

Cote du document:	<u>EB 2009/98/R.10/Add.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>7</u>
Date:	<u>1<sup>er</sup> décembre 2009</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Observations formulées par le Bureau de l'évaluation sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement**

Conseil d'administration – Quatre-vingt-dix-huitième session  
Rome, 15-17 décembre 2009

---

Pour: **Examen**

## **Note aux Administrateurs**

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

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, avant la session, 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)

# Observations formulées par le Bureau de l'évaluation sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

## I. Introduction

1. En application de la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2006<sup>1</sup>, le présent document contient les observations formulées par le Bureau de l'évaluation (OE) sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), soumis pour examen au Comité de l'évaluation à sa soixantième session, les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2009. Ces observations seront présentées en annexe du RIDE et seront également examinées par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2009.

## II. Observations d'ordre général

2. D'une manière générale, le RIDE 2009 est un rapport correctement rédigé qui offre un aperçu utile: i) de la pertinence du FIDA dans le contexte général de l'évolution de l'architecture de l'aide au développement; ii) de l'efficacité du Fonds en matière de développement; et iii) des aspects relatifs à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation. Dans l'ensemble, exception faite de certains secteurs (comme la performance des opérations du FIDA s'agissant de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement), on note un degré élevé de cohérence des résultats dont il est fait état et des problèmes de développement soulevés entre le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et le RIDE.
3. L'application intégrale du nouveau manuel d'évaluation d'OE, introduit en 2009, exige de la part de la direction des efforts accrus en vue d'harmoniser le système d'auto-évaluation du Fonds et sa fonction d'évaluation indépendante, et ce afin de garantir, à l'avenir, une meilleure comparabilité des résultats présentés par OE et par la direction. Les possibilités de renforcement de l'harmonisation sont importantes en termes de définition de certains critères d'évaluation (comme la pertinence) ainsi que du nombre et de la nature des domaines couverts par le critère relatif à l'impact sur la pauvreté rurale. Ainsi, l'un des changements résultant de l'application du nouveau manuel d'évaluation a trait à la définition de la pertinence – plus exhaustive que celle appliquée dans le RIDE (voir le paragraphe 24). OE évaluait auparavant la pertinence en fonction de l'alignement d'une stratégie de pays ou des objectifs d'un projet sur les politiques agricoles propres au pays, les politiques et priorités du FIDA et les besoins des ruraux pauvres. La nouvelle définition de la pertinence englobe non seulement, comme par le passé, l'appréciation de l'alignement des objectifs mais également une évaluation de la logique interne du projet et de la stratégie adoptées afin d'atteindre ses objectifs. Il est donc nécessaire, par exemple, d'établir si la conception d'un projet a défini un panachage correct de composantes et a choisi les dispositions institutionnelles appropriées pour atteindre les objectifs du projet. Par conséquent, l'application de la nouvelle définition permettra de parvenir à une compréhension plus approfondie de la stratégie de pays ou de la pertinence du projet.
4. La section IV – Conclusions – a été bien préparée et présente un tour d'horizon des principales questions abordées dans le document. Dans certains cas toutefois, conclusions et recommandations sont mêlées (voir par exemple, la dernière phrase du paragraphe 217); pour s'en tenir à la bonne pratique, il serait préférable, à l'avenir, de les distinguer. OE avait déjà formulé une observation en ce sens à propos des deux dernières éditions du RIDE. Par ailleurs, il est suggéré que les

<sup>1</sup> Voir le document EB 2006/89/R.9, Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la quarante-sixième session.

éditions futures du document comprennent une brève section indiquant les suites données aux principales observations formulées par OE l'année précédente.

### III. Observations spécifiques

5. **L'efficacité des projets et programmes financés par le FIDA** est une préoccupation, comme le rappellent tant le RARI que le RIDE de 2009. Ce dernier souligne, s'agissant des facteurs influant sur l'efficacité, que 21 des 25 projets examinés en 2009 ont été prolongés pour une durée moyenne de 2,4 ans, ce qui renforce encore davantage la nécessité de garantir que la conception des projets soit réaliste et que les objectifs en soient réalisables, en particulier en fonction des ressources humaines disponibles et des capacités d'exécution des gouvernements partenaires. OE propose au Conseil que l'efficacité des opérations du FIDA constitue un thème clé d'apprentissage dans le contexte du RARI 2010. De cette manière, l'année prochaine, OE, la direction, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration pourront se pencher ensemble sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité et sur les obstacles à surmonter en la matière.
6. Au paragraphe 182, le RIDE met l'accent sur les efforts de **formation du personnel du FIDA**. L'exigence de formation, notamment d'une formation individuelle spécialisée du personnel et des consultants, revêt une importance cruciale, en particulier compte tenu de l'évolution du Fonds – d'un organisme finançant des projets en une organisation de développement ayant une action plus exhaustive qui se consacre également à des questions de politique générale, à la gestion des risques et des savoirs et à l'appui à l'exécution. Bien qu'il ait augmenté au cours des dernières années, le budget alloué à la formation reste relativement restreint par rapport aux besoins prioritaires. On observe même, dans le budget destiné à la formation pour 2010, une petite diminution (d'environ 10%) par rapport à 2009 (voir l'annexe X du programme de travail et budget du FIDA pour 2010).
7. Le paragraphe 154 indique que "c'est dans le domaine du **suivi et de l'évaluation** que la performance des projets du FIDA est la moins bonne". Ce domaine reste une cause de préoccupation, d'autant que les systèmes de suivi-évaluation des projets sont l'une des pierres angulaires du système global d'auto-évaluation du FIDA.
8. Le paragraphe 82 précise que "la **parité hommes-femmes** est le facteur fondamental sur lequel les interventions du FIDA ont le plus d'impact". Cependant, sur la base des évaluations réalisées entre 2003 et 2007, l'évaluation conjointe FIDA-BAfD des opérations concernant l'agriculture et le développement rural en Afrique montre que la promotion de la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes n'a bénéficié que d'une attention limitée dans le cadre des opérations passées sur ce continent. De plus, la moitié seulement des interventions en Afrique qui comportaient un volet visant l'amélioration de la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes ont obtenu des résultats plutôt satisfaisants. L'évaluation à l'échelle de l'institution actuellement réalisée par OE sur ce thème devrait analyser les efforts déployés par le FIDA dans toutes les régions afin de promouvoir la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, en dégager des enseignements et formuler des recommandations pour des activités futures. Cette évaluation sera achevée l'an prochain.
9. Ce RIDE met en évidence la faible augmentation, en pourcentage, des **projets faisant problème** en 2009, par rapport à la période de référence 2006-2007. Il aurait été utile d'analyser les facteurs à l'origine des projets faisant problème. Ainsi, si ces projets relevaient auparavant de la catégorie des projets sans problème, quels étaient les facteurs à l'origine des problèmes de performance? De plus, comme cela est noté au paragraphe 160, la réticence à clore des projets dont la performance n'est pas satisfaisante mérite à l'avenir d'être analysée dans la mesure où, entre autres, les projets faisant problème continuent d'absorber des ressources administratives qui pourraient être utilisées à d'autres fins.

10. Le RIDE traite la **présence dans les pays** de manière satisfaisante. Les évaluations mettent toujours davantage en lumière le fait qu'une présence effective dans les pays stimule l'engagement du FIDA, tant au niveau du pays que des projets. Cependant, un certain nombre de points méritent l'attention. Ainsi, dans le cas de l'Inde, la récente évaluation du programme de pays<sup>2</sup> a fait ressortir l'importance que revêtent le renforcement de la délégation de pouvoir et le fait de garantir au bureau de pays des ressources adéquates afin qu'il puisse s'engager dans toute une série d'activités; elle a également souligné combien il est urgent d'intégrer plus efficacement le personnel présent dans les pays dans les effectifs globaux du FIDA.
11. Le RIDE offre un aperçu des efforts utiles déployés par le FIDA afin de promouvoir des **innovations favorables aux pauvres**. Le document pourrait toutefois accorder une plus grande attention à l'analyse des possibilités et des difficultés en ce qui concerne la reproduction et l'application à plus grande échelle, un facteur essentiel pour garantir un impact renforcé sur la pauvreté rurale. De fait, le RARI 2009 souligne qu'il est nécessaire que le FIDA adopte une approche plus stratégique s'agissant de la reproduction et de l'application à plus grande échelle, et qu'il doit notamment investir davantage dans des activités autres que les prêts, comme la promotion de la concertation et des partenariats et la gestion des savoirs.
12. Conformément à l'usage adopté pour le RARI, et étant donné que la base de données relative à l'auto-évaluation s'élargit de jour en jour en termes de nombre de projets notés, il serait utile que la prochaine édition du RIDE comprenne une section **comparant la performance** entre les cinq régions où intervient le FIDA. En outre, on pourrait envisager d'analyser l'ensemble des données fournies par le RIDE en utilisant divers paramètres, tels que le type de projet ou sa date d'approbation. Cela permettrait à la direction d'identifier les régions ou les domaines thématiques qui devraient bénéficier à l'avenir d'une attention et de ressources accrues.
13. Par ailleurs, les futures éditions du RIDE pourraient inclure un **encadré, à la fin de chaque chapitre**, faisant la synthèse des principaux points abordés, lequel attirerait l'attention du lecteur sur les éléments saillants de chaque chapitre et faciliterait la préparation des conclusions finales du rapport.
14. Enfin, **le RIDE classe la performance** en trois catégories: excellente (6 et 5), moyenne (4 et 3) ou médiocre (2 et 1). Cependant, par souci de cohérence avec le système d'évaluation indépendante, il est proposé de classer à l'avenir la performance en deux grandes catégories, à savoir satisfaisante (4, 5 et 6) ou insuffisante (1, 2 et 3). Cela éviterait de créer deux systèmes différents de compte rendu de la performance et de limiter toute ambivalence éventuelle lors de l'interprétation des résultats.

---

<sup>2</sup> Le bureau de pays en Inde est, avec cinq personnes travaillant à plein temps, le plus important des bureaux de pays du FIDA et sa création en 2001 en fait également l'un des plus anciens.