

Cote du document: EB 2014/111/R.3/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 3 b)  
Date: 11 mars 2014  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions du FIDA – Observations formulées par la direction du FIDA

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Mohamed Beavogui**

Directeur du Bureau des partenariats  
et de la mobilisation des ressources  
et Conseiller principal du Président  
téléphone: +39 06 5459 2240  
courriel: m.beavogui@ifad.org

##### **Cheryl Morden**

Directrice adjointe  
Bureau des partenariats  
et de la mobilisation des ressources  
téléphone: +39 06 5459 2822  
courriel: c.morden@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 onzième session  
Rome, 8-9 avril 2014

---

Pour: **Examen**

## **Évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions du FIDA – Observations formulées par la direction du FIDA**

1. La direction du FIDA accueille avec intérêt la présente évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions du FIDA (ENI-R); celle-ci apporte des indications qui contribueront utilement aux préparatifs de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA 10). De fait, cette ENI-R a d'ores et déjà servi à établir le bien-fondé de nombre des modifications et actions engagées dans la perspective de cette consultation. Comme les évaluateurs le font eux-mêmes remarquer, les éléments qui se dégagent des évaluations au niveau de l'institution ont souvent dicté les réformes institutionnelles menées au FIDA, et d'ailleurs la présente évaluation a permis de dégager des indications et des recommandations précieuses de nature à renforcer la solidité du processus de reconstitution. La direction constate avec satisfaction que l'appréciation d'ensemble portée sur les dernières reconstitutions des ressources du FIDA est favorable, et elle se range volontiers à l'avis des évaluateurs pour nombre des domaines dans lesquels ils soulignent que de nouveaux progrès sont souhaitables. La comparaison avec les processus de reconstitution menés au sein d'autres institutions proposée dans le cadre de cette évaluation permet à la direction de disposer de critères de référence utiles.
2. D'un point de vue général, l'une des principales recommandations issues de l'évaluation consiste à préconiser que les consultations sur les reconstitutions des ressources du FIDA soient menées de manière à privilégier les aspects stratégiques, en envisageant un horizon moins immédiat que la période triennale couverte par la reconstitution. La direction souscrit sans réserve à cette recommandation, et c'est dans cette optique qu'elle a entrepris d'organiser FIDA10.
3. Chaque section du rapport d'évaluation propose un récapitulatif des principaux points qui constitue un repère particulièrement utile auquel se référer pour y donner suite. La direction se félicite que les évaluateurs confirment la validité de bonnes pratiques qu'elle applique déjà pour un certain nombre d'entre elles, en particulier le fait de faire appel à une personnalité extérieure pour présider la consultation et de proposer en temps voulu des rapports de grande qualité sur lesquels appuyer les échanges de vues et les délibérations au cours de la consultation. Parallèlement, la direction a déjà commencé à mettre en place un certain nombre des mesures préconisées à la faveur de cette ENI-R, à savoir, l'élaboration d'une vision stratégique préparée avec soin, la mise en place de moyens plus importants pour suivre et analyser en permanence l'évolution du financement du développement et du profil des donateurs, le renforcement de la communication avec les États membres et de leur implication, et le développement des possibilités de concertation et d'échanges de vues dans un cadre informel.
4. L'ENI-R propose une analyse très constructive des questions se rapportant à l'expression, la représentation et la gouvernance. Elle insiste sur la nécessité de faire en sorte que tous les États membres aient la possibilité de s'impliquer et de participer à la reconstitution, qui constitue un processus de gouvernance essentiel. La direction souscrit sans réserve à ce point de vue, et elle étudie actuellement les solutions envisageables pour favoriser cette participation aux activités de FIDA10, en veillant plus particulièrement à assurer l'implication des membres de la Liste C. À vrai dire, c'est précisément en raison de la nécessité de donner à tous les États membres la possibilité de dialoguer avec le FIDA que la direction est en désaccord avec la recommandation formulée à l'issue de l'évaluation au niveau de l'institution portant sur l'efficacité, qui préconisait que le Conseil des gouverneurs se réunisse tous les deux ans et non plus chaque année.

5. S'agissant des questions de gouvernance qui revêtent un intérêt particulier au regard du processus de reconstitution, l'ENI-R recommande de poursuivre l'étude des incidences d'une modification du système de listes, qui constitue l'un des piliers de la structure de gouvernance du FIDA. La direction attendra les réactions des États membres afin de savoir si ceux-ci considèrent que cette question doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. L'équipe d'évaluation relève que de nombreux membres du Conseil d'administration interviennent également à titre de membres de la consultation et conclut que cela assure une "connaissance approfondie de l'institution et une certaine continuité, mais comporte le risque de ne pas opérer une distinction suffisamment marquée entre le rôle de la consultation sur la reconstitution des ressources et celui du Conseil d'administration". La direction souscrit à cette analyse et souhaiterait connaître l'opinion des membres du FIDA sur cette question.
6. L'ENI-R s'interroge sur le cas des États membres qui participent à la consultation sur la reconstitution des ressources mais s'abstiennent ensuite de verser une contribution à la reconstitution en question. Sur ce point, la direction est d'avis qu'une participation active à la consultation contribue à elle seule à la réalisation de trois des grands objectifs de la reconstitution: la responsabilisation, la concertation et l'orientation stratégique. C'est pourquoi la direction se félicite globalement de la participation des États membres et, en même temps, verrait également d'un bon œil l'adoption d'un consensus ou d'une norme tendant à ce que tous ceux qui participent à la consultation soient également censés apporter une contribution financière.
7. La direction accueille favorablement la réflexion proposée dans l'ENI-R envisageant la possibilité de passer d'un cycle de reconstitution triennal à un cycle quadriennal, et elle considère qu'il conviendra d'étudier cette question de manière plus approfondie avec les États membres. L'allongement du cycle de reconstitution contribuerait à réduire les coûts et, ce point étant sans doute le plus important, il constitue un préalable indispensable pour appliquer la recommandation formulée à l'issue de l'ENI-R préconisant qu'une réunion entièrement consacrée à l'examen à mi-parcours soit organisée plusieurs mois avant le début de la consultation. Dans le cadre du cycle triennal actuel, cela signifierait que l'examen ne porte que sur les cinq ou six premiers mois de la période triennale couverte par la reconstitution et ne pourrait *de facto* pas être considéré comme un examen à mi-parcours.
8. L'équipe d'évaluation souligne la nécessité d'élaborer une théorie du changement sur laquelle fonder le cadre de mesure des résultats (CMR), mentionnant les activités entreprises dans ce domaine par d'autres institutions financières internationales. La direction prend note de cette recommandation et propose d'examiner cette question dans le document présentant le CMR proposé pour FIDA10. Elle constate, par exemple, la multiplication des indicateurs, et fait observer la nécessité de s'assurer que ces paramètres permettent effectivement de mesurer la réalisation des engagements souscrits dans le cadre du processus de reconstitution, tout en veillant à ce que ces engagements soient conformes à la théorie du changement qui les sous-tend, dont le CMR est la traduction concrète. La direction fait observer qu'il s'agit d'une question complexe et attire l'attention sur les difficultés rencontrées pour établir et démontrer les liens de cause à effet entre les différents niveaux du CMR. Elle escompte que les résultats des 30 études d'impact qu'elle s'est engagée à réaliser durant la période couverte par FIDA9 permettront d'obtenir des éléments d'information utiles pour évaluer sa théorie du changement et en confirmer le bien-fondé.
9. Pour ce qui est de la communication des résultats, les évaluateurs s'inquiètent de savoir si les directives en vigueur en ce qui concerne le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) laissent suffisamment de place à une analyse approfondie des questions essentielles, et ils mentionnent les différents outils qu'utilisent d'autres institutions financières internationales en complément du

rapport annuel rendant compte de leurs résultats. La direction fait valoir que les annexes du RIDE donnent justement cette possibilité d'analyser de manière plus détaillée les enjeux décisifs.

10. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation met en garde contre le risque de discordance entre le cadre stratégique du FIDA, les engagements qu'il souscrit à l'occasion de la reconstitution (y compris le CMR) et son Plan à moyen terme à horizon mobile (PMT). La direction considère que le cadre stratégique fournit un schéma d'ensemble dont découle le CMR, tout en reprenant d'autres engagements souscrits à l'occasion de la reconstitution. Le CMR facilite la mise en œuvre du cadre stratégique. Le PMT, pour sa part, est un document de gestion qui a principalement pour fonction de donner une traduction opérationnelle plus précise aux engagements inscrits dans le cadre stratégique et le CMR, dont la formulation fait expressément référence à chacun de ces deux documents. Le PMT est un document évolutif à horizon mobile de trois ans qui permet de réorienter en permanence les opérations en s'inscrivant dans un calendrier plus resserré. Il sera possible de faire concorder encore plus étroitement le cadre stratégique et le CMR dans le cycle de FIDA10, car la consultation sur la reconstitution des ressources précédera l'élaboration du prochain cadre stratégique, et pourra donc y contribuer.
11. Le processus d'évaluation a servi à attirer l'attention de la direction sur la nécessité d'adopter des termes et des définitions plus clairs pour désigner les différentes catégories de ressources du FIDA. Cet aspect revêtira une importance particulière au cours des prochains mois et dans les années qui viennent. À mesure que de nouvelles sources de financement font leur apparition, il faut définir et cerner avec précision les paramètres et caractéristiques de chacune. La direction prévoit de revoir et de clarifier les définitions actuelles, en cherchant à repérer les nouveaux types de financement envisageables, comme le financement par l'emprunt.
12. L'équipe d'évaluation soulève un problème important, à savoir le risque que fait peser la proportion excessive de contributions affectées, et elle avance que, dans la mesure où cette évolution est évidente au FIDA, elle est susceptible de mettre en péril le caractère multilatéral de l'institution. La direction est attentive à ce risque et considère qu'il suscite de nouveaux défis puisqu'il faut assurer l'efficacité de la gestion d'une démarche plus complexe de mobilisation de ressources tout en préservant la vocation fondamentale du FIDA en tant qu'organisation dont le caractère multilatéral est solidement établi. L'un des principaux moyens d'y parvenir consiste à faire en sorte que la reconstitution reste la pierre angulaire des ressources du FIDA. À cet égard, la direction saisit cette occasion pour réaffirmer avec force les propos qu'elle a tenus à d'autres occasions: la reconstitution est et restera irrévocablement le socle sur lequel reposent les opérations du FIDA. Par ailleurs, si le FIDA veut continuer à remplir sa mission dans un environnement mondial en mutation rapide, il doit mettre au point des instruments de financement plus diversifiés qui lui permettent de mobiliser et de rétrocéder des ressources plus importantes pour le compte des petits exploitants agricoles et des entrepreneurs du monde rural.