

Cote du document: EC 2020/111/W.P.6/Add.1
Point de l'ordre du jour: 8
Date: 8 octobre 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur l'examen des produits d'autoévaluation du FIDA

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

Hansdeep Khaira

Chargé de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2261
courriel: h.khaira@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**

I. Observations générales

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) accueille avec intérêt l'examen des produits d'autoévaluation du Fonds, lequel a été entrepris par la direction pour donner suite à une recommandation issue de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation du FIDA (2019). L'examen met en lumière les améliorations apportées aux produits d'autoévaluation existants et propose la mise en place de nouveaux produits pour rendre compte des résultats du nouveau modèle opérationnel du FIDA.
2. IOE salue le fait que l'examen mette l'accent sur l'apprentissage et la responsabilisation, deux éléments qui devraient relever de la responsabilité partagée entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation, conformément aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs. IOE se félicite également des trois nouveaux produits proposés pour consigner les résultats du nouveau modèle opérationnel du FIDA: l'autoévaluation des activités dans le cadre des opérations non souveraines, les examens de groupes de projets et les examens de la durabilité après l'achèvement des projets.
3. IOE approuve le fait que l'examen mette l'accent sur la complémentarité des évaluations indépendantes et des autoévaluations, ainsi que sur la collaboration entre les deux systèmes au service de l'apprentissage. Il importe d'établir des principes généraux d'évaluation qui s'appliqueront à toutes les évaluations menées au sein de l'organisation. Pour définir ces principes, il faudra tenir compte des normes et pratiques internationales en vigueur, telles que celles adoptées par le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement et par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ainsi que des orientations accessibles par l'intermédiaire de la Direction de la coopération pour le développement, qui appuie le réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
4. L'examen expose les propositions relatives à la modification des produits existants et à la mise en place de nouveaux produits. L'argumentaire des propositions aurait pu être renforcé s'il s'était appuyé sur une analyse de la qualité des produits existants, des lacunes et des faiblesses, et sur des mécanismes permettant d'utiliser les données factuelles tirées des évaluations pour éclairer la prise de décision. En outre, il aurait été utile d'expliquer la valeur ajoutée des modifications proposées et des enseignements qui devraient en résulter, conformément aux recommandations formulées dans l'examen externe par les pairs. Les observations particulières formulées au sujet des produits et processus d'autoévaluation sont présentées ci-après.

II. Observations particulières

5. La direction et IOE ont collaboré à l'élaboration de la version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA. La réflexion qui s'est engagée à ce titre sur les objectifs de la fonction d'évaluation aurait pu être retranscrite à la section I. En outre, dans un souci de précision, il est important de noter que les évaluations indépendantes qu'IOE est chargé d'effectuer vont au-delà de l'examen critique et de la validation des autoévaluations, et qu'elles s'étendent aux stratégies, politiques et produits du Fonds.
6. L'examen, décrit à la section II, fait référence au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (2016), lequel a marqué un tournant dans la création d'un système complet d'autoévaluation. Il aurait été utile de préciser si un examen de ce cadre a été effectué ou est prévu. Le document mentionne l'engagement pris par la direction de mettre à jour le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. IOE est prêt à collaborer avec cette dernière et, au besoin, à lui

apporter des éclairages, étant donné que le cadre sera couvert par la nouvelle Politique de l'évaluation.

7. La section III, qui décrit le système d'autoévaluation, aurait pu proposer une étude des boucles d'apprentissage ou des mécanismes du système d'autoévaluation permettant la réalisation actuelle et future des apprentissages, afin de garantir que les données factuelles obtenues servent à éclairer les pratiques à tous les niveaux, notamment les politiques, les orientations, les stratégies, les plans d'action et les opérations.
8. En ce qui concerne le paragraphe 18, il importe de noter que le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA est élaboré à partir des données des évaluations indépendantes, et non des autoévaluations. Ce rapport ne reprend les notations des rapports d'achèvement de projet (RAP) que pour les comparer aux résultats des évaluations indépendantes. De même, l'architecture de l'évaluation au FIDA illustrée à la figure 1 pourrait être précisée pour montrer que les produits d'évaluation indépendante concourent à l'application du principe de responsabilité, et non uniquement à l'apprentissage et au partage des savoirs.
9. **Évaluer la performance des opérations du FIDA.** Pour ce qui est des modifications proposées concernant l'évaluation des notations de la performance dans les RAP, IOE souligne que mettre l'accent exclusivement sur la réalisation des effets directs en matière de développement ne permettra pas de dresser un tableau complet de la performance. Les effets quantitatifs sont certes importants, mais la dimension qualitative l'est tout autant. Pour évaluer la qualité des réalisations, il est crucial de prendre en compte l'efficacité, la pertinence, la durabilité, l'autonomisation des femmes, l'innovation, l'action climatique et la gestion des ressources naturelles, qui sont associés aux effets directs. Compte tenu du caractère singulier du FIDA, ainsi que de son mandat, de ses cadres stratégiques et de ses objectifs institutionnels, il est nécessaire d'évaluer ces critères précis. Les données utilisées pour mesurer ces critères ne sont pas toujours quantifiables.
10. Il convient de ne pas exagérer l'ampleur de la distinction à opérer entre indicateurs objectifs et indicateurs subjectifs. Les notations ne devraient pas être considérées comme arbitraires, puisqu'elles sont établies suivant un processus systématique fondé sur des informations empiriques, qui sont recoupées puis examinées par des pairs. Les systèmes d'assurance qualité institués à IOE et le dispositif d'assurance qualité propre au système d'autoévaluation sont le gage que les notations reposent sur des données crédibles. Dans les institutions financières internationales (IFI), il est d'usage de recourir aux critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, retranscrits dans les pratiques normalisées du Groupe de coopération pour l'évaluation, lesquelles sont axées à la fois sur la responsabilisation et sur l'apprentissage. Pour toute discussion sur la rationalisation des critères, il serait utile de prévoir une consultation avec les organes directeurs du FIDA.
11. **Propositions de modifications concernant les RAP.** Pour ce qui est de la question de savoir à qui incombe la responsabilité d'établir les RAP, il est proposé dans l'examen que cette fonction soit assumée à l'avenir par le FIDA. IOE est favorable à la participation accrue de la direction à l'élaboration des RAP et note qu'il est indispensable de faire en sorte que les pouvoirs publics soient activement associés au processus. La participation des pouvoirs publics peut favoriser la mise en place de capacités nationales d'autoévaluation, ainsi que l'évaluabilité des interventions du FIDA. À titre annexe, le paragraphe 27 précise que, dans d'autres IFI, contrairement à ce qui est pratiqué au FIDA, "ce sont les gouvernements qui sont responsables de la préparation des RAP". C'est toutefois l'inverse qui est dit au paragraphe 8 de l'appendice I.

12. **Programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP).** IOE approuve la proposition visant à mieux harmoniser les calendriers des examens à l'achèvement des COSOP. Néanmoins, pour renforcer la boucle d'apprentissage, il serait préférable de faire coïncider l'atelier sur l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) avec le lancement de la phase de préparation du COSOP suivant, et non avec son examen à l'achèvement. D'après l'expérience d'IOE, les examens à l'achèvement des COSOP ne sont généralement pas disponibles au moment de l'ESPP. L'établissement de l'accord conclusif apporte une valeur ajoutée, en ce qu'il favorise le dialogue et la recherche d'un accord entre le gouvernement concerné et le FIDA. Toutefois, ce processus pourrait être simplifié et IOE attend avec intérêt de pouvoir en discuter avec la direction. La direction se demande si un produit analogue à la validation d'un RAP pourrait convenir aux COSOP, l'idée étant d'utiliser et de valider les données disponibles pour l'examen à l'achèvement des COSOP. Sur la base de l'expérience acquise dans d'autres IFI, IOE estime qu'une validation documentaire des examens à l'achèvement des COSOP pâtirait de l'absence de consultations essentielles avec les parties prenantes dans les pays, ce qui limiterait l'intérêt stratégique potentiel de ce type de produit. IOE étudie déjà les examens à l'achèvement des COSOP, lorsqu'ils sont disponibles, dans le cadre des ESPP.
13. **Évaluations de l'impact.** L'examen indique qu'au cours de la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), IOE avait constaté que, lorsque les projets étaient soumis à une évaluation de l'impact, les RAP tendaient à être de meilleure qualité. IOE tient à préciser que le point soulevé concernait le fait que la plupart des critères d'évaluation s'étaient vu attribuer des notations moyennes supérieures (et la différence était statistiquement significative) et que la question sous-jacente était de savoir si l'échantillon sélectionné était représentatif de l'effectif complet des projets examinés pour FIDA10. IOE est prêt à participer à des consultations sur les évaluations de l'impact pour FIDA11 et au-delà.
14. IOE se félicite du fait que la direction promouvra désormais l'ouverture des données, à la faveur de la publication des ensembles de données recueillis au cours des évaluations de l'impact. Cette étape louable obéit au principe de transparence défendu par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et aidera IOE à évaluer les projets visés. Il serait également utile de rendre publiques les évaluations de l'impact ex ante, car elles ouvriraient des pistes d'apprentissage intéressantes.
15. **Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA).** L'examen indique que le compte rendu détaillé de toutes les recommandations d'IOE génère un document certes exhaustif, mais moins stratégique, et propose qu'il soit uniquement fait état des recommandations clés d'IOE. IOE est conscient qu'il est difficile d'établir un PRISMA exhaustif avec des ressources limitées. Toutefois, pour remédier en partie à cette difficulté, il est possible de mettre en place une plateforme en ligne (proposition que la direction a acceptée), qui contiendrait une base de données consultable, susceptible d'être utilisée pour procéder à des analyses complémentaires des recommandations et en assurer le suivi.
16. S'agissant des pratiques en vigueur dans les IFI (voir l'appendice I), il est important de noter que la Banque interaméricaine de développement et le FIDA ne sont pas les seules institutions à établir un rapport annuel sur l'efficacité de la gestion des activités de développement. En effet, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement publient elles aussi des rapports annuels sur leur performance, qui sont établis par leurs bureaux indépendants de l'évaluation et leurs directions respectives. Il est utile de noter que les rapports annuels sur la performance institutionnelle des autres IFI, l'équivalent du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, sont élaborés à partir de notations indépendantes, une pratique que le FIDA pourrait lui-même envisager.

17. En conclusion, IOE accueille avec satisfaction les conclusions et propositions énoncées dans l'examen des produits d'autoévaluation du FIDA et attend avec intérêt de pouvoir collaborer avec la direction sur les produits révisés ou nouveaux. Comme indiqué plus haut, dans l'esprit de la recommandation de l'examen externe par les pairs, l'examen considéré ici serait plus utile s'il précisait la valeur ajoutée de chacune des modifications proposées. IOE a formulé des observations particulières sur chacune de ces modifications, dans l'espoir de contribuer à renforcer l'utilité des nouveaux produits, tout en cadrant avec les pratiques d'évaluation adoptées à l'échelle internationale.