

Document: EB 2010/101/R.11/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 7  
Date: 11 décembre 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**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

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Luciano Lavizzari**  
Directeur du Bureau de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

#### Transmission des documents:

**Liam F. Chicca**  
Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil d'administration — Cent unième session  
Rome, 14-16 décembre 2010

---

Pour: **Examen**

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

1. **Introduction.** En vertu du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation et 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 (IOE) sur l'édition 2010 du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Comme le veut l'usage, ces observations sont soumises au Comité de l'évaluation à sa soixante-cinquième session, puis au Conseil d'administration à sa session de décembre 2010.
2. **Observations.** La présentation et la structure du RIDE de 2010 ont évolué par rapport aux éditions précédentes. Ces trois dernières années, le rapport s'articulait autour de trois grands axes: la pertinence, l'efficacité en matière de développement et l'efficacité et l'efficience organisationnelles. La structure de l'édition 2010, qui dresse le bilan des résultats obtenus par le FIDA au regard des objectifs et des indicateurs de mesure établis aux termes du cadre de mesure des résultats (CMR), reprend les cinq niveaux définis dans ce cadre (niveau 1: résultats macroéconomiques; niveau 2: réalisations des programmes de pays et des projets; niveau 3: produits concrets des programmes de pays et des projets; niveau 4: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets du FIDA; et niveau 5: gestion et efficience institutionnelles).
3. Il convient de noter que les résultats présentés dans l'édition 2010 du RIDE pour le niveau 2 sont globalement analogues à ceux qui figurent dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par IOE, à l'exception du critère relatif à l'impact sur les ressources naturelles et l'environnement, pour lequel la performance est nettement moins bonne selon l'édition 2010 du RARI que selon le RIDE. Néanmoins, l'écart entre les données relatives à la performance du RARI et du RIDE est dans l'ensemble peu important, ce qui témoigne des améliorations apportées à la fonction d'autoévaluation du Fonds depuis quatre à cinq ans. Il existe toutefois des possibilités de perfectionner le système d'autoévaluation du FIDA, et un certain nombre d'entre elles seront analysées dans les paragraphes ci-dessous.
4. Le RIDE et le RARI appliquent les mêmes critères pour évaluer la performance des opérations financées par le FIDA et en rendre compte. Au demeurant, les critères appliqués dans le RIDE ne sont pas tous homogènes, et à l'avenir il serait souhaitable de les rationaliser (voir le paragraphe 5 ci-dessous). L'élaboration de la nouvelle version de l'accord d'harmonisation<sup>2</sup> actuellement en discussion entre IOE et la direction du FIDA, dont la rédaction définitive est prévue pour les premiers mois de l'année 2011, doit être l'occasion de gommer ces différences. Cet accord permettra notamment de faire en sorte qu'IOE et la direction du FIDA utilisent les mêmes critères et les mêmes barèmes afin de faciliter les comparaisons entre les résultats dont font état les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du Fonds.
5. Les corrections qu'il faudra apporter au système d'autoévaluation du Fonds dans son ensemble et au RIDE pour gommer ces différences sont décrites ci-dessous.
  - Rendre compte de l'impact sur la pauvreté rurale des projets financés par le FIDA au regard des cinq domaines d'impact exposés dans le manuel de l'évaluation d'IOE, qui sont également utilisés dans le RARI, et non au regard des neuf domaines qu'IOE évaluait auparavant.

<sup>1</sup> Voir le document intitulé "Rapport du Président sur la quarante-sixième session du Comité de l'évaluation" publié sous la cote EB 2006/89/R.9.

<sup>2</sup> Le premier accord d'harmonisation entre IOE et la direction a été signé en 2006.

- Les deux évaluations au niveau de l'institution récemment effectuées, qui portent respectivement sur l'innovation et sur l'égalité entre les sexes, et la Stratégie du FIDA concernant le changement climatique adoptée en avril 2010 soulignent la place de plus en plus importante qu'occupent les questions d'égalité entre les sexes, d'application à plus grande échelle et de changement climatique dans les opérations financées par le FIDA. Par conséquent, il est essentiel que les évaluations d'IOE, de même que le système d'autoévaluation du Fonds et le RIDE, évaluent la performance des opérations financées par le FIDA dans ces trois domaines, en rendent compte et en tirent les enseignements de manière satisfaisante. En 2010, en collaboration avec la direction du FIDA, IOE a élaboré un certain nombre de questions clés permettant d'évaluer la performance en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes, de changement climatique (dimension relevant du domaine d'impact sur les ressources naturelles et l'environnement) et l'application à plus grande échelle (dimension relevant du critère d'évaluation en matière d'innovation et d'application à plus grande échelle). Il est par conséquent recommandé que la direction du FIDA utilise à l'avenir les mêmes questions dans le cadre du système d'autoévaluation.
  - Évaluer et rendre compte de la performance des activités hors prêts (gestion des savoirs, développement des partenariats et concertation) et des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Parallèlement aux projets financés au moyen de prêts ou de dons du FIDA, les activités hors prêts prennent de l'importance car elles font partie intégrante des programmes de pays appuyés par le FIDA. Puisque l'édition 2010 du RARI traite pour la première fois de la performance des activités hors prêts et des COSOP, il serait utile que tous les éléments du système d'autoévaluation du FIDA, et notamment les processus d'achèvement des projets et d'examen du portefeuille, commencent également à suivre la performance dans ces domaines, et qu'il en soit rendu compte dans les prochaines éditions du RIDE.
  - Enfin, le Fonds va bientôt engager un certain nombre d'examen de COSOP à leur achèvement. IOE compte bien que la nouvelle version des directives applicables aux COSOP, à laquelle le Département gestion des programmes mettra la dernière main très prochainement, adoptera la méthodologie appliquée par IOE pour évaluer les programmes de pays. Cette harmonisation permettra de comparer valablement les évaluations et les informations transmises concernant les programmes de pays.
6. Pour appliquer les recommandations de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE a récemment entrepris de valider à titre expérimental cinq rapports d'achèvement de projet (RAP) en 2010. Les enseignements retirés de ce travail permettront de mieux définir la méthodologie et l'approche à utiliser pour la validation des rapports d'achèvement de projet (VRAP) qu'IOE effectuera à compter de 2011 pour tous les projets achevés pour lesquels un RAP a été établi. Dans le cadre des validations effectuées cette année, IOE a également examiné les rapports sur l'état d'avancement des projets (REAP), les rapports des examens à mi-parcours et les rapports de supervision pour chacun des projets de l'échantillon. Dans l'ensemble, IOE a jugé la qualité de ces rapports inégale, tant sur le plan de l'analyse que sur celui de la communication d'informations. Ce constat – établi à vrai dire à partir d'un échantillon relativement restreint, puisqu'il comptait cinq projets – incite à s'interroger sur les processus et les systèmes d'assurance qualité actuellement appliqués aux stades de l'exécution et de l'achèvement d'un projet. Il est prévu d'effectuer en 2012 une évaluation au niveau de l'institution portant sur la supervision directe et l'exécution; ce sera l'occasion d'analyser de manière plus approfondie les aspects touchant à l'assurance qualité, tant durant la mise en œuvre des projets que lors de leur achèvement, de tirer des conclusions solidement

étayées et, si IOE le juge nécessaire, de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter.

7. Comme indiqué au paragraphe 3, le FIDA a accompli depuis quatre ou cinq ans des progrès remarquables en ce qui concerne la mise en place et le développement d'un système de gestion axée sur les résultats qui s'applique à l'ensemble de l'organisation, dont l'un des éléments, le cadre de mesure des résultats, porte sur plusieurs niveaux: l'institution dans son ensemble, les pays et les projets (voir la figure 2 du RIDE 2010). Cependant, la récente évaluation au niveau de l'institution portant sur l'égalité entre les sexes suscite une interrogation (spécifiquement pour ce domaine d'impact) qui pourrait également avoir des implications pour l'ensemble du système de gestion axée sur les résultats en vigueur au FIDA. Les évaluateurs ont constaté que les différents cadres de résultats établis pour les trois niveaux ci-dessus comportaient bien des indicateurs permettant de suivre la performance en matière d'égalité entre les sexes, mais que ceux-ci n'étaient pas homogènes<sup>3</sup>, ce qui rend les regroupements et l'établissement des rapports difficiles. Par conséquent, l'une des prochaines étapes dans l'évolution du système de gestion axée sur les résultats consistera à faire en sorte que les différentes strates du cadre de résultats se renforcent mutuellement et s'articulent entre elles de manière logique.
8. Par ailleurs, il ressort de l'édition 2010 du RIDE que l'efficacité des opérations du FIDA est un domaine préoccupant. Selon les informations extraites des RAP, l'efficacité demeure le critère d'évaluation pour lequel le FIDA obtient la note la plus faible pour le niveau 2 (réalisations des programmes de pays et des projets dans le cadre de gestion axée sur les résultats), ce qui confirme le constat établi par le RARI de cette année et les rapports des années précédentes. Il convient d'accorder une attention toute particulière aux causes de ce manque d'efficacité dans la conception des projets et leur exécution, qui sont généralement bien connues.
9. Le RIDE fait état d'une amélioration de l'efficacité administrative, mesurée en termes de pourcentage de dépenses d'administration inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons, exprimés en dollars des États-Unis. À sa session de septembre 2010, le Conseil d'administration s'est demandé s'il était judicieux de s'appuyer sur le calcul du pourcentage du budget administratif annuel du Fonds par rapport à son programme de travail pour établir l'efficacité administrative du FIDA, et il a invité la direction à proposer d'autres indicateurs qui pourraient servir à mesurer l'efficacité administrative du FIDA. Au demeurant, le ratio en question présente l'inconvénient de rapporter les dépenses d'administration prévues au programme de travail prévu (c'est-à-dire le montant prévisionnel des prêts et dons). IOE considère qu'une mesure beaucoup plus exacte serait obtenue en calculant le ratio entre les dépenses d'administration effectives et les décaissements de prêts au titre des projets. Or ce mode de calcul fait apparaître que l'efficacité administrative reste un enjeu majeur. Effectivement, durant la période qui va de 2003 à 2008, le ratio des dépenses d'administration effectives par rapport aux décaissements de prêts au titre des projets est resté relativement stable, dans une fourchette de 27 à 30%<sup>4</sup>.
10. Il serait utile que les prochains RIDE comprennent une section supplémentaire recensant les principaux enjeux et les grandes priorités d'action qui permettraient d'améliorer la situation dans les domaines où la performance est faible. Cette recommandation figurait déjà dans les observations formulées par IOE sur le RIDE 2007, mais elle n'a toujours pas été appliquée. Dans ces observations, IOE indiquait que "... le prochain Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement pourrait toutefois envisager une section sur les questions que la

<sup>3</sup> Par exemple, les différents cadres du système de gestion axée sur les résultats prennent en compte respectivement l'égalité entre les sexes, l'équité entre les sexes et la prise en compte de la problématique hommes-femmes.

<sup>4</sup> Données extraites du Rapport annuel 2009 du FIDA.

direction juge essentielles aux fins d'un renforcement ultérieur de l'efficacité en matière de développement. Cette section pourrait illustrer les principales mesures que la direction devrait prendre dans des délais précis afin de renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement ainsi que son efficacité et son efficience organisationnelles."

11. Enfin, les futures éditions du RIDE pourraient proposer à la fin de chaque chapitre un encadré faisant la synthèse des principaux points abordés afin d'attirer l'attention du lecteur sur les principaux éléments de chaque chapitre et de faciliter la rédaction des conclusions du rapport. IOE a formulé cette suggestion dans ses observations sur le RIDE 2009, mais elle n'a pas été suivie d'effet pour l'instant.