

Cote du document: EC/106
Date: 9 septembre 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

Oscar A. Garcia
Directeur du
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: o.garcia@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

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

1. Le présent procès-verbal rend compte des délibérations du Comité de l'évaluation à sa cent sixième session, tenue le 2 septembre 2019.
2. Il servira de base au rapport verbal que fera le président du Comité de l'évaluation au Conseil d'administration. Le procès-verbal, approuvé par le Comité, sera présenté au Conseil d'administration.

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

3. Ont participé à la session les membres du Comité représentant le Cameroun, la France, l'Inde, l'Indonésie (président), le Japon, le Mexique et les Pays-Bas. Des observateurs de la Chine, de l'Égypte, de la République dominicaine et du Royaume-Uni étaient également présents. Un représentant de la Pologne a assisté à la session en qualité d'observateur sans droit de parole. 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 de la stratégie et des savoirs; la spécialiste principal des politiques et des résultats de la Division des politiques et des résultats opérationnels; la Directrice de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale; la Directrice de la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact; la Secrétaire du FIDA et d'autres membres du personnel du FIDA.

Point 2 de l'ordre du jour. Adoption de l'ordre du jour (EC 2019/106/W.P.1)

4. Les points de l'ordre du jour provisoire étaient les suivants: i) ouverture de la session; ii) adoption de l'ordre du jour; iii) Rapport annuel 2019 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI); iv) Rapport 2019 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE); v) Rapport 2019 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA); vi) Évaluation de l'impact dans le cadre de la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10); vii) Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE; viii) Projet de rapport final de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA; ix) questions diverses.
5. Le Comité a adopté l'ordre du jour figurant dans le document EC 2019/106/W.P.1 avec l'ajout d'informations actualisées sur la nomination du nouveau Directeur d'IOE, sous la rubrique "questions diverses".
6. L'ordre du jour sera révisé et publié sous la cote EC 2019/106/W.P.1/Rev.1.

Points 3 et 4 de l'ordre du jour: Rapport annuel 2019 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (EC 2019/106/W.P.2 + Add.1) et Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EC 2019/106/W.P.3 + Add.1)

7. Le Comité a examiné conjointement le RARI et le RIDE, une pratique qui a démontré son efficacité.
8. Il s'agissait de la dix-septième édition du RARI, qui avait pour thème d'apprentissage la "pertinence des interventions des projets du FIDA". Le Comité a souligné que le RARI était une importante source d'information sur la performance du FIDA, aussi bien pour le Comité que pour le Conseil d'administration.
9. Si la majorité des notes du RARI avaient été positives sur la période 2007-2017, leur évolution récente montrait une baisse de la performance du portefeuille de projets. Toutefois, sur cette période de dix ans, les notes positives avaient

progressé en ce qui concernait la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'innovation et l'adaptation aux changements climatiques.

10. Le Comité a examiné les résultats du RARI et a demandé quelles étaient les mesures prises par la direction pour améliorer la performance relative à l'efficacité et à la durabilité des avantages. En réponse, la direction a décrit les mesures mises en place dans ces domaines, telles que la révision des directives en matière de ciblage; une plus grande attention portée à la conception des projets, notamment concernant les stratégies de retrait au stade de la conception pour renforcer la durabilité des avantages, et la mise en place d'un solide système de suivi-évaluation s'appuyant sur le renforcement des capacités aux niveaux des projets et des pays. Pour apporter une solution au problème des délais de démarrage des projets, des réformes sont en cours, avec notamment l'élaboration d'une politique relative à la restructuration des projets, et une proposition d'instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets.
11. Concernant l'évolution à la baisse de la performance qui ressort du RARI, la direction a noté que statistiquement, la tendance n'était pas significative concernant la plupart des critères de performance, mais que davantage était fait pour améliorer la qualité globale du portefeuille, notamment dans certaines régions et pays en situation de fragilité. IOE a noté que l'évolution des notes ressortant de l'autoévaluation de la direction était très similaire à celle des notes des évaluations d'IOE.
12. S'agissant du caractère statistiquement significatif de l'évolution des notes entre les périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10 figurant dans le RARI et des différences observées entre les conclusions du RARI et du RIDE, les membres ont suggéré de mettre davantage l'accent sur la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de gestion des résultats institutionnels et de vérifier plus attentivement si ces objectifs étaient atteints ou non.
13. Le Comité a noté que la direction approuvait les recommandations du RARI, et plus précisément, la nécessité:
 - a) de concevoir les programmes en fonction de la capacité des pays et de poursuivre le renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de conception et de mise en œuvre des programmes de pays;
 - b) d'adapter la conception des projets à un stade précoce afin d'en garantir constamment la pertinence dans le contexte du pays;
 - c) de mettre en place un système plus approfondi et plus intégré pour atténuer les risques dans les opérations du FIDA.
14. La direction a souligné que des mesures seraient prises pour améliorer et renforcer encore la conception, la mise en œuvre et la supervision des projets.
15. Les conclusions du RIDE – le principal instrument d'information de la direction en matière de performance institutionnelle et opérationnelle – faisaient état d'une performance globalement positive concernant les objectifs relatifs aux indicateurs mesurant l'impact, l'efficacité institutionnelle et les décaissements. Les objectifs avaient été atteints ou dépassés, malgré un léger recul concernant les cofinancements ainsi que l'efficacité et la durabilité des projets. Les membres ont remercié la direction d'avoir réintroduit un code couleur de type "feux tricolores" pour montrer l'évolution de la performance relative aux divers indicateurs.
16. Le Comité a exprimé quelques préoccupations quant aux différents résultats présentés dans le RARI et le RIDE. Les différences entre les deux méthodes pourraient être atténuées lors de la phase suivante prévue par l'accord d'harmonisation conclu entre IOE et le FIDA.

17. Dans l'ensemble, le Comité s'est dit satisfait des deux rapports. Un membre a souligné qu'il fallait envisager d'examiner les produits de l'évaluation comme le RARI à la lumière des recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation.
18. Concernant le thème d'apprentissage de l'édition 2020 du RARI, la plupart des membres ont appuyé le thème de l'efficacité qui était proposé. Toutefois, un observateur a fait remarquer qu'une évaluation récente au niveau de l'institution (ENI) avait porté sur l'efficacité, et qu'en conséquence, il serait peut-être judicieux que le prochain RARI cible un nouveau thème et que la direction présente des informations actualisées détaillées relatives à la mise en œuvre des recommandations de l'ENI.

Point 5 de l'ordre du jour. Rapport 2019 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (EC 2019/106/W.P.4 + Add.1)
19. Le Comité s'est félicité de l'application vigoureuse par la direction des recommandations d'IOE: à hauteur de 97%, 55% des recommandations ayant été appliquées intégralement, et 42% étant en cours d'application.
20. Concernant le manque de précisions relatives à l'internalisation des enseignements à tirer au niveau de l'institution, la direction a noté que les mesures prises pour donner suite aux diverses recommandations au niveau de l'institution n'avaient certes pas été présentées en détail dans le rapport principal du PRISMA, mais qu'elles étaient décrites intégralement dans son additif. Des domaines thématiques spécifiques ont fait l'objet d'un suivi mené par d'autres organes subsidiaires du Conseil d'administration, comme le Groupe de travail sur le Système d'allocation fondé sur la performance, ou – concernant l'architecture financière – par le Comité d'audit.
21. Selon les membres du Comité, certaines mesures prises par la direction ne répondaient apparemment pas précisément aux principales recommandations formulées par IOE. La direction a noté qu'elle avait pris en compte ces recommandations en élaborant des mesures spécifiques à mettre en œuvre.
22. En réponse à une question sur le temps écoulé entre la clôture des projets et la publication des produits d'évaluation, la direction a expliqué que le délai entre l'achèvement des projets et la préparation des rapports d'achèvement avait été réduit. IOE a noté que la période écoulée entre la réception des rapports d'achèvement et la finalisation de certains produits était de six mois, voire plus longue pour d'autres produits.
23. S'agissant de la recommandation de réviser la politique en matière de ciblage, la direction a noté qu'elle avait commencé par réviser les directives en matière de ciblage pour parer aux difficultés immédiates concernant la mise en œuvre. Elle envisagerait de réviser la politique en matière de ciblage si nécessaire.
24. La direction a reconnu une nouvelle fois qu'il convenait de renforcer les capacités et le sentiment d'appropriation des pouvoirs publics lors de la conception et de la mise en œuvre des projets.
25. Le Comité a noté que, au niveau de l'institution, les recommandations formulées par IOE dans les récentes évaluations thématiques figurant dans le dernier rapport annuel en date étaient généralement conformes aux réformes et mesures déjà appliquées par la direction pour FIDA11.
26. Concernant les recommandations au niveau du portefeuille formulées par IOE, largement liées au contexte, la direction a estimé qu'il serait plus utile de réduire le nombre d'évaluations de projets isolés et d'augmenter celui des évaluations thématiques de projets ayant des approches analogues en matière de

développement. Cela renforcerait l'internalisation des enseignements tirés, conformément aux conclusions de l'examen par les pairs.

27. IOE a estimé que le PRISMA devrait présenter les questions stratégiques en se fondant sur une analyse des mesures permettant de répondre sur le fond à ses recommandations plutôt que sur une approche axée sur les détails. À la suite de l'examen par les pairs, la direction collaborerait avec IOE sur la révision de la politique et du manuel de l'évaluation, et elle appliquerait au PRISMA une approche plus stratégique et moins détaillée.

Point 6 de l'ordre du jour. Évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA10 (EC 2019/106/W.P.5 + Add.1)

28. Le Comité et IOE ont félicité le FIDA d'avoir réalisé l'évaluation, notant que le Fonds était la seule institution financière internationale à avoir entrepris une évaluation d'une telle nature.
29. Les membres du Comité ont exprimé leur préoccupation quant à la représentativité de l'échantillon exposé dans le document. La direction a reconnu les difficultés méthodologiques inhérentes à la constitution d'un échantillon, qui apparaissaient inévitablement lorsqu'on utilisait un petit sous-ensemble d'une large population. La direction a précisé que l'échantillon n'avait pas été choisi de façon arbitraire mais qu'il avait fait l'objet d'une sélection fondée sur des critères précis fixés d'un commun accord avec le Conseil d'administration, conformément au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. Il a été souligné que cette pratique n'invalidait ni n'affaiblissait les résultats de l'évaluation.
30. Le Comité a par ailleurs demandé s'il était possible que la direction et IOE parachèvent ensemble la sélection de l'échantillon. IOE a estimé qu'il ne devait pas participer à ce processus s'il voulait continuer à fournir des évaluations objectives au Comité comme au Conseil d'administration.
31. Les membres du Comité ont dit vouloir en savoir plus sur les méthodes de collecte de données, le type de questions posées et l'identité des répondants. La direction a précisé que les données étaient collectées directement sur le terrain auprès de bénéficiaires et de non-bénéficiaires des projets du FIDA. Les questions étaient de nature objective et liées à la production agricole et aux activités rémunératrices. Il n'avait pas été demandé aux répondants de donner leur opinion sur l'efficacité du projet. Au total, environ 38 000 ménages avaient été interrogés dans le cadre de l'évaluation.
32. Les membres se sont dits préoccupés par le fait que certains projets achevés après 2018 et que d'autres projets achevés avant FIDA10 avaient été inclus dans l'évaluation. La direction a noté que cela ne créait pas de biais dans les résultats car tous les principaux investissements liés à ces projets avaient été réalisés avant l'évaluation de l'impact et qu'ils étaient donc assez représentatifs du portefeuille du FIDA.
33. IOE a noté que l'inclusion dans le rapport d'une explication plus détaillée sur les limites de la méthode serait utile pour éclairer les prochaines évaluations. Les membres du Comité ont demandé à la direction de trouver des moyens de valider la méthode utilisée pour l'évaluation de l'impact, car il s'agissait d'un exercice unique en son genre pour une institution financière internationale. La direction a accueilli favorablement la proposition de soumettre à une validation externe par les pairs ladite méthode.

Point 7 de l'ordre du jour. Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation (EC 2019/106/W.P.6)

34. Le Comité a accueilli avec satisfaction l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE, et s'est dit très favorable aux éléments qu'ils contenaient.

35. Le Comité a noté que l'aperçu était un document de transition, préparé avant l'achèvement de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. De ce fait, IOE a convenu qu'il était nécessaire d'accorder un plus grand degré de flexibilité au budget pour pouvoir tenir compte d'éventuels changements liés à la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs.
36. Étant donné qu'un rapport de synthèse d'évaluations portant sur les infrastructures rurales était prévu, un membre a suggéré qu'IOE tienne compte, en plus des études documentaires, des missions de terrain pour évaluer intégralement l'entretien des infrastructures rurales, et qu'il prenne en considération les évaluations de l'impact réalisées par la direction.
37. Concernant l'évaluation thématique proposée sur l'adaptation aux changements climatiques, un membre a demandé des précisions sur la méthode à suivre, compte tenu du coût inscrit dans le budget. IOE a noté que des informations complémentaires relatives à l'évaluation seraient transmises au Comité en temps utile.
38. Au sujet de l'ENI sur la décentralisation prévue pour 2021-2022, un membre a demandé s'il ne serait pas plus utile d'examiner la mise en œuvre des recommandations issues de la dernière ENI sur le même sujet qui s'était achevée seulement six ans plus tôt. IOE a noté que la nouvelle ENI ferait fond sur la précédente et intégrerait tous les éventuels changements apportés au cours des six dernières années.
39. Concernant la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome, IOE a noté que des travaux étaient en cours avec les bureaux de l'évaluation de ces organismes pour définir le périmètre et la méthode du projet d'évaluation conjointe à conduire au niveau des pays, qui devrait démarrer en 2020 et s'achever en 2021.
40. Pour répondre à une question sur le coût du recrutement du directeur d'IOE inscrit dans le budget, IOE a précisé qu'il avait été calculé en fonction du coût du précédent recrutement. Ce coût tenait compte du fait que la commission de recrutement pourrait faire appel à un cabinet de chasseurs de têtes. IOE a noté que le budget envisagé pour cette activité était inférieur à celui de l'exercice précédent.
41. IOE a également fait remarquer que si la part allouée aux questions d'égalité des sexes dans le budget semblait faible, l'ensemble du budget reflétait la prise en compte de cette problématique, et qu'un montant spécifique était consacré à l'évaluation de l'égalité des sexes. IOE a par ailleurs assuré au Comité qu'il continuerait de gérer avec vigilance les dépenses relatives aux consultants.
42. Le projet de budget serait actualisé pour intégrer les observations du Comité, du Comité d'audit et du Conseil d'administration avant d'être achevé en vue de son approbation.

Point 8 de l'ordre du jour. Projet de rapport final de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA
(EC 2019/106/W.P.7 + Add.1 + Add.2)

43. Le Comité a remercié Joseph Eichenberger, Évaluateur en chef de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et président du groupe chargé de l'examen externe par les pairs, pour la solidité, la franchise et l'exhaustivité du rapport. Les membres ont accueilli avec satisfaction les conclusions et recommandations de l'examen, et ont noté l'accent mis sur le rôle de l'évaluation s'agissant de remplir l'obligation de rendre compte et de contribuer à l'efficacité du développement, l'importance de l'indépendance d'IOE, et la nécessité d'examiner la fonction de l'évaluation en tenant compte de la structure actuelle du FIDA.

44. Soulignant que l'évaluation était plus que l'action individuelle d'IOE, de la direction et du Conseil d'administration, mais une combinaison de ces actions, le groupe chargé de l'examen par les pairs a souligné qu'il fallait que ces trois acteurs se mettent d'accord sur la stratégie globale et l'approche institutionnelle à appliquer à l'évaluation au FIDA. Pour tirer pleinement parti des résultats de l'examen par les pairs, IOE, la direction et le Conseil d'administration devaient s'accorder sur les priorités et les orientations de l'évaluation, avant de collaborer pour faire en sorte que le système en place reste sur la bonne voie.
45. Les membres ont exprimé à la direction et à IOE leur satisfaction pour leurs réponses et leur accord avec les conclusions et recommandations fournies dans le rapport de l'examen par les pairs. Ils leur ont demandé d'élaborer ensemble un plan d'action et une feuille de route indiquant clairement les prochaines étapes de la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs.
46. La direction et IOE ont accueilli favorablement cette demande et ont indiqué leur volonté de travailler ensemble pour parachever les prochaines étapes. Il a été demandé au groupe chargé de l'examen par les pairs de fournir des contributions et des conseils relatifs à l'élaboration du plan de suivi. Le président du groupe a indiqué son accord.
47. Les membres ont noté qu'il était nécessaire de réviser la politique et le manuel de l'évaluation, et d'élargir le champ d'action et le mandat du Comité de l'évaluation. Ils ont débattu de la dimension relative à la gouvernance, concernant la façon dont le Comité donnerait suite aux recommandations de l'examen par les pairs. Tout en marquant leur accord avec la recommandation, les membres ont fait observer que l'examen du mandat du Comité faisait partie des attributions du Conseil d'administration.
48. Concernant la recommandation relative à la périodicité de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation, le Comité a exprimé une préférence pour un intervalle de huit à dix ans entre les examens. Cela permettrait de disposer de suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations et déterminer le degré de réussite atteint.
49. S'agissant de l'avis selon lequel le RARI et le RIDE se recouperaient, le Comité a fait remarquer que ces deux produits étaient différents; il estimait qu'il fallait disposer des deux pour obtenir les points de vue d'IOE et de la direction.
50. En réponse à une question précise sur la façon dont les recommandations de l'examen par les pairs pourraient être appliquées au budget, le président du groupe a fait observer que les budgets d'IOE et du FIDA présentaient des différences importantes et que le budget d'IOE était très restrictif, laissant peu de place à l'innovation.
51. Le président du groupe a par ailleurs souligné la nécessité de simplifier les procédures d'évaluation interne et de réduire leur consommation de ressources. Il a en outre recommandé la création d'un groupe de travail rassemblant IOE et la direction du FIDA et le recours à un consultant pour mettre en place les premiers éléments d'un plan de suivi.

Point 9 de l'ordre du jour. Questions diverses

- a) Informations actualisées sur la nomination du nouveau Directeur d'IOE
52. Le Comité a pris note des informations actualisées fournies par la Secrétaire concernant la nomination du Directeur d'IOE qui devrait avoir lieu en 2020.
53. Les procédures suivantes seraient suivies, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EB/2011/102/R.7/Rev.3):
 - a) Le processus de sélection sera placé sous la direction d'une commission de recrutement composée de a) trois membres du Conseil d'administration, issus

respectivement des Listes A, B et C et nommés par les Coordonnateurs de chaque liste. Pendant toute la durée du processus, les trois membres du Conseil d'administration ne seront plus ni membres du Comité de l'évaluation ni Coordonnateurs de leur propre liste et/ou sous-liste; b) de deux experts indépendants, proposés par le Comité de l'évaluation, dont l'expérience en matière d'évaluation est reconnue (l'un d'entre eux au moins aura dirigé un service d'évaluation indépendant).

- b) Un représentant de la direction du FIDA fera partie de la commission en qualité de membre sans droit de vote.
 - c) Les membres du Conseil d'administration appartenant à la commission de recrutement désigneront un président, qui ne soit ni l'un des experts indépendants ni le représentant de la direction.
54. Le Bureau de la Secrétaire travaillait déjà avec les Coordonnateurs en vue d'obtenir leurs propositions de membres du Conseil d'administration pouvant faire partie de la commission de recrutement. Le Comité de l'évaluation était, lui aussi, invité à communiquer des noms d'experts pouvant faire partie de la commission.
55. Des précisions ont été demandées au sujet des principales attributions de la commission de recrutement et du Directeur d'IOE, et de la procédure qui serait suivie. Les membres ont été invités à consulter la procédure détaillée présentée dans la Politique révisée de l'évaluation au FIDA.

Clôture

56. Il a été rappelé au Comité que le délai d'examen du procès-verbal serait très serré compte tenu de la proximité de la date de la prochaine session du Conseil d'administration. Le Bureau de la Secrétaire ferait tout son possible pour transmettre dans les plus brefs délais le projet de procès-verbal au président pour validation puis aux membres pour recueillir leurs observations et leur approbation.
57. Le président a remercié les participants pour leur contribution aux débats et pour le respect de l'heure prévue de clôture de la session.