



Investir dans les populations rurales

## Comité de l'évaluation

Cent dix-neuvième session

Rome, 18 octobre 2022

---

# Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation de groupe de projets portant sur le développement des entreprises rurales

---

Cote du document: EC 2022/119/W.P.3/Add.1

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 5 octobre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Projet de rapport final de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA ([EC 2019/106/W.P.7](#))

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation de groupe de projets portant sur le développement des entreprises rurales

---

## **Table des matières**

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Considérations relatives à la méthode de l'évaluation</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>Point de vue de la direction sur les enseignements tirés de l'évaluation</b>	<b>2</b>

# Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation de groupe de projets portant sur le développement des entreprises rurales

## I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt l'évaluation de groupe de projets portant sur le développement des entreprises rurales, la première du genre, publiée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Conformément aux recommandations issues de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA réalisé en 2019, ce type d'évaluation a pour finalité, au moyen d'analyses comparatives, de rendre les actuelles évaluations de chaque projet individuel aussi riches d'enseignements que possible. L'évaluation de groupe de projets portant sur le développement des entreprises rurales est clairement axée sur l'enrichissement des connaissances. Sans avoir vocation à déboucher sur des recommandations, elle livre des enseignements précieux, qui viendront étayer la conception et l'exécution de futurs projets en faveur de l'entrepreneuriat rural et éclairer l'élaboration des programmes d'options stratégiques pour les pays, des stratégies institutionnelles et des stratégies régionales.
2. L'évaluation de groupe de projets s'avère un outil particulièrement important pour les deux régions auxquelles elle s'intéresse. En effet, dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, la poussée démographique des jeunes appelle urgemment à mettre en place des solutions innovantes pour stimuler la création d'emplois, en particulier dans les zones rurales. Les entreprises rurales poursuivant des activités à la fois agricoles et non agricoles figurent de plus en plus fréquemment au cœur des stratégies de développement et des priorités des gouvernements de la région. Les petites entreprises agricoles de la région Asie et Pacifique doivent quant à elles faire face à l'exode rural, et à l'absence, dans une grande partie de la région, des infrastructures de base permettant d'établir des liens étroits avec les marchés.
3. Les constatations issues de l'évaluation confirment en outre l'intérêt des activités que le FIDA mène en appui au secteur privé par le truchement de ses opérations non souveraines, qui s'étendent également au développement des entreprises rurales. Les projets relevant du Programme de participation du secteur privé au financement (PPSFP) sont en adéquation avec les objectifs stratégiques des pays et avec les mesures prises par le secteur public pour assurer la complémentarité entre les initiatives publiques et privées, et, ce faisant, optimiser l'impact. Les projets menés au titre du PPSFP sont un moyen complémentaire de stimuler le développement des entreprises rurales, et de doter les microentreprises et petites et moyennes entreprises des outils dont elles ont besoin pour accéder au financement. Les enseignements tirés de cette évaluation permettront également d'éclairer les futures activités du PPSFP.
4. La direction se réjouit de constater que les résultats des interventions du FIDA sont pour la plupart satisfaisants, ce que viennent également corroborer les retours et enseignements tirés généralement positifs. Le présent document contient les observations de la direction au sujet de la méthode employée aux fins de cette évaluation (section II), ainsi que ses points de vue sur les principaux enseignements présentés dans la dernière partie du rapport d'évaluation (section III).

## II. Considérations relatives à la méthode de l'évaluation

5. La présente évaluation de groupe de projets est la première évaluation à se pencher sur le développement des microentreprises et petites et moyennes entreprises, dont la définition et le périmètre sont difficiles à circonscrire avec précision. Outre que leur catégorisation varie d'un contexte national à un autre,

elles peuvent être engagées aussi bien dans des activités de production agricole que des activités extra-agricoles, lesquelles peuvent être ou non liées au domaine de l'agriculture (par exemple, la fourniture d'intrants, la transformation, le transport ou le commerce de détail). Cette complexité est d'autant plus accentuée du fait que les microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales dont les activités ne relèvent pas du domaine agricole produisent des biens à destination des marchés locaux ou extérieurs, et fournissent des services à la population locale ou à des clients étrangers.

6. La direction se félicite de constater que les orientations sur l'évaluation de la performance des projets issues du Manuel de l'évaluation 2015 d'IOE ont été appliquées dans le cadre de l'évaluation et que certains ajustements ont néanmoins été apportés pour tenir compte de cette complexité et rendre possible l'analyse comparative et la synthèse des résultats obtenus pour chaque projet. Ainsi, en lieu et place d'une grille générique et exhaustive, on a utilisé une sélection de critères d'évaluation, sans procéder par ailleurs à l'attribution de notes de performance. La direction confirme, s'agissant de la démarche méthodologique sur laquelle l'évaluation est fondée, que l'évaluation de chaque projet était guidée par des questions et des problèmes clés d'intérêt commun, qui concernaient spécifiquement le développement des entreprises rurales.
7. L'évaluation a passé au crible les résultats obtenus dans le cadre de quatre projets menés au Bangladesh, au Cameroun, au Ghana et au Népal, et devant s'achever au cours de la période 2021-2023. Pour ce qui est du Projet de promotion des entreprises rurales et des envois de fonds – Samriddhi (RERP), mis en œuvre au Népal, seules la conception du projet et sa pertinence ont été évaluées. Cette décision a été prise au vu de la restructuration du projet entreprise en 2020, qui a conduit à l'abandon ou à une réduction substantielle de l'échelle d'interventions comparables à celles incluses dans d'autres projets (comme l'accès au financement et les services d'appui aux entreprises). Si pareille situation venait à se reproduire dans le cadre de futures évaluations, la direction propose qu'IOE élargisse l'analyse par une comparaison longitudinale, qui consistera à se pencher sur les projets analogues exécutés avant ceux inclus dans l'échantillon initial.

### **III. Point de vue de la direction sur les enseignements tirés de l'évaluation**

8. La direction a examiné avec soin les six enseignements présentés dans l'évaluation et souscrit, dans une large mesure, aux points clés y figurant. Afin de compléter le contenu de certaines recommandations, elle souhaite toutefois formuler quelques observations supplémentaires, qui sont présentées en plus amples détails ci-après.
9. **Enseignement 1. Les stratégies doivent tenir compte des profils, des compétences, des capacités et des ressources des entrepreneurs, et définir clairement comment les résultats attendus pour ces entrepreneurs seront obtenus.**
10. La direction souscrit sans réserve à l'enseignement ci-dessus. Le FIDA doit continuer de se concentrer sur les entrepreneurs ruraux intervenant dans le secteur agricole et de leur apporter un appui, l'objectif étant la création d'emplois et la production de revenus. Les différents groupes cibles du FIDA, les femmes, les jeunes et les personnes handicapées notamment, présentent des profils hétérogènes, ce qui suppose d'adopter une démarche différenciée pour appuyer efficacement les entreprises qu'ils détiennent, et, en définitive, les aider à sortir de la pauvreté. Il importera à l'avenir de s'efforcer, dans le cadre de nouveaux projets portant sur le développement des entreprises rurales, de mieux comprendre le profil, les capacités et les ressources des entrepreneurs, ceci afin que les réponses apportées coïncident avec leurs besoins. À cette fin, la collecte de données d'analyse de marché fiables et d'éléments solides sur les trajectoires de

développement des différents types d'entreprises rurales devra devenir une composante standard du processus de conception ou d'exécution de futurs projets en faveur des entreprises rurales.

11. Quel que soit le ou la propriétaire des microentreprises et petites et moyennes entreprises concernées, la fourniture de l'appui, pour être adaptée, doit prendre pour ligne de mire les besoins techniques et les besoins en matière de gestion, ce qui permettra d'alimenter la croissance et de favoriser l'adoption ou le maintien d'une démarche inclusive. Les microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles qui bénéficient d'un appui doivent produire des revenus durables, et proposer des emplois et un travail décent. Lorsque des entrepreneurs et des entreprises plus prospères prennent part à des projets du FIDA, leur admission au bénéfice des dons et subventions et de l'assistance technique doit répondre à une justification claire, qui précisera en quoi cet appui produira un effet positif en faveur des populations rurales pauvres. Cette démarche doit être éclairée par des données sur la demande des marchés, des analyses de l'offre et les possibilités de développement et de croissance des entreprises rurales de tailles et de types différents.
12. **Enseignement 2. Pour favoriser la création d'entreprises et leur croissance, il faut un appui à long terme systématique.**
13. La direction souscrit sans réserve à l'enseignement ci-dessus. La nécessité d'un engagement à long terme se trouve corroborée, à titre d'exemple, par l'expérience acquise dans le cadre du Programme en faveur des petites entreprises rurales (REP), en cours au Ghana depuis 1995.
14. Les initiatives rurales et agricoles susceptibles de déboucher sur la création de microentreprises et petites et moyennes entreprises sont nombreuses et variées. Dans une optique de croissance et de durabilité, le FIDA doit dès lors s'appuyer sur une combinaison de services liés au développement des entreprises, de services financiers et de services non financiers connexes abordables, complétés par un suivi à plus long terme. L'accès aux ressources concessionnelles est un paramètre essentiel de l'appui au démarrage des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles, et passe par une démarche ordonnée, soutenue et continue, qui soit assortie d'une stratégie ou un plan d'activités évolutifs, soigneusement articulés par l'entreprise.
15. Pour favoriser la création d'emploi et la production de revenus, il est impératif de distinguer les microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles présentant des perspectives de viabilité. Le FIDA devra toutefois concilier la nécessité d'assurer la disponibilité et la pérennité des services, d'une part, et d'autre part celle de toucher un grand nombre de personnes pauvres en milieu rural, en premier lieu celles qui sont dispersées sur le territoire et celles qui vivent dans des zones difficiles d'accès.
16. **Enseignement 3. Pour évaluer l'impact, il faut avoir une vue globale des activités économiques des ménages.**
17. La direction souscrit sans réserve à l'enseignement ci-dessus. Le ménage rural type est une unité d'analyse complexe, dans la mesure où il peut compter plusieurs membres, dont chacun est susceptible de mener des activités sociales et économiques diverses, pouvant être étroitement liées ou complémentaires. Dans certains cas, les ressources sont parfois communes au ménage et à l'entreprise. Une telle complexité appelle une compréhension globale, quel que soit le type d'évaluation de l'impact à réaliser. Pour comprendre le ménage, il faut des données détaillées sur l'accès aux interventions portant sur l'amélioration de la production et de la productivité, l'accès aux marchés sur lesquels les prix pratiqués permettent l'amortissement des dépenses, la création d'emplois salariés, la durée de gestation et d'arrivée à maturité des entreprises, y compris sur le caractère

saisonnier et la stabilité des flux de trésorerie, les niveaux réels des salaires ruraux, etc. Toutes ces données sont indispensables pour recenser les possibilités d'emploi rural décent.

18. Pour assurer le suivi complet de toutes les activités des ménages, le cadre logique et le système de suivi-évaluation d'un projet doivent tenir compte du caractère global des activités des ménages. Il y a donc lieu d'intégrer cet enseignement aux étapes de la conception et de l'exécution au cours desquelles le système de suivi-évaluation est abordé.
19. L'insuffisance des ressources pose cependant des difficultés en ce qu'elle constitue un obstacle à l'examen qui vise à comprendre le ménage rural dans sa globalité, et sans lequel les activités de suivi-évaluation et les évaluations de l'impact ne pourraient être aussi rigoureuses. Pour conduire ces dernières et obtenir des résultats représentatifs, il est nécessaire que le personnel consacre un temps raisonnable à cette activité, que le niveau des ressources financières soit suffisant, et que l'on fasse appel à des économétriciens qualifiés.
20. **Enseignement 4. Les stratégies visant à améliorer l'accès des microentrepreneurs ruraux aux financements doivent reposer sur une analyse des besoins de ces derniers ainsi que des goulets d'étranglement politiques et institutionnels.**
21. La direction souscrit à l'enseignement ci-dessus et suggère de le compléter comme suit: « Les stratégies visant à améliorer l'accès des microentrepreneurs ruraux aux financements doivent reposer sur une analyse des besoins *et des capacités* de ces derniers, ainsi que des goulets d'étranglement politiques et institutionnels, *et peuvent parfois dépendre d'interventions supplémentaires en cours pour faciliter l'accès aux financements.* » La direction continue d'appuyer et de recommander l'adoption d'une approche par filière, qui exige un engagement sur le long terme et un soutien en plusieurs étapes. Certaines de ces étapes, notamment le recensement des marchés pour l'écoulement des produits et l'établissement, dans la mesure du possible, d'accords contractuels avec les acheteurs, sont la clé de voûte de cette démarche et un préalable à l'accès au financement, car elles permettent de gérer les risques non financiers qui ont un effet dissuasif sur les prêteurs potentiels. L'accès au financement ne va pas sans environnement favorable et adéquat, qui doit être instauré par l'intermédiaire de structures politiques et institutionnelles pertinentes, spécifiquement dédiées au secteur des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles, actuellement laissé pour compte. La direction est également favorable à la participation des représentants de ces entreprises aux concertations sur les problèmes d'ordres politique et institutionnel qui entravent leur activité.
22. S'il est nécessaire de mener des interventions adaptées aux niveaux macroéconomique et mésoéconomique, la direction recommande un renforcement des compétences au niveau microéconomique, concernant par exemple le sens des affaires, la gestion commerciale, la solvabilité et les profils de risque, à l'usage des propriétaires et des gérants des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles, car ces éléments ont une incidence sur leur capacité à accéder à un financement abordable. Sur cet aspect, étant donné que la plupart des microentreprises sont de nature informelle et de création récente, la constitution d'un historique de crédit adéquat est un enjeu important dont il y a lieu de se saisir impérativement. Les microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles ont plus de chances d'accéder au financement lorsqu'elles dégagent une rentabilité et présentent des propositions de valeur.
23. **Enseignement 5. Pour introduire des technologies et des innovations, il faut analyser de manière adéquate: i) le contexte et les besoins des groupes cibles; ii) la pertinence des technologies (matériel physique/outils ou pratiques), notamment en matière d'accessibilité**

**économique, d'accès, de facilité d'utilisation (fonctionnement et maintenance), de durabilité et de contribution à l'accroissement des profits.**

24. La direction souscrit à l'enseignement ci-dessus, qui souligne néanmoins combien il importe de renforcer les capacités des propriétaires et des gérants des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles, afin qu'ils soient en mesure d'adopter les technologies et les innovations introduites dans le cadre des projets et de les utiliser dans les règles de l'art. Les technologies de l'information et de la communication au service du développement seront d'une grande utilité pour appuyer la prise de décision, réduire les coûts d'engagement ou accroître la productivité, mais elles ne permettront pas nécessairement de résoudre les problèmes de gestion et de stratégie sous-jacents.
25. La direction souhaite souligner que l'équipe responsable des technologies de l'information et de la communication au service du développement au sein de la Division production durable, marchés et institutions est dotée d'éléments à même de fournir les conseils et le soutien ciblés requis pour entreprendre l'analyse et l'évaluation des technologies et innovations introduites au profit des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles. Le FIDA sait par expérience que les difficultés d'adoption découlent parfois de la complexité des technologies et des innovations, ainsi que du niveau souvent insuffisant d'alphabétisation fonctionnelle des propriétaires et des gérants des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles.
26. Cet enseignement peut être enrichi des éléments pertinents de la démarche axée sur les systèmes d'innovation agricole, qui s'appuie sur la constitution de réseaux et les interactions sociales entre les acteurs en tant que catalyseur d'idées et levier d'adoption de nouvelles technologies.
27. **Enseignement 6. L'accroissement de la productivité peut contribuer à augmenter les revenus/recettes, mais un soutien supplémentaire est nécessaire pour moderniser les entreprises, par exemple pour améliorer les pratiques de gestion et la commercialisation et renforcer les liens entre les producteurs ou les prestataires de services et les autres acteurs et fonctions du marché.**
28. La direction souscrit sans réserve à l'enseignement ci-dessus et insiste une nouvelle fois sur l'importance d'appliquer l'approche par filière dans le cadre de la création de microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles. À noter qu'un appui aux activités de gestion des coûts et des risques pourrait s'imposer. Appliquée comme il se doit, l'approche par filière déboucherait sur une exécution ordonnée des étapes inscrites aux plans d'activités des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales et agricoles. L'apport d'un appui adapté et souple à toutes les étapes du cycle de vie de l'entreprise permettrait de générer les recettes et les revenus escomptés, et de créer des emplois ruraux décents.