

Cote du document: EC/110  
Date: 10 septembre 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

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

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

#### Responsables:

##### Questions techniques:

**Fabrizio Felloni**

Responsable par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

**Luis Jiménez-McInnis**

Secrétaire du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2254  
courriel: l.jimenez-mcinnis@ifad.org

**Thomas Eriksson**

Directeur  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2425  
courriel: t.eriksson@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

## Procès-verbal de la cent dixième 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 dixième session, qui s'est déroulée en ligne le 2 septembre 2020.

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

2. Ont participé à la session les membres du Comité représentant le Cameroun, la France, l'Inde, l'Indonésie (présidence), le Japon, le Mexique, le Nigéria, les Pays-Bas et la Suisse. Étaient également présents des observateurs sans droit de parole du Bangladesh, de la Chine, de la Finlande, de la Norvège, de la République dominicaine et du Royaume-Uni. Ont aussi assisté à la session le Directeur adjoint et Responsable par intérim du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), le Vice-Président adjoint du Département de la gestion des programmes, les directeurs régionaux, le Directeur de la Division des politiques et des résultats opérationnels, la Directrice de la Division recherche et évaluation de l'impact, le Secrétaire du FIDA et d'autres membres du personnel du Fonds.
3. Ont en outre assisté à la session Philip Ward, Secrétaire du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) et Directeur du Secrétariat du Conseil d'administration, Masahiro Igarashi, Directeur du Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Andrea Cook, Directrice de l'évaluation du PAM, Rachel Bedouin, fonctionnaire principale de la FAO, Deborah McWhinney et Michael Carbon, fonctionnaires principaux du PAM.

### **Point 2 de l'ordre du jour: Adoption de l'ordre du jour (EC 2020/110/W.P.1)**

4. Le Comité a adopté l'ordre du jour figurant dans le document EC 2020/110/W.P.1, en supprimant le point concernant le rapport de la commission de recrutement concernant la sélection du Directeur d'IOE, la commission n'ayant pas encore achevé son rapport, et en y ajoutant, au titre des questions diverses, des informations actualisées sur l'ordre du jour provisoire de la cent onzième session du Comité de l'évaluation.

**Points 3 et 4 de l'ordre du jour: Rapport annuel 2020 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (EC 2020/110/W.P.2 + Add.1) et Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EC 2020/110/W.P.3 + Add.1)**

**Messages clés:**

- Il était primordial de contrer et d'inverser la tendance à la baisse de la performance des pouvoirs publics, leur engagement étant particulièrement important pour la durabilité. Il ne faudrait ménager aucun effort pour améliorer la performance des partenaires.
- L'efficacité et la durabilité restaient des points faibles auxquels il convenait de remédier en adoptant un plan d'action clair.
- La direction a été encouragée à exploiter plus efficacement la stratégie pour la jeunesse, à établir des conditions de ciblage plus précises et à associer les jeunes à toutes les étapes du cycle des projets.
- Le Comité s'est félicité du ratio de cofinancement atteint en 2019, qui s'est établi à un niveau sans précédent, a encouragé la direction à poursuivre ses efforts à cet égard et salué les bons résultats obtenus en matière de décentralisation et d'égalité de genre.
- Il convenait d'examiner les difficultés liées à la mesure des résultats nutritionnels, qui nuisaient à la prise en compte de la nutrition dans les évaluations.
- Le Comité s'est félicité du grand nombre d'informations fournies sur les activités d'assurance qualité du FIDA (annexe IV du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement [RIDE]). Plus particulièrement, l'analyse concise des dons présenterait un intérêt pour le débat sur les dons ordinaires, et les données qualitatives sur les produits ont aussi été accueillies avec satisfaction. Il a été noté que le Groupe assurance qualité était en train d'actualiser les directives en matière d'assurance qualité afin de garantir le maintien et la constance de la qualité du processus d'examen.

5. Conformément à la pratique établie, le Comité a examiné simultanément le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et le RIDE, et les a accueillis favorablement, de même que les observations formulées par IOE et la direction.
6. Les membres ont noté avec satisfaction le nouveau format du RARI, plus lisible, et pris en compte les recommandations issues de l'examen externe par les pairs. Le rapport offrait un bon aperçu de la performance du FIDA pour la période 2016-2018 et soulignait à la fois les résultats positifs et les points à améliorer.
7. Des inquiétudes ont été exprimées concernant le recul de la performance des pouvoirs publics, leur engagement étant essentiel pour la durabilité des opérations du FIDA. La direction a estimé qu'il s'agissait d'un problème d'appropriation et qu'il convenait d'associer des ministères autres que ceux chargés de l'agriculture. La supervision des ministères des finances serait utile compte tenu de la place qu'ils accordent à l'optimisation des ressources. La direction a également constaté qu'en règle générale les pouvoirs publics adhéraient et participaient davantage aux projets les plus importants, qui bénéficiaient d'une plus forte visibilité. La direction a confirmé qu'elle comptait collaborer avec IOE pour trouver une solution à long terme à ce problème. IOE a rappelé qu'il prévoyait de mener une synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics, comme indiqué dans le document relatif à l'aperçu du budget.

8. Ayant pris note des bons résultats obtenus dans les domaines du ciblage social axé sur le genre, de l'adaptation aux changements climatiques et de la gestion des ressources naturelles, les membres ont néanmoins encouragé la direction à tirer parti de la stratégie pour la jeunesse, cette nouvelle approche devant être prise en compte dans tous les aspects du cycle des projets. Un membre a également suggéré qu'il conviendrait de mener des évaluations ciblées et des examens systématiques des partenariats afin de fournir des orientations utiles au personnel présent sur le terrain.
9. Le Comité s'est félicité de l'évaluation des thématiques transversales institutionnelles et du fait que l'accent a également été mis sur les enseignements tirés de l'expérience, plutôt que sur la seule performance. Des inquiétudes ont été exprimées quant aux conclusions relatives à la nutrition, notamment en ce qui concernait les difficultés d'évaluation des résultats nutritionnels. Il conviendrait d'approfondir la question et d'apporter des précisions sur les progrès accomplis, en tenant compte des discussions menées actuellement au sujet du Cadre de gestion des résultats.
10. Les membres ont approuvé la proposition visant à examiner les systèmes de notation et les méthodes employées pour la réalisation des autoévaluations et des évaluations indépendantes et ont proposé que cet examen soit mené dans le cadre de la révision du Manuel de l'évaluation. En outre, il a été noté que le renforcement des capacités ne permettrait pas à lui seul d'améliorer les résultats en matière de mise en œuvre et qu'il serait nécessaire d'adopter une approche institutionnelle mieux adaptée au contexte. Le fait de mettre davantage l'accent sur l'évaluation de la durabilité de l'impact, plutôt que sur l'évaluation des activités, permettrait également de tirer des enseignements importants.
11. En ce qui concerne le RIDE, les membres ont félicité le FIDA pour les niveaux record de cofinancement atteints en 2019 et ont dit espérer que cette tendance se poursuivrait, tout en admettant que les cofinancements risquaient de diminuer en raison de la COVID-19. La direction a précisé qu'elle avait prévu la possibilité d'une diminution du cofinancement national, mais que le plan du FIDA consisterait à collaborer étroitement avec les partenaires publics pour lutter contre ce risque. La présence du FIDA dans les pays serait utile à cet égard.
12. Les membres ont constaté que les résultats en matière d'efficacité et de durabilité demeuraient insuffisants et ont exhorté la direction à concevoir un plan d'action clair afin de répondre aux questions soulevées dans les rapports RARI et RIDE. La direction a expliqué que les quatre mesures ci-après étaient essentielles pour renforcer l'efficacité et la durabilité: i) assurer un bon démarrage des projets et des programmes lors des phases de conception et de lancement; ii) investir dans les capacités d'exécution; iii) renforcer les capacités de suivi-évaluation tant au niveau du FIDA que des projets en assurant la mise en place de systèmes et d'outils adaptés; iv) collaborer avec IOE afin de recenser des mesures et des indicateurs cohérents, solides et harmonisés dans ces deux domaines.
13. Les membres se sont félicités du grand nombre d'informations fournies sur les activités d'assurance qualité du FIDA (annexe IV du RIDE). Plus particulièrement, l'analyse concise des dons présenterait un intérêt pour le débat sur les dons ordinaires, et les données qualitatives sur les produits ont aussi été accueillies avec satisfaction. Il a été noté que le Groupe assurance qualité était en train d'actualiser les directives en matière d'assurance qualité afin de garantir le maintien et la constance de la qualité du processus d'examen.
14. Un membre a encouragé le FIDA à jouer un rôle central dans les initiatives de partage des savoirs sur le développement rural et à collaborer avec des partenaires compétents, y compris dans le monde universitaire, compte tenu de sa grande expertise en la matière.

15. Un membre a par ailleurs souligné l'incohérence de l'indicateur 2.3.14 du Cadre de gestion des résultats (annexe I) par rapport aux indicateurs figurant dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 présenté au Conseil d'administration.
16. La mise en place du nouveau cadre de pointage de l'optimisation des ressources a été saluée par le Comité et il a été proposé de créer un système de code couleur pour repérer plus facilement les domaines dans lesquels les échéances étaient respectées et les autres.

**Point 5 de l'ordre du jour: Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) (EC 2020/110/W.P.4 + Add.1)**

**Message clé:**

- La direction a été encouragée à continuer de rendre compte de toutes les évaluations. Le suivi pourrait être en partie intégré dans les futurs rapports PRISMA et en partie effectué de manière participative à partir d'un système en ligne tel que ceux utilisés par d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales.

17. Le Comité s'est félicité que la direction ait accepté 99% des recommandations d'IOE et a apprécié les informations fournies pour expliquer le retard pris dans la mise en œuvre de certaines recommandations.
18. Les membres ont demandé instamment à la direction de continuer à établir des rapports sur le suivi des recommandations issues de toutes les évaluations afin de partager les enseignements acquis et d'aider le Comité à superviser les mesures de suivi, notamment celles mises en place sur le terrain.
19. Les membres ont accueilli avec satisfaction la proposition d'IOE consistant à lier le PRISMA à un système de suivi en ligne, ce qui permettrait de gérer les mesures de suivi en temps réel. La proposition de la direction visant à établir des recommandations davantage orientées vers l'action a également été jugée intéressante et pourrait être examinée plus avant dans le cadre de la révision du Manuel de l'évaluation.
20. Le Comité a en outre souscrit à la suggestion selon laquelle les futurs rapports PRISMA devraient contenir des informations sur les difficultés rencontrées dans l'application des recommandations, ainsi qu'une liste précise des recommandations d'IOE non approuvées par la direction et, en conséquence, non appliquées.

**Point 6 de l'ordre du jour: Évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable (EC 2020/110/W.P.5 + Add.1)**

**Messages clés:**

- Le Comité a exprimé son large soutien aux recommandations présentées dans le rapport d'évaluation.
- Il a encouragé la direction à renforcer la gestion et la communication des savoirs en collaboration avec les parties prenantes concernées, notamment le personnel du FIDA et les représentants des pouvoirs publics, sans perdre de vue que l'efficacité de l'innovation dépendait du contexte.
- Compte tenu de l'importance du programme de dons, qui favorise l'innovation, la direction a été appelée à garder à l'esprit la recommandation visant à donner la priorité aux dons accordés dans les buts suivants: "i) le renforcement des capacités des parties prenantes nationales associées aux processus d'innovation appuyés par le FIDA; ii) la recherche de solutions inédites; iii) l'amélioration de l'efficacité des partenariats et des synergies aux niveaux national et régional", dans le cadre de l'examen de la politique de dons du FIDA.
- Il était essentiel de mettre en place des partenariats solides – s'inscrivant notamment dans le cadre des stratégies d'innovation publique – si l'on voulait promouvoir le succès et la durabilité d'innovations conviviales pour le personnel du FIDA ou ses bénéficiaires.

21. Le Comité a accueilli avec satisfaction l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) et exprimé son large soutien aux recommandations présentées dans le rapport.
22. Les membres ont souligné que le moment était bien choisi pour institutionnaliser l'approche du FIDA en faveur de l'innovation dans le cadre de la stratégie relative à l'innovation à l'échelle du système des Nations Unies, et se sont félicités des recommandations formulées à cet égard et de la réponse de la direction.
23. Compte tenu de l'importance du programme de dons, qui favorise l'innovation, les membres ont appelé la direction à garder à l'esprit la recommandation visant à donner la priorité aux dons accordés dans les buts suivants: "i) le renforcement des capacités des parties prenantes nationales associées aux processus d'innovation appuyés par le FIDA; ii) la recherche de solutions inédites; iii) l'amélioration de l'efficacité des partenariats et des synergies aux niveaux national et régional", dans le cadre de l'examen de la Politique du FIDA en matière de dons.
24. Le Comité a encouragé la direction à améliorer la gestion et la communication des savoirs en collaboration avec les parties prenantes concernées, notamment le personnel du FIDA, les représentants des pouvoirs publics et les bénéficiaires. L'efficacité des innovations étant étroitement liée au contexte, il a été souligné qu'il importait de partager les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques avec les parties concernées. Il conviendrait également d'examiner les moyens de communication, notamment dans le cadre des échanges avec les bénéficiaires, la barrière de la langue pouvant entraver le recours à des innovations utiles.
25. Les membres ont aussi souligné que les partenariats jouaient un rôle important dans le succès et la durabilité des innovations. Un membre a noté que les innovations les plus durables étaient celles qui s'inscrivaient dans le cadre des politiques nationales d'innovation publique. Il serait utile de poursuivre le développement des innovations, en particulier dans le domaine des technologies informatiques et numériques. Les membres ont encouragé le FIDA à cultiver ses

relations, notamment avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (OSR), et à prendre en compte des idées issues des séminaires d'innovation du PAM.

26. La direction a précisé qu'elle resserrait ses partenariats avec les OSR, comme en témoignait l'action concertée menée pour renforcer le cadre mondial sur l'agriculture. Dans le cadre de ces efforts, d'importantes contributions ont été apportées pour conceptualiser le Conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture, qui fournirait des recommandations visant à promouvoir les bonnes politiques et les bonnes pratiques auprès des États membres. Les directeurs régionaux du FIDA ont partagé des exemples de collaboration axée sur l'innovation entre les OSR au niveau de leurs régions respectives. Il a été souligné qu'il importait de favoriser des conditions propices à l'innovation, en ne mettant pas l'accent uniquement sur les résultats et les réalisations, mais aussi sur les possibilités d'innovation pouvant être exploitées dans d'autres projets.

**Point 7 de l'ordre du jour: Évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (EC 2020/110/W.P.6)**

**Messages clés:**

- Le Comité avait de grandes attentes au sujet de cette évaluation et espérait y trouver des recommandations ciblées et concrètes qui mettraient en évidence les synergies et les possibilités de gains d'efficacité en s'appuyant sur l'expertise de collègues travaillant pour les OSR, y compris sur le terrain.
- L'évaluation devrait porter sur les expériences positives et négatives et permettre de définir de futures orientations stratégiques et de repérer les redondances, les chevauchements, les éventuels conflits et dérives de missions, les domaines dans lesquels la collaboration a été particulièrement fructueuse et ceux dans lesquels les coûts de transaction l'emportaient sur les bénéfices de la collaboration.
- L'évaluation devrait également permettre de recenser les effets sur d'autres objectifs de développement durable que l'objectif n° 2 et tenir compte de l'action menée à l'échelle de l'ensemble des entités des Nations Unies et de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui est actuellement menée dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

27. Les membres ont accueilli avec satisfaction l'évaluation conjointe, notamment son mandat, souligné sa pertinence pour les trois OSR et déclaré attendre avec intérêt ses résultats. Les membres attendaient notamment avec impatience de lire des recommandations ciblées et concrètes qui permettraient de mettre en évidence les synergies et les possibilités de gains d'efficacité en s'appuyant sur l'expertise de collègues travaillant pour les OSR, y compris sur le terrain.
28. Certains membres ont souligné qu'il importait de recueillir des preuves directes et des observations impartiales et donc d'écouter les avis des intervenants extérieurs. Ainsi, il serait très utile de réaliser des enquêtes anonymes, en particulier en vue de connaître toutes les éventuels avis défavorables.
29. Un membre a demandé des précisions concernant les enquêtes proposées, leur couverture géographique et leur portée. IOE a indiqué qu'il fallait encore réfléchir aux détails de la mise en œuvre de ces enquêtes, mais que la première étape concernant la définition de leur couverture géographique consisterait à confirmer les pays concernés. La désignation des principales parties prenantes avait déjà

commencé: il s'agirait notamment des représentants des pouvoirs publics, dont il était important de comprendre les vues concernant la collaboration entre les OSR.

30. IOE a précisé que l'évaluation conjointe et les recommandations seraient le fruit d'une collaboration entre les trois OSR, et que, en plus des fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation responsables des opérations au jour le jour, les trois chefs des services d'évaluation décideraient à quel moment le document pourrait être examiné.
31. Le Comité a noté que l'évaluation devrait porter à la fois sur les expériences positives et négatives et permettre de définir de futures orientations stratégiques et de repérer les redondances, les chevauchements, les éventuels conflits et dérives de missions, les domaines dans lesquels la collaboration a été particulièrement fructueuse et ceux dans lesquels les coûts de transaction l'emportaient sur les bénéfices de la collaboration.
32. Les membres se sont interrogés sur l'urgence de cette évaluation compte tenu des difficultés actuelles liées à la pandémie de COVID-19. IOE a indiqué que l'évaluation avait été réalisée en réponse aux nombreuses demandes des États membres qui souhaitaient trouver des moyens d'améliorer la collaboration entre les OSR, et à la suite du processus de réforme du système des Nations Unies en cours.
33. Il conviendrait également d'évaluer l'impact sur des objectifs de développement durable autres que l'objectif n° 2. L'action menée à l'échelle de l'ensemble des entités des Nations Unies et la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui est actuellement menée dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, devraient également être prises en compte.

**Point 8 de l'ordre du jour: Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021, et plan indicatif pour 2022-2023, du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (EC 2020/110/W.P.7)**

**Messages clés:**

- Le rôle d'IOE en ce qui concerne l'application du principe de responsabilité a été souligné et devrait être formulé de manière plus explicite dans le document.
- Les buts, les objectifs stratégiques et le Cadre de gestion des résultats devraient être examinés et analysés de manière approfondie dans le document.
- La proposition d'IOE consistant à calculer son plafond budgétaire, fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA, en fonction du montant moyen du programme de prêts et dons sur trois ans a fait l'objet d'un vaste consensus préliminaire.

34. Les membres ont accueilli avec satisfaction l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et le plan indicatif pour 2022-2023 d'IOE.
35. Compte tenu des objectifs stratégiques d'IOE, les membres ont demandé que l'accent soit davantage mis sur le rôle d'IOE dans l'application du principe de responsabilité, composante essentielle de ses activités. IOE a assuré aux membres que l'application du principe de responsabilité demeurerait une de ses priorités et s'est engagé à inclure davantage de références explicites à cet égard dans le texte final. Il a également été jugé nécessaire d'approfondir le débat concernant le Cadre de gestion des résultats.



36. Le Comité a approuvé le programme de travail proposé. Il a en particulier exprimé son appui aux nouvelles évaluations thématiques, à l'ENI sur la décentralisation et à la mise à l'essai de nouveaux produits d'évaluation tels que les évaluations infrarégionales.
37. Un membre s'est demandé si le moment était bien choisi pour réaliser une ENI sur la décentralisation, étant donné que l'objectif final de 45% de personnel délocalisé n'avait pas encore été atteint. IOE a précisé que la direction avait tout intérêt à analyser tous les avis individuels concernant le processus de décentralisation. L'ENI serait réalisée en 2021 et 2022 et le processus de décentralisation aurait encore progressé d'ici là. IOE a été encouragé à traiter les évaluations de la performance des pouvoirs publics avec beaucoup de prudence et de tact.
38. Les membres ont largement approuvé la proposition d'IOE consistant à calculer son plafond budgétaire, fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons, en fonction du montant moyen du programme de prêts et dons sur trois ans plutôt que sur une base annuelle. Il a été constaté que le calcul du plafond sur une base annuelle avait entraîné d'importants écarts, compte tenu de la pratique consistant à concentrer la majeure partie du programme de prêts et dons sur la première année du cycle de reconstitution.
39. À la demande de certains membres, IOE a apporté des précisions au sujet de l'évaluation infrarégionale, prévue en 2021, visant les petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest, qui devrait aider le FIDA à évaluer les opérations menées dans plusieurs pays ayant des caractéristiques communes et à étudier ce qui avait fonctionné chez eux, la manière dont les stratégies avaient été adaptées et les enseignements acquis dans ces groupes de pays. Ce nouveau produit devrait donner une vision plus réaliste des modalités de mise en œuvre des activités de développement dans un contexte régional, et de la manière dont les changements étaient apportés.
40. Le projet de budget serait révisé pour intégrer les observations du Comité de l'évaluation, du Comité d'audit et du Conseil d'administration, avant d'être achevé en vue de son approbation.

#### **Point 10 de l'ordre du jour: Questions diverses**

##### **Informations actualisées sur l'ordre du jour provisoire de la cent onzième session du Comité de l'évaluation**

41. Les membres ont pris acte des informations présentées oralement au sujet de l'adjonction à l'ordre du jour provisoire de la cent onzième session du Comité de l'évaluation d'un point concernant:
  - L'examen de la restructuration de niveau 1 prévue concernant le portefeuille du Niger, qu'il conviendrait de faire passer de la catégorie B à la catégorie A.

##### **Clôture de la session**

42. Il a été rappelé au Comité que le projet de procès-verbal serait distribué aux membres pour observations. Compte tenu du commencement imminent de la cent trentième session du Conseil d'administration, il serait demandé aux membres de communiquer leurs observations dans un délai d'un jour ouvrable.
43. Le président du Comité a remercié les participants pour leur contribution aux débats et pour le respect de l'heure prévue de clôture de la session.