

Cote du document: EB 2012/106/R.4/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 5  
Date: 9 août 2012  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Stratégie du FIDA en matière de partenariat – Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Luciano Lavizzari**  
Directeur du Bureau indépendant  
de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: l.lavizzari@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent sixième session  
Rome, 20-21 septembre 2012

---

Pour: **Examen**

## Stratégie du FIDA en matière de partenariat – Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

1. Conformément à la Politique du FIDA en matière d'évaluation<sup>1</sup>, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ci-dessous, pour examen, ses observations sur la Stratégie du FIDA en matière de partenariat aux membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
2. IOE accueille avec satisfaction cette première stratégie du FIDA en matière de partenariat et en approuve les grands axes. La stratégie permettra de préciser et d'approfondir la collaboration du FIDA avec différents types de partenaires et, partant, de renforcer l'aptitude du Fonds à mener à bien sa mission. IOE félicite la direction du FIDA pour avoir fondé l'élaboration de la stratégie sur l'expérience passée – de l'organisation et de ses pairs – et sur l'étude comparative réalisée dans ce domaine.
3. La stratégie, qui propose une définition des partenariats, repose sur une structure globale logique et l'analyse forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) lui fournit une base solide. La stratégie, clairement formulée, repose dans l'ensemble sur un cadre de résultats solide. IOE partage l'assertion fondamentale de la stratégie, à savoir que les partenariats ne constituent pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre un objectif précis.
4. IOE soumet à l'attention de la direction et des organes directeurs un certain nombre de points qui sont résumés ci-après.
5. **La nécessité d'établir le coût de la mise en œuvre de la stratégie.** Aucune analyse concrète des coûts liés à la mise en œuvre de cette importante stratégie institutionnelle ne figure dans le document. On court donc le risque que la stratégie ne soit pas mise en œuvre de manière efficace et dans les délais impartis. Les mesures ayant une incidence en termes de coût sont les suivantes: renforcement des capacités et des compétences du personnel du FIDA, que ce soit au sein du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources que dans le reste de l'organisation, et intensification des activités de communication dans ce domaine. Même s'il est sans doute difficile de quantifier les coûts, il est indispensable de fournir certaines indications en ce sens, sur la base d'hypothèses plausibles, afin de pouvoir les prendre en compte dans le budget administratif annuel du Fonds.
6. **Définition trop large des partenariats.** La définition des partenariats est très vaste: le récent Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, qui en est un exemple, constitue la pierre angulaire du Programme de Busan sur l'efficacité de l'aide. La définition du FIDA est très large; non seulement elle expose ce qu'est un partenariat (la collaboration entre des acteurs institutionnels qui unissent leurs forces complémentaires et leurs ressources en vue d'atteindre un objectif commun ou de mener à bien des tâches précises), mais elle contient également un aspect qualitatif, à savoir comment il devrait fonctionner ("de manière transparente, équitable et mutuellement avantageuse... [afin de permettre aux partenaires]... de partager les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages dérivant de cette collaboration et de tirer de celle-ci des enseignements grâce à un suivi et un examen régulier"). Par souci de clarté, la question du "comment" de la définition pourrait être traitée séparément et pourrait être prise en compte dans l'évaluation d'un "bon partenariat".

<sup>1</sup> Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la version révisée de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (EC 2011/66/W.P.8).

7. Par ailleurs, un aspect essentiel de la Déclaration de Paris, à savoir la répartition des tâches, fait défaut. La stratégie prend acte de la complexité croissante de l'architecture de l'aide ainsi que des accords de collaboration et des partenariats. L'un des principaux moyens d'y remédier, et aussi de définir plus nettement la valeur ajoutée du FIDA, est de garantir, dans chaque partenariat, que les tâches soient clairement réparties entre les partenaires.
8. **La nature variée des partenariats.** La stratégie identifie, à juste titre, une large gamme de partenaires extrêmement différents. Le partenariat avec un État membre diffère grandement de celui conclu avec une organisation paysanne ou encore une multinationale. La stratégie doit cependant préciser l'incidence de ces différents types de partenaires sur les critères de sélection, le contenu du partenariat, l'établissement et la gestion des accords de partenariat, les stratégies de désengagement, le niveau de formalité et le type d'accord juridique.
9. De même, la stratégie ne traite pas des partenariats spécifiques qui revêtent pour le FIDA une importance particulière. Par exemple, la stratégie devrait proposer explicitement et en priorité une démarche cohérente en vue du renforcement de la collaboration avec les banques multilatérales de développement (BMD), tant au niveau institutionnel que dans les pays. Cela est essentiel pour garantir la mise en œuvre du programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA et, partant, accroître l'impact sur la réduction de la pauvreté rurale. De plus, l'établissement de partenariats avec les BMD, outre le cofinancement d'opérations individuelles, est fondamental pour la concertation sur les politiques, les échanges de personnel, la gestion des savoirs, la coopération Sud-Sud et la présence dans les pays.
10. Les partenariats avec les autres agences des Nations Unies basées à Rome – l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) – doivent eux aussi bénéficier d'une attention particulière. Cela permettrait d'améliorer tant les résultats obtenus sur le terrain que l'efficacité dans la réalisation des grands axes communs à leur mission – améliorer les moyens d'existence et la nutrition et accroître les revenus en favorisant une agriculture et une sécurité alimentaire plus durables.
11. **Cadre de mesure des résultats.** La stratégie n'aborde pas la question des résultats que l'on attend des partenariats, ce qui constitue une importante lacune si l'on considère l'assertion selon laquelle les partenariats ne sont pas une fin en soi mais le moyen d'atteindre un objectif précis. Le cadre rend compte, entre autres, du nombre de partenariats établis (en fonction des priorités), de la satisfaction des partenaires et des ressources mobilisées, mais ni des effets ni de l'impact. Si l'on parvenait à saisir l'effet propre à chaque partenariat, cela permettrait de renforcer l'évaluation de l'utilité d'un partenariat donné et de sa contribution à la réalisation des priorités stratégiques du FIDA. Le cadre manque également des valeurs de référence ou des cibles par rapport auxquelles faire état des avancées réalisées; et il n'est pas explicitement rattaché à des indicateurs de performance ou d'autres systèmes internes de suivi de la performance. Il est essentiel de garantir l'homogénéité des divers outils et systèmes de mesure des résultats à la disposition du FIDA, et de mettre à profit, autant que possible, des données existantes dans les nouvelles stratégies et politiques.
12. **Incitations et responsabilités.** Comme indiqué précédemment, IOE se félicite de l'utilisation de l'analyse FFPM mais propose d'intégrer la question des incitations à l'intention du personnel du FIDA et de celui d'autres organisations ainsi que la question de la répartition des tâches. IOE estime par ailleurs qu'il serait nécessaire de préciser comment la création d'une unité centrale chargée des partenariats constituerait un atout, conjuguée à un partage des responsabilités au sein de l'organisation, c'est-à-dire une gestion plus décentralisée. Si le cadre de mesure des résultats s'accompagnait d'une matrice de responsabilisation, cet aspect y gagnerait en clarté.

13. **Risques.** Le document gagnerait également à préciser les risques posés par les partenariats. Risques pour la réputation – par exemple si le FIDA collaborait avec une grande société privée par la suite impliquée dans un scandale de corruption; risques financiers – si une agence bilatérale choisissait, pour des motifs politiques, de se retirer d'un pays où le FIDA intervient; ou risques de conflit entre un ou plusieurs partenaires – entre des organisations paysannes et un partenaire majeur du secteur privé, par exemple.
14. **Capacités des partenaires.** Il s'agit là d'un thème important dans les évaluations de IOE mais qui n'est pas pris en compte dans la stratégie. L'évaluation au niveau de l'institution concernant les capacités en matière d'innovation et de reproduction à plus grande échelle, menée en 2010, concluait que l'une des principales entraves au succès et à l'impact de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle était le manque de capacités et d'engagement des partenaires du FIDA. Par conséquent, la stratégie devrait également privilégier la prise en compte et le renforcement des capacités des partenaires.