

---

## Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA

---

Cote du document: EB 2023/139/R.13/Add.1

Point de l'ordre du jour: 6 a)

Date: 22 août 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#)); Efficacité des activités de développement pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable: actualisation du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement ([EB 2021/134/R.24](#)).

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA.

---

---

**Questions techniques:**

**Chitra Deshpande**

Conseillère principale pour les résultats et les ressources  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

**Dimitra Stamatopoulos**

Spécialiste des politiques et des résultats  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

---

## **Table des matières**

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Complémentarité entre le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>Performance des activités de prêt et des activités hors prêts</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Propositions pour l'élaboration des prochains rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA</b>	<b>5</b>

# Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA

## I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA. L'édition de cette année a été établie suivant l'approche adoptée en 2021, au moment de la publication de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, qui met l'accent sur l'utilisation efficace des produits de l'évaluation et les enseignements à en tirer. La version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA, publiée en 2022, sous-tend le processus continu de production de données factuelles, d'utilisation des données et d'apprentissage. Dans le droit fil de cette approche, l'édition 2023 du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA conjugue l'analyse de l'évolution des notes attribuées et les connaissances utiles retirées des évaluations, afin de contribuer à étayer la conception et l'exécution des projets et des stratégies de pays du Fonds.
2. L'apprentissage est l'une des grandes priorités de la direction, comme indiqué dans le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2021. Par conséquent, la direction se félicite vivement de la démarche d'apprentissage proposée dans le Rapport de 2023. Le développement des entreprises rurales est un thème particulièrement pertinent au regard tant du modèle opérationnel de FIDA13, qui promeut le renforcement de la participation du secteur privé, que du portefeuille en cours, dont la majorité des projets sont conçus autour de l'approche par filière. En outre, les constatations relatives à l'efficacité institutionnelle sont utiles dans le contexte de la décentralisation 2.0. Conformément aux constatations présentées dans le Rapport, le budget 2023 du FIDA donne déjà la priorité aux programmes de pays. Le Rapport présente également de manière succincte et sous un angle pratique les constatations émises quant aux services de vulgarisation et de conseil en milieu rural, qui sont illustrées à l'aide d'exemples concrets. Les connaissances extraites du Rapport contribueront de manière utile à l'amélioration de l'apprentissage.
3. La direction souscrit aux principales conclusions présentées dans le Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA, qui, à quelques exceptions près, s'alignent en grande partie sur celles du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). La section II du présent document propose une explication des complémentarités entre les deux rapports, ainsi que de leur pertinence au plan stratégique. La section III vient compléter les constatations exposées dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, en mettant en avant la façon dont la direction a pris en compte les questions soulevées ainsi que les mesures correctives en cours d'application, tandis que la section IV présente quelques propositions en vue de l'élaboration des prochains rapports.

## II. Complémentarité entre le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

4. **Ces deux rapports sont des outils d'information essentiels qui appuient l'action de la direction, et le fait que leurs angles de vue différent constitue une force et non une faiblesse.** Les deux rapports sont axés sur deux objectifs communs étroitement imbriqués: la reddition des comptes et l'apprentissage. Cela dit, le RIDE rend compte de la performance récente et des facteurs sous-jacents, ce qui permet d'informer la direction et les États membres des domaines dans lesquels des corrections en cours de route doivent être rapidement introduites, ainsi que le prévoit l'approche de gestion adaptative

du FIDA. Le RIDE reprend les notes des autoévaluations attribuées au regard des indicateurs et des cibles du Cadre de gestion des résultats (CGR) convenus avec les États membres. Ces indicateurs se réfèrent à l'année ou à la période triennale à l'examen, de sorte qu'ils mettent en lumière les domaines où des améliorations sont requises à court terme. En revanche, le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA fait état de l'évaluation indépendante de la performance à long terme des opérations du Fonds, telle que réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), qui met en avant les données factuelles et les enseignements à exploiter pour améliorer la conception et l'exécution des projets. Le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante analyse l'évolution à long terme de la performance opérationnelle, sur la base des évaluations indépendantes menées au cours des dix dernières années; il s'intéresse aussi à la performance opérationnelle récente dans le cadre de l'examen de la dernière période triennale.

5. **Alors que le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante livre des éclairages cruciaux pour améliorer l'appui à la conception et à l'exécution, le RIDE émet des signaux d'alerte précoce quant aux domaines susceptibles de poser problème et nécessitant l'adoption de mesures immédiates.** Bien que le FIDA traite ces domaines par le biais d'autres instruments (comme les bilans trimestriels), le RIDE vise à informer les États membres des questions en jeu de manière responsable et transparente. Par exemple, l'effet de la pandémie de COVID-19 sur la performance des projets a été signalé de manière précoce dans le RIDE. En effet, ce dernier se fonde sur un ensemble de données un peu plus récent provenant des projets achevés, en plus des données d'exécution non prises en compte dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA. De même, sur la base des conclusions des bilans de portefeuille ainsi que du contenu du RIDE, la direction accorde une attention privilégiée au portefeuille de la région Asie et Pacifique, où la performance s'affiche depuis peu en baisse dans certains domaines; cette tendance n'apparaît pas de manière aussi marquée dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, qui couvre un horizon temporel plus étendu. Dans le même temps, la direction s'est appuyée sur les recommandations du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante et d'autres évaluations indépendantes pour améliorer la qualité du portefeuille. Ainsi, les évaluations indépendantes ont joué un rôle décisif dans la promotion par la direction d'une approche programmatique au niveau des pays, fondée sur une vision globale à long terme privilégiant la réalisation d'effets stratégiques et encourageant l'efficacité. La direction est d'avis que les fonctions respectives des deux rapports devraient être maintenues afin de nourrir l'action de la direction et de fournir aux États membres des informations différenciées, mais complémentaires.
6. **Il est normal que certains écarts apparaissent entre les notations des autoévaluations et celles des évaluations indépendantes et c'est d'ailleurs un facteur propice à la tenue d'un dialogue constructif et à l'apprentissage connexe.** Tant la direction qu'IOE suivent l'écart entre les notations des autoévaluations (utilisées dans le RIDE) et celles des évaluations indépendantes (utilisées dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA). Cet écart est statistiquement significatif et ne doit pas être ignoré; cela dit, les notations d'IOE et celles figurant dans les rapports d'achèvement de projet (RAP) sont directement corrélées, ce qui signifie qu'elles suivent une courbe similaire et sont dans l'ensemble cohérentes. La direction continuera de suivre de près les domaines où l'écart se creuse et où les tendances commencent à diverger. À cet égard, la direction note avec satisfaction l'amélioration de la qualité des RAP. Les divisions régionales continuent d'appliquer rigoureusement la procédure d'examen par les pairs pour l'établissement de leurs RAP.

7. **La mise en œuvre progressive des lignes directrices 2023 pour l'élaboration des RAP contribuera à résorber cet écart au cours des années à venir.** Ces lignes directrices reprennent les critères d'évaluation communs et les définitions établis dans la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA. Elles contiennent également des orientations factuelles plus rigoureuses pour la notation des critères d'évaluation, qui reposent sur le cadre logique des projets et les données factuelles quantitatives supplémentaires disponibles. C'est un point particulièrement important pour ce qui concerne l'efficacité, où l'écart s'est quelque peu creusé depuis 2016.

### **III. Performance des activités de prêt et des activités hors prêts**

8. **Comme observé ces dernières années, on note, à quelques exceptions près, une cohérence globale dans les informations données dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et dans le RIDE concernant les domaines où la performance des projets est satisfaisante ou insatisfaisante.** Les projets du FIDA sont performants dans les domaines de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques; en outre, la performance des pouvoirs publics mérite une mention particulière, puisque les deux rapports font état d'une évolution favorable dans ce domaine depuis FIDA10. En revanche, les projets obtiennent de moins bons résultats pour ce qui concerne la durabilité, la transposition à plus grande échelle et l'efficacité.
9. **Le FIDA s'attache à élaborer des plans d'action ad hoc pour améliorer les résultats dans les domaines moins performants,** comme indiqué dans le RIDE 2023. Plus particulièrement:
- i) Concernant la durabilité, les récents bilans de portefeuille ont confirmé que les projets qui affichaient une performance financière et économique supérieure (évaluée au regard du critère d'efficacité), ainsi qu'une meilleure performance institutionnelle (évaluée sur la base de la performance des pouvoirs publics), étaient aussi durables. Les projets dont les délais de décaissement sont plus courts obtiennent de meilleurs résultats, comme ceux s'étendant sur une durée suffisante; les stratégies de retrait sont une condition sine qua non de la durabilité des projets. Le plan d'action pour la durabilité accorde une attention privilégiée à la participation des parties prenantes aux aspects relatifs à la durabilité aussi bien dans la phase de conception que durant l'exécution, et s'accompagne d'orientations plus détaillées sur les stratégies de retrait et d'outils améliorés d'évaluation.
  - ii) Le plan d'action relatif à l'amélioration de l'efficacité met l'accent sur les aspects fondamentaux de la passation de marchés, notamment le nouveau système OPEN du FIDA et le guide actualisé de passation des marchés, et sur la gestion financière, ce qui inclut le renforcement de la discipline budgétaire au niveau des projets et l'établissement de rapports financiers intermédiaires. En outre, une approche plus proactive permettra de limiter les demandes d'extension de projet et d'améliorer l'efficacité.
  - iii) Le FIDA met actuellement à jour son cadre opérationnel pour la transposition à plus grande échelle. La version actualisée du cadre, qui devrait être publiée dans le courant 2023, offrira un outil pratique d'intégration de cette dimension à toutes les étapes du cycle de projet. La transposition à plus grande échelle ne se fera dans les faits que si les pouvoirs publics ou les partenaires de développement décident d'investir dans une initiative particulière; néanmoins, le FIDA s'attachera à créer les conditions requises en promouvant l'établissement de partenariats, en favorisant l'appropriation des

initiatives par les pouvoirs publics et en assurant une meilleure gestion des connaissances, notamment par la diffusion des résultats et de l'impact.

10. **Le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et le RIDE divergent sur un point, à savoir la performance dans les pays en situation de fragilité.** Les autoévaluations des pays en situation de fragilité sont plus favorables que les évaluations indépendantes. Cela pourrait en partie s'expliquer par le niveau supérieur d'effort et d'investissement consenti dans ces pays et par la contextualisation des résultats. Les situations de fragilité constituent un axe majeur de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et feront l'objet d'une attention accrue dans le cadre de FIDA13. Le Fonds a mis au point un cadre opérationnel actualisé pour les situations de fragilité, qui prévoit le renforcement du diagnostic des fragilités, de la gestion des risques, de la programmation et de l'inclusion des groupes vulnérables. En outre, le FIDA a investi dans la réalisation de solides évaluations des risques au stade de la conception et a promu la participation accrue des pouvoirs publics, garantissant une certaine souplesse durant les phases de conception et d'exécution; il a apporté un soutien étroit aux unités de gestion de projet et a noué des partenariats avec d'autres organismes de développement. Toutefois, compte tenu des difficultés contextuelles rencontrées dans ces pays, il se peut que les attentes soient plus prudentes que dans d'autres environnements moins touchés par l'instabilité politique, les catastrophes naturelles ou les conflits; les notations issues des autoévaluations pourraient être supérieures, dans la mesure où elles mettent en balance l'action menée et le contexte dans lequel se déroulent les opérations. La direction continuera d'investir dans une procédure rigoureuse d'examen par les pairs des notations; toutefois, travailler avec IOE à l'harmonisation des descripteurs de performance pourrait aussi améliorer la cohérence des notations.
11. **Dans les pays présentant des situations de fragilité, les constatations issues des évaluations rigoureuses de l'impact peuvent aider à contrebalancer des évaluations divergentes fondées sur des notations subjectives.** Par exemple, au cours de FIDA11, l'évaluation de l'impact a révélé un impact positif sur les revenus, la productivité, l'accès aux marchés et la résilience dans trois des six pays classés dans la catégorie des pays en situation de fragilité en 2023 (Éthiopie, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Îles Salomon) et un impact positif sur les revenus, la productivité et l'accès aux marchés au Mozambique. L'impact sur l'accès aux marchés était aussi positif au Nigéria<sup>1</sup>.
12. **La direction prend note de l'amélioration des activités hors prêts mise en évidence dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et continuera de prendre les mesures nécessaires pour renforcer plus avant la performance dans les domaines concernés.** Le FIDA s'attache désormais à intégrer les activités hors prêts dans la conception et l'exécution des stratégies de pays et des projets; toutefois, l'absence de budget consacré spécifiquement à ces activités pose problème, comme indiqué dans le Rapport 2023 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et le RIDE. Plus particulièrement:
  - i) **Les partenariats affichent une performance solide**, ce domaine étant systématiquement bien noté dans le sondage réalisé auprès des parties prenantes du FIDA. Depuis FIDA12, les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) mettent en avant les possibilités de partenariats stratégiques et de coopération Sud-Sud et triangulaire dès la phase de conception.

---

<sup>1</sup> Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11, EC 2022/118/W.P.8.

- ii) **La direction s'engage à redoubler d'efforts pour améliorer la gestion des connaissances**, en dépit des notes positives attribuées à ce domaine dans le sondage réalisé auprès des parties prenantes en 2023. En 2022, le FIDA a approuvé la version actualisée de sa Stratégie en matière de gestion des savoirs, qui met davantage l'accent sur l'utilisation des données factuelles et des ensembles de données durant les phases de conception et d'exécution. Le plan d'action pour la gestion des connaissances 2023-2025 appuiera la mise en œuvre de la stratégie actualisée. Le FIDA travaille à la mise en place d'une plateforme intégrée de gestion des connaissances, qui rassemblera les données, les notes d'orientation et les notes d'information du FIDA sur les sujets utiles à la conception et à l'exécution des projets et des stratégies de pays.
- iii) **La décentralisation est un outil de plus en plus important de contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays.** Alors que les moyens affectés aux activités hors prêts sont limités, le FIDA continuera de mettre la décentralisation au service de l'amélioration de la concertation sur les politiques avec les pays bénéficiaires. Dans le cadre des engagements pris au titre de FIDA12, le Fonds s'est attelé à l'amélioration de ses orientations et de ses formations sur la participation à l'élaboration des politiques.

#### **IV. Propositions pour l'élaboration des prochains rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA**

13. **La direction encourage IOE à analyser les effets de la COVID-19 sur le portefeuille du FIDA et sur son efficacité en matière de développement.** Le Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA indique qu'un groupe de projets de l'échantillon analysé a été exposé à la pandémie, mais que les effets de cette exposition sur la performance des projets ne sont pour l'heure pas évaluables. Pour les prochaines éditions du Rapport, la direction propose de mettre en regard l'analyse des notations avec différentes données qualitatives (dont une enquête spécifique ou une analyse de la partie narrative des RAP) afin d'obtenir des informations complémentaires sur les effets de la COVID-19. La direction encourage également IOE à préciser s'il existe un écart entre les notations attribuées à distance et en présentiel dans le cadre de l'évaluation indépendante, comme c'était le cas pour l'autoévaluation.
14. **En outre, comme indiqué par le passé, dans l'intérêt du Rapport, il serait utile de recouper les notes d'IOE relatives à l'impact sur la pauvreté rurale avec les données de précédentes évaluations de l'impact.** La direction constate que si IOE devait utiliser les évaluations de l'impact, il devrait en premier lieu les valider, un exercice chronophage qui dépasse le champ du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA. Néanmoins, la direction est disposée à transmettre à IOE des données primaires, des rapports et des résultats dès lors que les projets et les domaines d'intérêt thématiques sont évalués dans les pays. Ainsi, IOE aurait accès à un plus vaste ensemble de données, qu'il pourrait utiliser s'il y a lieu pour compléter la méthodologie en place.
15. Enfin, la direction salue l'esprit de collaboration dont IOE a fait preuve en partageant la base de données du Rapport et propose la mise en place d'une approche concertée avant l'établissement du prochain rapport de sorte que les séries historiques analysées dans le RIDE et le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA soient pleinement alignées.

16. La direction attend avec intérêt de pouvoir resserrer ses liens de collaboration avec IOE afin de faire en sorte que les produits de l'évaluation, notamment les nouveaux produits mis à l'essai dans le cadre de la stratégie pluriannuelle d'IOE, soient mis au service de l'élaboration du programme du FIDA et du renforcement de sa contribution à la mise en œuvre du Programme 2030.