le fait que la stratégie devrait également viser, de façon plus générale, l'identification de solutions novatrices afin d'améliorer les moyens d'existence en milieu rural.
19. Le Comité a recommandé au Conseil d'administration d'approuver la stratégie en matière d'innovation.
20. **Questions diverses.** À la demande des membres du Comité, les deux questions ci-après ont été inscrites sous ce point de l'ordre du jour: les visites de terrain et la nécessité de passer en revue les travaux d'OE. Concernant la première question, les membres ayant participé à la visite de terrain qui s'est déroulée en mars 2007 au Mali ont jugé l'expérience précieuse. Le Comité a convenu que, désormais, les visites de terrain devraient faire l'objet d'une préparation plus soignée dans le sens où la durée de la visite sur le terrain, au niveau du projet, devrait être prolongée et la taille du groupe devrait être restreinte afin de faciliter le dialogue. Le Comité a mis l'accent sur l'importance d'une session d'information avant la visite et d'une session de compte rendu à l'issue de la visite.

21. En ce qui concerne la surveillance d'OE par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation, le débat a porté sur les modalités d'un suivi systématique de l'efficacité d'OE. Sur ce point, le Comité a envisagé différentes approches, y compris un examen par les pairs. Le Comité a accueilli favorablement la proposition d'OE, à savoir revoir les travaux concernant la mise en place de mécanismes pour l'examen par les pairs des fonctions d'évaluation au sein d'organisations multilatérales, actuellement menés par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Groupe conjoint d'évaluation des banques multilatérales de développement. OE fournirait des informations sur ce thème, notamment une proposition sur la manière dont le FIDA pourrait tirer parti de ces travaux à l'avenir, dans le cadre de la présentation du document final de programme de travail et budget pour 2008 à la session d'octobre du Comité de l'évaluation.
22. Le Comité a remercié M. Philip Heuts, représentant de la Belgique dont le mandat à Rome a pris fin, pour sa contribution au Comité et lui a souhaité tout le succès possible dans ses activités futures.



## Observations d'OE relatives à la stratégie du FIDA en matière d'innovation

1. Conformément au paragraphe 47 du Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation (OE) a examiné la stratégie du FIDA proposée en matière d'innovation<sup>1</sup> dont le Conseil d'administration sera saisi à sa quatre-vingt-onzième session, en septembre 2007. Le présent document, soumis pour examen à la quarante-huitième session du Comité de l'évaluation, contient les observations formulées par OE concernant cette stratégie.
2. Dans l'ensemble, la stratégie du FIDA en matière d'innovation a été élaborée avec soin, et elle constituera pour le personnel du FIDA et toutes les autres personnes concernées un document de référence précieux. Les autres points forts de ce document sont les suivants: i) il propose une définition spécifique de l'innovation propre au FIDA; ii) il s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience du FIDA et de ses partenaires de développement; iii) il reconnaît la nécessité d'établir des articulations avec les sphères d'activité du Fonds qui ont un lien avec l'innovation (gestion des savoirs, présence au sein des pays, supervision directe et appui à l'exécution, par exemple); et iv) il propose un enchaînement logique d'étapes pour la mise en œuvre de cette stratégie et préconise notamment de mettre en place un groupe de services d'appui à l'innovation en faisant appel au personnel déjà en poste<sup>2</sup>.
3. Le document expose clairement les raisons pour lesquelles l'innovation est importante pour le FIDA, et explique pourquoi le Fonds a besoin d'une stratégie en matière d'innovation. À cet égard, un élément très important ressort des évaluations récentes, à savoir que, pour certains pays (Brésil, Chine, Inde ou Mexique par exemple), certes, les moyens financiers qu'apporte le FIDA ont leur importance, mais les innovations que le Fonds favorise dans le cadre de ses interventions ainsi que la possibilité qu'il donne à ces pays d'avoir connaissance des innovations appliquées avec succès dans d'autres pays présentent beaucoup plus d'intérêt. Au contraire, dans d'autres pays (particulièrement les plus petits), même si l'innovation a son importance, le principal élément qui motive la collaboration avec le FIDA est la possibilité d'obtenir des ressources financières à des conditions particulièrement favorables pour financer des activités visant à réduire la pauvreté rurale. Compte tenu de ces différences, le FIDA doit se doter d'une stratégie en matière d'innovation qui permette d'adopter une démarche différenciée, capable notamment de tenir compte de la diversité des situations et des priorités des pays concernés.
4. Par ailleurs, il serait peut-être utile de bien préciser si tous les projets et programmes financés par le FIDA sont tenus d'avoir un caractère novateur ou si cet impératif ne doit concerner qu'un nombre limité d'opérations. Il peut parfois exister une contradiction entre l'obtention d'un impact et la promotion des innovations, et la stratégie en matière d'innovation proposée prend acte de cette éventualité. Pour aller plus loin, il serait peut-être utile de prévoir, dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, la définition de critères permettant de décider s'il convient ou non de poursuivre sur la voie d'une innovation au potentiel prometteur. Dans le même ordre d'idées, il faut évaluer l'utilité d'établir a priori des objectifs annuels à atteindre pour chacun des trois types d'innovation définis dans la stratégie (adoption, adaptation et élaboration).
5. Les évaluations récemment réalisées (évaluations des programmes de pays pour le Brésil, le Mali et le Maroc, et évaluation de la stratégie du FIDA dans la région Asie et Pacifique, entre autres) ont permis de faire une autre constatation essentielle: les

<sup>1</sup> Document EB 2007/91/R.3.

<sup>2</sup> L'équipe actuellement chargée de gérer l'Initiative pour intégrer l'innovation prendra le nom de Groupe de services d'appui à l'innovation.

opérations du FIDA offrent des exemples d'innovation probants. Il ressort de ce constat encourageant que ces innovations sont surtout le fruit de la créativité, des intérêts et des efforts spécifiques du personnel du FIDA, plutôt que d'une démarche systématique de promotion de l'innovation. Il faut espérer que la stratégie proposée constituera le cadre d'une approche de l'innovation plus cohérente et plus structurée dans le cadre des opérations du FIDA.

6. Les mêmes évaluations soulignent toutefois que les exemples de transposition à plus grande échelle d'innovations qui ont porté leurs fruits sont peu nombreux. Pour les multiplier, il faudra adopter une démarche spécifique et travailler en étroite synergie avec les processus du Fonds concernant la gestion des savoirs, la concertation et la création de partenariats. En bref, il semble que le FIDA, à ce jour, n'ait pas accordé l'attention que mérite «l'appropriation par les partenaires» ou «la transposition d'une pratique particulière en politique générale» (voir le paragraphe 12 de la stratégie du FIDA en matière d'innovation), se contentant de laisser d'autres s'en préoccuper au gré de leurs intérêts et de leurs priorités.
7. Pour poursuivre sur ce thème, dans l'action qu'il mène pour promouvoir les innovations, il convient que le FIDA fasse toute leur place à la transposition à plus grande échelle et la reproduction des innovations par les pouvoirs publics, les donateurs, le secteur privé et d'autres intervenants. Il s'agit d'un élément indispensable à la généralisation de la lutte contre la pauvreté, qui permettra à l'ensemble des acteurs du développement de mettre toutes les chances de leur côté pour atteindre le premier Objectif du Millénaire pour le développement, à savoir réduire de moitié la faim et la pauvreté. Compte tenu de l'importance que revêtent à cet égard la transposition à plus grande échelle et la reproduction des innovations, il serait peut-être utile d'envisager de mentionner les objectifs qui s'y rapportent au chapitre «but et objet» de la stratégie du FIDA en matière d'innovation.
8. Dans le même ordre d'idées, le document indique quelles articulations il conviendra d'établir avec la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, et il souligne la nécessité de cultiver les partenariats et de prendre part à la concertation sur les politiques publiques, autant d'aspects qui ont des implications pour le personnel du FIDA qui se trouve en première ligne, c'est-à-dire les chargés de programme de pays, qui seront appelés à piloter ce type d'activités. Il faudra leur accorder le temps, les moyens et, dans certains cas, la formation nécessaires pour promouvoir efficacement les innovations, une tâche qui suppose de prendre part à la constitution de partenariats, à la concertation et à la gestion des savoirs tout en se chargeant de la conception des projets, de la supervision directe et de l'appui à l'exécution. Les précédentes évaluations réalisées par OE montrent qu'il s'agit de l'une des clefs de la réussite en matière de promotion des innovations, et qu'il conviendrait peut-être de définir plus précisément le type et la méthode de concertation les plus indiqués dans le cadre de la stratégie d'innovation.
9. Le document relatif à la stratégie du FIDA en matière d'innovation comprend une partie très intéressante consacrée à l'évaluation et la gestion des risques. En ce qui concerne la transposition à plus grande échelle des innovations, le document insiste à juste titre sur la nécessité d'accroître «les possibilités d'opérations communes». À cet égard, les dernières évaluations montrent que dans l'ensemble, les cofinancements d'opérations du FIDA sont en diminution, en particulier avec les institutions financières internationales, un phénomène sur lequel il faudra se pencher plus attentivement lors de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'innovation. Effectivement, le document précise que «des initiatives de cofinancement sont essentielles pour assurer une transposition durable à plus grande échelle». D'autres risques doivent retenir l'attention, par exemple ceux qui ont trait aux problèmes qui se posent lorsque le FIDA réalise des opérations dans des régions reculées et se trouve confronté à des infrastructures insuffisantes, des capacités institutionnelles plus ou moins efficaces et des débouchés commerciaux limités.

10. OE se félicite que la stratégie proposée établisse explicitement le lien avec les activités de supervision directe par le FIDA et d'appui à l'exécution, ainsi qu'avec les initiatives relatives à la présence sur le terrain, deux clés de la réussite du processus de promotion de l'innovation.
11. Enfin, il serait très intéressant de disposer d'informations complémentaires concernant les mécanismes de suivi et de rapport sur la mise en œuvre de la stratégie. Par ailleurs, pour compléter les informations apportées au paragraphe 28 de la proposition, il n'est pas inutile de rappeler que toutes les évaluations réalisées par OE, outre le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, analysent systématiquement les efforts déployés par le FIDA et les résultats obtenus dans le domaine des innovations, de leur reproduction et de leur transposition à plus grande échelle.