

Cote du document: EC 2020/111/W.P.5/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 7  
Date: 13 octobre 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Observations formulées par la direction du FIDA concernant la Note sur la révision de la gamme de produits d'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Donal Brown**

Vice-Président adjoint  
Département de la gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2448  
courriel: d.brown@ifad.org

**Thomas Eriksson**

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

**Sara Savastano**

Directrice  
Division recherche et évaluation de l'impact  
téléphone: +39 06 5459 2155  
courriel: s.savastano@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

Comité de l'évaluation — Cent onzième session  
Rome, 22 octobre 2020

---

Pour: **Examen**

## **Observations formulées par la direction du FIDA concernant la Note sur la révision de la gamme de produits d'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

1. La direction accueille avec satisfaction la Note sur la révision de la gamme de produits d'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et se félicite de l'esprit de collaboration dans lequel la note a été élaborée, ce processus ayant compris le recueil des avis d'un large éventail d'acteurs internes et la prise en compte de ces commentaires dans la version finale de la note. Cette dernière, qui témoigne également de la collaboration entre IOE et la direction concernant la Politique révisée de l'évaluation, met l'accent sur les priorités et les principes sous-jacents relatifs aux autoévaluations et aux évaluations indépendantes et sur les liens étroits entre celles-ci.
2. De nombreux éléments des propositions d'IOE sur ses produits d'évaluation sont à saluer, mais la direction souhaite encourager dans certains domaines l'adoption d'une démarche axée sur l'optimisation des ressources afin que chaque produit réponde aux critères d'économie, d'efficacité et d'efficience. Les préoccupations de la direction à cet égard sont exacerbées par le fait que, dans l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation du FIDA, il était spécifiquement recommandé qu'IOE refonde et réduise sensiblement le nombre de produits, tandis que, dans sa note, IOE propose de fortement augmenter ce nombre.

### **Observations générales et principes fondamentaux**

3. Dans l'ensemble, la direction est d'avis que l'action menée par IOE pour réviser la gamme de produits va dans la bonne direction. Comme indiqué dans l'examen externe par les pairs, la gamme actuelle est certes étendue, mais la valeur ajoutée des différents produits est inégale. La direction estime que l'élaboration d'une gamme de produits idéale serait l'un des principaux aboutissements de cet examen par les pairs. Elle souhaite formuler trois observations générales, présentées ci-après.
4. Premièrement, la direction apprécie le travail accompli par IOE pour étudier de nouveaux produits et proposer une palette de produits différents. Toutefois, elle souligne qu'il est demandé dans l'examen externe par les pairs de réduire sensiblement le nombre de produits d'évaluation portant sur des projets précis. Sans une telle réduction de la fréquence d'utilisation et du nombre de produits existants, le lancement de nouveaux produits pourrait faire augmenter le nombre total d'évaluations réalisées. Le FIDA dispose déjà d'une fonction d'évaluation solide et globale, comme souligné dans l'examen externe. Dans ce contexte, il convient de privilégier l'optimisation des ressources et la capacité (humaine et financière) d'absorber un plus grand volume d'évaluations.
5. Deuxièmement, la direction accueille avec satisfaction les principes fondamentaux énoncés dans le document, qui répondent tous aux demandes qu'elle avait formulées pour que les évaluations soient disponibles en temps utile, promeuvent l'apprentissage et respectent les principes d'optimisation des ressources et de rentabilité. Cependant, elle est d'avis que les principes fondamentaux qui sous-tendent la version révisée de la gamme de produits auraient dû être les mêmes que ceux sur lesquels se fonde la Politique de l'évaluation. Certains sont bien les mêmes (comme l'optimisation des ressources et la disponibilité en temps voulu), mais d'autres ne sont pas expressément inclus en tant que principes à proprement parler (comme l'utilité, les partenariats et la collaboration). Étant donné que la Politique révisée de l'évaluation sera appliquée par l'intermédiaire de la gamme de produits aux fins des évaluations indépendantes et des autoévaluations, il importe que les principes sous-jacents de la politique soient dûment pris en compte dans la gamme. Il aurait donc été utile qu'IOE se penche sur la façon dont chaque principe

fondamental sous-tendant la Politique révisée de l'évaluation devrait être représenté dans la gamme de produits.

6. Troisièmement, la direction se félicite de l'accent mis sur l'aspect consultatif de la planification et le renforcement de la collaboration pour mieux comprendre les besoins et lacunes de l'organisation. Elle salue l'adoption d'une stratégie pluriannuelle, comme il avait été proposé dans le cadre de l'examen externe par les pairs, mais tient à souligner qu'il avait été suggéré que la stratégie d'évaluation pluriannuelle couvre l'ensemble du Fonds (autoévaluation comprise). La stratégie devrait donc être élaborée conjointement et codirigée par la direction et IOE. Il convient d'envisager les possibilités à saisir à cet égard dans le cadre du cycle de reconstitution des ressources du FIDA, en vue d'examiner les besoins de l'ensemble de l'organisation en matière d'apprentissage et d'évaluation au cours du cycle de trois ans. La direction est prête à aborder ce sujet plus avant avec IOE et à consulter le Comité de l'évaluation pour déterminer si elle devrait établir une stratégie pluriannuelle commune avec IOE.

#### **Nouveaux produits proposés**

7. La direction apprécie les idées novatrices proposées par IOE en ce qui concerne les nouveaux types de produits susceptibles de combler les lacunes actuelles de la gamme. Ses observations portant sur les nouveaux produits sont présentées ci-après.
8. **Évaluations thématiques.** La direction accueille avec satisfaction le concept des évaluations thématiques, mais elle est d'avis qu'il existe un chevauchement important entre celles-ci et les évaluations au niveau de l'institution (ENI). Dans les évaluations au niveau de l'institution ou les évaluations thématiques à grande échelle, il est difficile d'établir une distinction entre le fonctionnement du Fonds et ses activités, étant donné que ces deux aspects se renforcent mutuellement et doivent être évalués ensemble. Par exemple, dans le cadre d'une évaluation thématique sur les questions de genre ou le climat (comme celle menée actuellement), il sera ardu d'analyser ce que fait le Fonds sans s'intéresser à la configuration institutionnelle, à la structure organisationnelle et à la stratégie et aux politiques mises en place, étant donné que ces aspects ont une incidence directe sur la performance dans les domaines thématiques. La direction pense donc que les ENI et les évaluations thématiques risquent d'être essentiellement le même type de produit avec un, seul le nom différant.
9. **Évaluations infrarégionales.** La direction accueille avec satisfaction ce nouveau produit d'évaluation et pense qu'il vient effectivement combler une lacune dans la gamme de produits existante. Elle encourage IOE à collaborer étroitement avec les acteurs concernés pour choisir les thèmes ou les pays à aborder dans le cadre de telles évaluations, afin que celles-ci répondent à l'objectif d'apprentissage. Elle propose également que les évaluations infrarégionales soient réalisées avec parcimonie, ayant elle-même récemment mené des opérations de prêt régionales – à titre expérimental dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources – et d'autres initiatives interrégionales qui méritent d'être évaluées.
10. **Évaluations de groupes de projets.** Dans le cadre de l'examen externe par les pairs, il a été proposé qu'IOE réalise des évaluations de groupes de projets plutôt que des évaluations de la performance des projets (EvPP). Étant donné qu'IOE conserve les EvPP, la direction est d'avis que les évaluations de groupes de projets pourraient remplacer les synthèses d'évaluations. Les évaluations de groupes de projets couvriraient les projets portant sur des thèmes similaires (par exemple, les projets de finance rurale), comme c'est le cas actuellement des synthèses d'évaluations. Une évaluation d'un groupe de projets pourrait synthétiser les enseignements tirés des évaluations existantes, intégrer des données factuelles extérieures relatives à un thème particulier et enrichir ces données au moyen d'une collecte de données primaires, de manière à garantir un produit plus robuste qui contribue à la démarche d'apprentissage.

11. **Opérations dans le secteur privé.** La direction s'étonne que le document ne mentionne que succinctement les évaluations des nouveaux domaines d'intervention du FIDA, tels que les opérations non souveraines. Il importera de faire en sorte que la gamme de produits évolue de façon à tirer des enseignements et à garantir l'application du principe de responsabilité dans le cadre de ces opérations, sachant que les règles d'évaluation de ces projets diffèrent sensiblement et que les produits applicables aux opérations souveraines peuvent ne pas convenir pour de telles évaluations. IOE aurait pu envisager de lancer un produit concernant cet aspect des travaux du FIDA.

**Révision des produits existants**

12. La direction se félicite des modifications qu'il est proposé d'apporter aux produits existants, mais elle encourage IOE à redoubler d'efforts pour rationaliser la gamme en réduisant le nombre de produits qui apportent relativement peu de valeur ajoutée pour ce qui est de répondre aux besoins de l'organisation en matière d'apprentissage ou de responsabilisation. Ses observations sur les produits existants sont présentées ci-après.
13. **Validations des rapports d'achèvement de projet.** La direction prend note du fait qu'IOE estime que l'ensemble complet des validations des rapports d'achèvement de projet (VRAP) est conforme aux pratiques d'autres institutions financières internationales. Elle se félicite de la simplification des VRAP et note que l'écart entre les notes des rapports d'achèvement de projet et les notes des VRAP reste mineur.
14. **Évaluations de la performance des projets.** La direction accueille avec satisfaction les modifications qu'il est proposé d'apporter aux EvPP. Toutefois, elle est d'avis que le délai actuel de réalisation des EvPP (trois ans après l'achèvement d'un projet) limite déjà les possibilités d'apprentissage qui s'offrent à elle dans un grand nombre de domaines. Si les EvPP sont effectuées dans un délai similaire ou plus long encore, leur champ d'application devrait être limité à la durabilité effective des résultats obtenus. Ainsi, il serait peu intéressant d'évaluer la gestion ou l'efficacité d'un projet cinq ans après son achèvement, car il serait alors trop tard pour tenir compte des conclusions de l'évaluation dans les projets de suivi dont l'examen à mi-parcours serait déjà loin. En outre, la direction estime qu'IOE devrait assouplir le nombre de critères en vigueur et axer les EvPP sur la coordination avec les besoins d'apprentissage qu'elle aura recensés pour le projet en question. Une approche uniformisée de l'ensemble des EvPP n'est peut-être pas la meilleure façon de favoriser l'apprentissage; la direction peut avoir besoin d'une étude plus approfondie sur certains aspects du projet, mais pas forcément d'une évaluation de tous les aspects. Une plus grande collaboration dès le début du processus contribuerait à évaluer en priorité les aspects qui intéressent davantage la direction.
15. **Évaluations de l'impact.** La direction est d'accord avec la conclusion issue de l'examen externe par les pairs selon laquelle IOE devrait cesser les évaluations de l'impact étant donné qu'elle-même mène des évaluations contrefactuelles de l'impact sur au moins 15% du portefeuille. En outre, comme la nouvelle méthode d'évaluation des effets des projets doit être appliquée à tous les projets, les évaluations de l'impact réalisées par IOE n'ont plus lieu d'être. Toutefois, la direction et, en particulier, la Division recherche et évaluation de l'impact se félicitent de la collaboration avec IOE visant à définir des stratégies à même de tirer parti des rapports institutionnels sur l'évaluation de l'impact.
16. **Évaluations de stratégies et de programmes de pays.** La direction se félicite qu'IOE propose d'accorder une plus grande attention aux questions stratégiques et thématiques dans les évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP). Elle est d'avis qu'il faudrait s'intéresser davantage au contexte national dans le cadre de l'évaluation et que ce produit pourrait être novateur à cet égard. Elle apprécie les mesures prises par IOE pour améliorer l'articulation en temps

opportun des ESPP et des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), et convient que la collaboration dans ce domaine devrait être renforcée. En outre, l'atelier organisé dans le pays à la fin de chaque ESPP est une activité longue et coûteuse qui, comme indiqué dans l'examen externe par les pairs, n'a aucun rapport direct avec la nouvelle stratégie de pays ensuite adoptée. Il convient donc de revoir la structure et la nécessité de cette manifestation, ainsi que le moment où elle est organisée. Une solution pourrait être d'organiser l'atelier de concert avec la direction en guise de consultation dans le pays avant la conception du nouveau COSOP.

17. De plus, la direction estime que la signature d'un accord conclusif est en contradiction avec le fait que le COSOP lui-même n'est pas signé entre le gouvernement et le FIDA, et elle souscrit pleinement aux conclusions de l'examen externe par les pairs selon lesquelles la finalité globale de l'accord n'est pas claire. Elle est d'avis que l'accord conclusif devrait être supprimé, car il ne sert pas de document d'orientation pour les opérations mises au point par la direction et le pays emprunteur/bénéficiaire. L'accord conclusif risque donc de devenir un exercice de pure forme qui ne favorise pas nécessairement l'apprentissage ni ne renforce le partenariat entre le gouvernement et le FIDA.
18. **Synthèses d'évaluations.** Comme indiqué au paragraphe 10 sur les évaluations de groupes de projets, la direction estime que les synthèses d'évaluations pourraient être supprimées plutôt que déclinées en un plus grand nombre de sortes. En l'absence d'une base solide pour l'évaluation d'un thème particulier, la valeur ajoutée d'une synthèse, qui repose sur les données d'évaluation précédemment recueillies par IOE sur le sujet, est limitée. En outre, contrairement à d'autres produits d'IOE, les synthèses d'évaluations sont élaborées essentiellement de façon à promouvoir les activités institutionnelles de prêt. Toutefois, elles continuent de comporter des recommandations, ce qui n'est pas le cas dans d'autres organisations. Il est indiqué dans l'examen externe par les pairs que ce produit devrait être modifié; la direction est d'accord sur ce point et pense que les synthèses pourraient être remplacées par les évaluations de groupes de projets, comme indiqué ci-dessus.
19. **Évaluations au niveau de l'institution.** La direction est d'accord avec la conclusion de l'examen externe par les pairs selon laquelle les ENI thématiques sont les produits offrant le plus de pertinence et d'intérêt. Les sujets sont choisis avec soin et ces évaluations apportent une valeur stratégique et de précieuses informations au programme de travail de la direction. Cependant, comme mentionné précédemment, la direction juge qu'au vu de la similarité entre les ENI et les évaluations thématiques, les deux produits ne sont pas forcément nécessaires. En outre, étant donné que les évaluations de groupes de projets portent également sur des thèmes particuliers, les évaluations thématiques peuvent être inutiles si les ENI sont maintenues et complétées par des évaluations de groupes de projets.
20. **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.** La direction apprécie la collaboration constructive pratiquée avec IOE, qui est axée sur l'amélioration de l'apprentissage et de l'application du principe de responsabilité dans le cadre de la fonction d'évaluation du FIDA. Le regain d'attention portée à l'apprentissage est évident dans les modifications apportées au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), ce qui témoigne des mesures prises par IOE pour simplifier et abrégé ce rapport et en faire davantage un document d'apprentissage. La direction est d'accord avec la conclusion de l'examen externe par les pairs selon laquelle le RARI devrait être restructuré de façon à mettre l'accent sur les questions globales de performance institutionnelle plutôt que sur les notes de performance spécifiques aux projets. Le RARI est entièrement fondé sur les notes des VRAP et des EvPP de projets qui se sont terminés au moins deux ans auparavant et qui ont été conçus et exécutés au cours

des dix dernières années. Il s'appuie sur ces notes pour rendre compte de la performance du FIDA, ce qui est compliqué pour deux raisons: i) un petit échantillon est utilisé pour tirer des conclusions plus globales; ii) le RARI ne devrait pas être considéré comme un rapport de performance étant donné que c'est à la direction qu'il incombe de rendre compte des résultats au moyen d'une autoévaluation dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). La direction convient que le RARI pourrait davantage porter sur des questions institutionnelles transversales essentielles, et elle est d'avis que la structure des futures éditions du RARI devrait être modifiée pour que le rapport rende compte de la souplesse croissante de l'organisation s'agissant de faire progresser les réformes.

21. La direction propose que le rapport soit axé sur les critères ayant connu les plus grands changements (positifs ou négatifs) et qu'il intègre une analyse plus approfondie des facteurs sous-jacents. Les décisions pourraient ainsi être prises de façon plus éclairée et la direction pourrait trouver des moyens de réagir rapidement pour améliorer les résultats obtenus au regard de ces critères. Par exemple, une analyse par région, par type de projet ou par contexte national pourrait aider à comprendre pour quelles raisons la performance est moins bonne qu'auparavant ou, dans certains cas, meilleure. La direction estime qu'il en résulterait un document plus concis et plus stratégique qui présenterait plus d'intérêt que le format actuel. Elle encourage également IOE et le Comité de l'évaluation à se pencher sur la fréquence d'élaboration du RARI et à envisager de le produire à la fin de chaque cycle de reconstitution des ressources plutôt que tous les ans. Étant donné le nombre limité de nouveaux points de données inclus dans le rapport chaque année, l'analyse figurant dans le RARI a tendance à devenir répétitive.

#### **Processus**

22. La direction salue la section du rapport sur l'amélioration des processus de collaboration, mais deux points mériteraient d'être soulignés. Le premier est que le FIDA a déjà adopté une approche et une stratégie plus solides en matière de collaboration avec les parties prenantes et d'obtention d'un retour d'information, et il est difficile de savoir si l'approche énoncée dans le rapport considéré répond comme il se doit à la nécessité de faire en sorte que les conclusions des évaluations tiennent compte des avis des parties prenantes sur le terrain et soient suffisamment communiquées à celles-ci (de sorte que la boucle soit bouclée). Il semblerait que les pratiques ici présentées ne constituent ni une nouveauté ni une amélioration. Deuxièmement, la direction ne parvient pas à déterminer si les innovations figurant dans l'encadré 1 sont proposées pour être appliquées au FIDA et si oui, lesquelles.

#### **Conclusion et perspectives**

23. La direction réaffirme qu'elle apprécie la démarche collaborative adoptée par IOE dans le cadre de la révision de la gamme de produits et de l'élaboration de la note correspondante. En résumé, elle est d'avis que la palette de produits d'IOE devrait comprendre les ENI, les évaluations thématiques, les ESPP, les évaluations de groupes de projets, les VRAP, les EvPP et une version révisée du RARI. Outre les modifications qu'il est proposé d'apporter à certains produits, elle suggère la suppression des synthèses d'évaluations et des évaluations de l'impact. Elle remercie IOE de l'attention qu'il portera aux observations qu'elle a formulées et attend avec intérêt de poursuivre sa collaboration constructive avec IOE et le Comité de l'évaluation à l'occasion de la session à venir.