



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarante-deuxième session
Rome, 18-19 septembre 2024

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA

Cote du document: EB 2024/142/R.20/Add.1

Point de l'ordre du jour: 6 a)

Date: 23 août 2024

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 2024 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

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA

I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et apprécie tout particulièrement les enseignements tirés de l'évolution des données historiques et d'éléments factuels. Depuis la révision de la Politique de l'évaluation au FIDA, intervenue en 2021 dans le but de mettre l'accent sur l'utilisation efficace des produits d'évaluation et les enseignements à en tirer, l'ARIE conjugue l'analyse de l'évolution des notes attribuées et les connaissances utiles sur une sélection de thèmes issues des évaluations anciennes ou de nouvelles analyses. La direction souscrit sans réserve à cette approche, qui contribue à renforcer la conception et l'exécution des projets et des stratégies de pays du Fonds.
2. **La direction approuve les principales constatations présentées dans le Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA, dont beaucoup coïncident avec celles tirées de l'autoévaluation.** La section II du présent document vient compléter les constatations exposées dans l'ARIE en mettant en avant la perspective de la direction sur des thématiques essentielles. La section III présente le point de vue de la direction sur la performance des activités de prêt et des activités hors prêts dans l'ensemble du portefeuille ainsi que les mesures correctives en cours d'application. On trouvera dans la section IV des suggestions de la direction pour l'élaboration des prochaines éditions de l'ARIE.

II. Principales thématiques

3. La présente section expose le point de vue de la direction sur trois grandes thématiques abordées dans l'ARIE: l'approche suivie par le FIDA pour intervenir dans les situations de fragilité, le cofinancement et les services financiers en milieu rural.
4. **Tout d'abord, les conclusions des éditions 2024 de l'ARIE et du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement concordent en ce qui concerne l'évaluation de la performance des projets menés dans les pays présentant des situations de fragilité.** Compte tenu des observations transmises par les États membres, la direction et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) ont travaillé ensemble pour faire en sorte que les deux évaluations adoptent la même méthode de classification. Dans les pays présentant des situations de fragilité, pour la plupart des critères, la performance est moins élevée que dans les autres pays en raison de facteurs exogènes et de capacités limitées. Une clarification importante apportée par l'autoévaluation est que la performance des projets n'est pas corrélée au statut de fragilité à proprement parler, mais plutôt qu'elle est tributaire des dimensions de la fragilité. Par exemple, le portefeuille du Burkina Faso figure parmi ceux qui obtiennent les meilleurs résultats de la région Afrique de l'Ouest et du Centre, grâce aux efforts déployés pour renforcer les capacités de l'unité de gestion de projet. En revanche, dans certains pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, l'insuffisance des capacités institutionnelles pèse sur la performance des projets. Une analyse réalisée en 2023 a montré qu'en fait, plus de 80% des projets du portefeuille du FIDA subissent les conséquences de conditions de fragilité, si l'on se réfère à une définition composite des conditions de fragilité telles que décrites dans les rapports de conception de projet.

5. **Pour agir sur les différentes dimensions de la fragilité, l'approche suivie par la direction s'articule autour de quatre grands piliers¹**: le renforcement de la résilience à long terme, l'accent mis sur la prévention, le suivi et l'adaptation des programmes en fonction des besoins, et le maintien de la mobilisation en période de crise et en situation d'urgence. L'unité d'appui pour les situations de fragilité qui doit être créée durant la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) s'emploiera à aider le FIDA à mieux comprendre les difficultés particulières associées à l'obtention d'un impact dans les contextes de fragilité. L'unité appuiera l'exécution des opérations, les politiques et la coordination, en élaborant des outils et des approches permettant de renforcer les compétences des membres du personnel concernés pertinentes au regard des situations de fragilité. Elle favorisera en outre l'établissement de partenariats stratégiques susceptibles de renforcer l'efficacité et l'efficience des interventions du FIDA visant à renforcer la résilience dans les contextes fragiles.
6. **L'analyse de l'ARIE relative à la question du cofinancement est par ailleurs particulièrement pertinente, étant donné que le FIDA cherche à mobiliser et différencier stratégiquement des sources de cofinancement** issues de partenaires internationaux et nationaux (y compris du secteur privé). La direction convient que des montants de cofinancement élevés ne se traduisent pas nécessairement par une meilleure performance. Dans l'échantillon de projets analysé dans l'ARIE, les opérations qui présentent un montant de cofinancement élevé, mais des notes de performance sous-optimales peuvent inclure des projets dirigés et exécutés par des institutions coopérantes, et pour lesquelles le partage des données est assujéti à des accord différents. Dans ces cas, les exigences de qualification détaillées appliquées par le FIDA pour évaluer le caractère satisfaisant de la performance peuvent ne pas correspondre exactement à celles des institutions partenaires, ce qui peut faire baisser les notes. D'autres opérations dotées de cofinancements élevés et affichant une faible performance peuvent être mises en œuvre dans des contextes fragiles, où la performance est généralement inférieure, comme le montrent l'ARIE et le RIDE.
7. **Il est à noter que l'analyse de l'ARIE n'évalue pas la performance du FIDA en matière de mobilisation de ressources.** Elle examine des tendances historiques² pour établir des corrélations solides et constructives entre le cofinancement et la performance des projets. À l'inverse, le RIDE évalue la performance du FIDA en matière de mobilisation de ressources en s'intéressant aux données récentes sur la période 2021-2023 – conformément à la définition des indicateurs correspondants du cadre de gestion des résultats – et fait ressortir des tendances sur FIDA11 et FIDA12.
8. **Enfin, la direction a trouvé l'analyse de l'ARIE relative aux instruments de financement rural éclairante** et elle travaille actuellement sur un outil d'analyse de marché qui sera un support de connaissances destiné aux équipes de pays. L'analyse de marché et la cartographie du paysage appuieront l'identification des produits les plus appropriés, notamment les garanties, les assurances et les instruments de partage des risques, afin de mieux comprendre la demande et de mettre au point des mesures incitatives à l'intention des institutions financières partenaires.

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

9. **L'efficience est le critère qui obtient les notes les plus faibles parmi ceux évalués à l'achèvement. Ce résultat était attendu au regard du modèle opérationnel de FIDA12 et de FIDA13**, qui consiste pour le Fonds à intervenir

¹ Version actualisée de l'approche suivie par le FIDA pour intervenir dans les situations de fragilité, 2024

² Plus précisément, l'analyse de l'ARIE porte sur des projets achevés entre 2013 et 2022. Comme indiqué dans l'annexe V de l'appendice de ce rapport, ces projets ont été approuvés entre 1998 et 2017.

de plus en plus auprès des groupes les plus pauvres et les plus vulnérables dans des pays présentant des situations de fragilité ou de conflit. Les difficultés relatives à l'efficacité s'expliquent souvent par les capacités limitées des unités de gestion des projets. Malgré une conception réussie, les retards au démarrage des activités des projets nuisent à l'efficacité, tandis que les lacunes du suivi-évaluation empêchent la détection précoce des problèmes. Les difficultés relatives à la passation des marchés et à la gestion financière, ainsi que la rotation des effectifs des unités de gestion des projets, pèsent aussi sur l'efficacité.

10. **Compte tenu de son modèle opérationnel, la direction adopte une approche coordonnée pour améliorer l'efficacité au niveau des projets.** À l'avenir, au stade de la conception, les projets se verront attribuer une durée plus réaliste, tenant compte des activités et études préparatoires requises au titre des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA (PESEC), et un équilibre sera trouvé entre la simplicité et la nécessité d'inclure les engagements en matière de transversalisation. Une boîte à outils destinée à réduire les retards au démarrage, récemment lancée, contribuera à écourter la durée nécessaire au démarrage des activités de projet. Au stade de l'exécution, les équipes de pays continueront d'appuyer les unités de gestion des projets en ce qui concerne la planification et les prévisions relatives aux décaissements; la direction actualisera aussi ses critères de décaissement pour évaluer plus précisément la performance financière. En outre, l'application du Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets (OPEN) à l'ensemble du portefeuille accroît l'automatisation et réduit les délais et les coûts. Depuis 2023, le FIDA a revu les modes de gestion financière en numérisant les demandes de retrait et en faisant produire des rapports financiers trimestriels, tout en assurant un suivi étroit des dépenses ordinaires lors des réaffectations.
11. **La direction a renforcé les capacités des unités de gestion des projets grâce à des dons spécifiques visant à améliorer la durabilité et l'efficacité.** AVANTI - Avancer les connaissances pour un impact agricole (AVANTI)³ (2018-2022) a consisté à expérimenter une méthode d'autoévaluation des capacités de gestion des pouvoirs publics pour obtenir des résultats en matière de développement dans le secteur de l'agriculture. DELIVER⁴ (2019-2022) a consisté à collaborer avec les unités de mise en œuvre au sein des ministères pour assurer la définition des priorités, la planification et l'exécution. RESOLVE⁵ (2021-2024) a permis de former des chefs d'unités de gestion des projets à la gestion axée sur les résultats. PRiME⁶ (2016-2019 et 2019-2022) a formé des membres du personnel d'unités de gestion des projets au suivi-évaluation et aux études d'impact. APEX⁷ (2020-2023) a renforcé les compétences de membres du personnel d'unités de gestion des projets en matière de gestion financière. BUILDPROC⁸ (2021-2024) a porté sur le renforcement des capacités en matière de passation de marchés. SUSTAIN⁹ (2021-2024) a renforcé les cadres et systèmes environnementaux, sociaux et climatiques dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. La demande continue de formations supplémentaires a confirmé la pertinence de ces initiatives. Le FIDA poursuivra la mise en œuvre de cette approche avec la troisième phase de PRiME et les deuxièmes phases de BUILDPROC et SUSTAIN. Toutefois, ces efforts ne porteront leurs fruits que s'ils sont accompagnés d'un effort équivalent de la part des pouvoirs publics. Pour réduire la rotation des effectifs, il conviendrait de verser aux

³ « Auto-évaluation des systèmes de suivi-évaluation nationaux et des capacités connexes dans le secteur de l'agriculture à la lumière des objectifs de développement durable »

⁴ « Favoriser l'obtention de résultats dans le secteur agricole »

⁵ « Gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale »

⁶ « Programme de suivi et d'évaluation en milieu rural »

⁷ « Atteindre l'excellence des projets en matière de gestion financière »

⁸ « Programmes de certification dans la passation de marchés de projets pour le développement agricole et rural »

⁹ « Projet de renforcement des capacités des emprunteurs en matière de bonnes pratiques environnementales, sociales et climatiques »

membres des unités de gestion des projets des salaires compétitifs afin de retenir le personnel qualifié. La performance du personnel de ces unités devrait faire l'objet d'un suivi étroit. Des formations spécialisées supplémentaires parrainées par les pouvoirs publics complèteraient les efforts du FIDA en matière de renforcement des capacités.

12. **L'impact sur la pauvreté rurale et l'efficacité ont tendance à baisser, non seulement sous l'effet de la COVID-19 et de la crise qui touche l'alimentation, les carburants et les engrais, mais aussi du fait de la plus grande rigueur avec laquelle le FIDA évalue ces critères.** Le FIDA a actualisé son Manuel de l'évaluation en 2015 et en 2022. Il a aussi publié son cadre relatif à l'efficacité en matière de développement en 2016, ce qui a favorisé le déploiement des indicateurs de base en 2017 et des indicateurs de base relatifs aux effets en 2020. Ce nouvel ensemble d'exigences a relevé le seuil minimum à atteindre pour obtenir des notes favorables tout en mettant en lumière les lacunes du suivi-évaluation et de la communication des données. Parmi les autres facteurs ayant contribué à la baisse des notes relatives à l'efficacité figurent: la priorité accrue accordée aux pays en situation de fragilité (où il est plus difficile d'obtenir des résultats); la réduction des allocations budgétaires en faveur de l'exécution des programmes (une tendance qui s'est inversée en 2024); et la perte temporaire de savoirs liée à la décentralisation et aux réaffectations.
13. **Pour atténuer ces difficultés, la direction a augmenté les allocations budgétaires en faveur de l'exécution des programmes de pays en 2024 et elle fera de même en 2025.** IOE ayant recommandé d'inverser la tendance à la réduction du budget des principaux produits opérationnels observée sur la période couverte par FIDA11, la direction a augmenté les allocations budgétaires en faveur de la conception et de la supervision pour mettre des ressources à disposition afin de doter les équipes de mission d'effectifs suffisants pour réaliser les contrôles requis sur les plans techniques, fiduciaires et en matière de gestion. Cette augmentation est justifiée par le volume beaucoup plus important des ressources déployées dans les contextes de faiblesse des institutions, qui nécessitent donc une supervision plus rigoureuse. Par ailleurs, la direction affine actuellement le processus de décentralisation et de réaffectation, en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'évaluation indépendante et de l'autoévaluation, pour réduire le taux de vacance de postes et assurer le transfert des connaissances.
14. Par ailleurs, il existe deux initiatives importantes dont l'impact sur la pauvreté rurale parmi les bénéficiaires du FIDA n'a pas encore été mis en évidence dans l'échantillon analysé dans l'ARIE: le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (RPSF) et l'Initiative de riposte à la crise. Les résultats de l'étude d'impact rapide des projets du RPSF montrent qu'il y a un impact sur les revenus, la production, l'accès aux marchés et la résilience¹⁰. La collecte des données relatives à l'Initiative de riposte à la crise est en cours, mais la mise à jour qui doit être présentée au Conseil d'administration fournira des éléments factuels au niveau des produits.
15. S'agissant de la **performance des activités hors prêts, la direction note le recul des résultats obtenus en ce qui concerne les partenariats. Toutefois, le RIDE 2024 et les résultats des autoévaluations fondées sur la perception des partenaires sont plus positifs à cet égard.** Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), dans son évaluation de 2023, a suggéré que le FIDA hiérarchise stratégiquement les partenariats en fonction de son avantage comparatif. Le modèle opérationnel de FIDA13 tient compte de cet aspect, étant donné qu'il met l'accent sur les interventions hautement prioritaires. **En outre, le FIDA continuera de**

¹⁰ EB 2023/OR/7, <https://webapps.ifad.org/members/executive-board-online-review/docs/french/EB-2023-OR-7.pdf?attach=1>

s'appuyer sur la décentralisation pour établir des partenariats mobilisant une assistance financière et technique. Sur le terrain, les équipes de pays de la région Afrique orientale et australe assurent un suivi étroit des partenaires pour garantir le décaissement des financements en temps utile, tandis que celles de la région Amérique latine et Caraïbes œuvrent ensemble à l'élaboration d'une stratégie régionale en matière de partenariats. La Division Afrique de l'Ouest et du Centre est en train de mettre en place de nouveaux accords avec des partenaires locaux en matière de savoirs et avec les organismes ayant leur siège à Rome. Au niveau institutionnel, le FIDA investit actuellement dans une formation de l'Académie des opérations sur les partenariats et organise des sessions de formation en direct en 2024.

16. **La direction et IOE s'accordent sur une évaluation prudente de la gestion des savoirs.** La fonction de gestion des savoirs au FIDA a évolué, mettant l'accent sur la fourniture d'un appui concret aux équipes de terrain pour la conception et l'exécution des opérations, avec des services de conseil aux pays, des guides pratiques et des ateliers des savoirs. Concernant la performance des programmes de pays, les résultats mettront du temps à se concrétiser. S'appuyant sur les conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution sur les pratiques du FIDA en matière de gestion des savoirs, la direction tirera parti des partenariats axés sur les savoirs et des réseaux de praticiens, existants ou nouveaux. Le nouveau Bureau de l'efficacité du développement (ODE) du FIDA, qui sera établi fin 2024, renforcera les liens entre la gestion des savoirs et l'innovation, les résultats et les études d'impact et contribuera à garantir que le FIDA dispose d'une solide fonction de gestion des savoirs.

IV. Suggestions pour les prochains rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA

17. La direction apprécie l'approche collaborative suivie par IOE qui consiste à partager le projet d'ARIE pour recueillir des observations et encourage IOE à lui transmettre à l'avance les thématiques qui feront l'objet du prochain rapport. Pour permettre une meilleure compréhension des écarts entre les notes d'IOE et celles de la direction, les prochaines éditions de l'ARIE pourraient inclure des analyses plus détaillées sur le nombre de projets dont la note a baissé ou augmenté et sur les facteurs récurrents ayant contribué à ces différences de notation.
18. Compte tenu de la vocation et de la longueur de l'ARIE, IOE pourrait souhaiter répondre à la nécessité d'une analyse plus approfondie de la question du cofinancement dans l'évaluation au niveau de l'institution sur FIDA11 et FIDA12. Cette analyse pourrait s'intéresser à des facteurs tels que les différents types de cofinancements nationaux (des pouvoirs publics, des bénéficiaires, du secteur privé, des administrations centrales ou locales, des institutions financières publiques ou des ministères), les types de projets et les orientations thématiques. Une telle analyse livrerait de précieux éclairages permettant de renforcer le rôle du FIDA en tant qu'assembleur de financements en faveur du développement.
19. La direction entend poursuivre sa collaboration avec IOE afin de garantir que tous les produits d'évaluation sont pertinents, d'actualité et qu'ils incluent des conclusions importantes et des recommandations concrètes. Ainsi, les produits d'évaluation continueront de jouer un rôle crucial dans l'élaboration du programme du FIDA et de renforcer sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030.