
Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA

Cote du document: EC 2025/130/W.P.2/Add.1

Point de l'ordre du jour: 3

Date: 27 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Politique révisée de l'évaluation au FIDA ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#)); Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA12 ([EC 2025/130/W.P.5](#)); Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ([EC 2025/130/W.P.3](#)).

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère principale pour les résultats et les ressources
Bureau de l'efficacité du développement
courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Bureau de l'efficacité du développement
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA

I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et apprécie tout particulièrement la démarche d'apprentissage suivie dans le document, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA de 2021. L'ARIE de 2025 conjugue analyse quantitative de l'évolution des notes et données qualitatives éclairantes sur la durabilité, un enjeu choisi conjointement avec la direction et très important dans le modèle opérationnel de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13). Cette approche promeut tant la responsabilité que l'apprentissage de façon 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 l'ARIE 2025, dont beaucoup coïncident avec celles tirées de l'autoévaluation**, comme l'importance de conserver une approche de gestion adaptative et de regarder au-delà des avantages immédiats pour accroître la résilience à long terme. Dans l'ARIE, l'analyse des facteurs qui empêchent aujourd'hui d'obtenir de meilleurs résultats dans les situations de fragilité repose sur une définition multidimensionnelle de la fragilité plus large que la classification des situations de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale, ce qui permet un examen plus détaillé des constatations et un apprentissage plus fin.
3. Les sections II et III de ce document présentent le point de vue de la direction sur la performance des activités de prêt et des activités hors prêts – tout en venant compléter et contextualiser l'évaluation réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et en décrivant les actions prévues et en cours. Quant à la section IV, elle expose les suggestions de la direction pour l'élaboration des prochaines éditions de l'ARIE.

II. Performance des activités de prêt

4. **L'efficience est le critère qui obtient les notes les plus faibles parmi ceux évalués à l'achèvement.** Ce résultat tient en partie au modèle opérationnel du FIDA, qui consiste pour le Fonds à intervenir auprès des groupes les plus pauvres et les plus vulnérables vivant dans des situations de fragilité ou de conflit et à générer un impact profond. Par ailleurs, les projets axés sur le renforcement des capacités et de la résilience, et plus généralement sur le développement humain, peuvent être plus coûteux et chronophages. L'approche programmatique adaptative donne de meilleures chances de succès quant aux résultats et à l'impact, mais peut aussi entraîner des coûts supplémentaires.
5. D'après l'autoévaluation, les difficultés relatives à l'efficience s'expliquent souvent par un manque de capacités dans les unités de gestion des projets (UGP), lequel se traduit notamment par des lacunes dans les systèmes de passation de marchés et une planification trop optimiste axée sur les activités plutôt que sur les résultats. Les retards au démarrage et la lenteur de l'exécution provoquent souvent un prolongement des projets, ce qui accroît la probabilité d'obtenir des résultats et de pérenniser les avantages, mais fait aussi augmenter les dépenses de fonctionnement. Des facteurs exogènes, tels que l'instabilité politique et l'inflation, pèsent aussi sur l'efficience.
6. **Les mesures d'efficience doivent être mises en balance avec d'autres aspects importants, comme la durabilité, la probabilité d'obtenir des résultats et le respect des normes, en tenant compte du contexte et de la demande des pays.** Les projets ayant été prolongés sont moins nombreux à être

jugés insatisfaisants que les autres. Par ailleurs, allonger la durée d'un projet permet un suivi plus étroit de la stratégie de retrait à l'achèvement. En outre, concevoir des projets de plus grande ampleur permet de réduire les coûts au niveau de l'institution. Cependant, ce type de projets peut aussi s'avérer plus complexe: ceux-ci comptent plus d'activités et de partenaires d'exécution, c'est pourquoi le temps nécessaire à leur planification et à leur approbation est plus long et les dépenses de fonctionnement, plus élevées. Le FIDA a durci ses exigences relatives aux Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (pour protéger ses bénéficiaires) et à la passation de marché (conformément aux meilleures pratiques d'autres institutions financières internationales), mais il est parfois difficile de suivre ces procédures dans des situations de fragilité.

7. **Conscient des limites implicites de son modèle opérationnel, le FIDA applique des pratiques de gestion adaptive**, comme la réallocation des ressources pour générer des gains d'efficience et la restructuration de son portefeuille. **Le FIDA investit également de façon systématique dans le renforcement de la capacité des UGP**, en appuyant les processus de planification réalistes et en assurant la gestion financière des projets en collaboration avec les pouvoirs publics. Dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), le Fonds a procédé à une simplification de la conception des projets; il s'attachera à l'avenir à mettre en place des modèles d'intervention plus efficaces dans les pays en situation de fragilité présentant de faibles capacités institutionnelles et un manque d'appropriation des projets par les pouvoirs publics. Le FIDA a également conçu des instruments de financement plus souples, les prêts axés sur les résultats, dont l'adoption reste conditionnée à la demande et au contexte spécifiques des pays. Il poursuivra ses activités de renforcement des capacités en élargissant la portée de ses outils actuels et en en créant de nouveaux qui tirent parti de la proximité. **Toutefois, ces activités ne porteront leurs fruits que si elles sont accompagnées d'un engagement équivalent de la part des pouvoirs publics** pour réduire la rotation du personnel des UGP, c'est-à-dire s'ils versent des salaires compétitifs, assurent le suivi des performances du personnel des UGP et parrainent des formations spécialisées.
8. **L'évaluation de l'impact sur la pauvreté rurale au niveau des projets révèle une trajectoire baissière. Cette tendance est liée à des différences de mesure ainsi qu'aux effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 et de la crise qui touche l'alimentation, les carburants et les engrains.** Dans les projets du FIDA, la réduction de la pauvreté n'est mesurée qu'à partir d'indicateurs ad hoc et la qualité des évaluations de l'impact dépend fortement des capacités locales. En outre, il arrive que les avantages tangibles n'apparaissent qu'au bout de huit ou dix ans dans le cas de certaines interventions écologiques ou liées à la terre. Or, ces effets différés ne sont pas toujours pris en compte dans les méthodes d'évaluation. Les cadres logiques des projets du FIDA comprennent des informations précises et désagrégées sur les résultats au niveau des produits, mais il serait possible d'améliorer les données au niveau des effets directs et de l'impact. Des progrès ont déjà été accomplis en ce qui concerne la qualité de données au niveau des effets directs, comme le montrent les éditions 2024 et 2025 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Depuis FIDA9 (2013-2015), les cadres logiques des projets du FIDA n'utilisent plus l'indicateur d'impact sur la pauvreté rurale et privilégident à la place d'autres dimensions, comme le revenu et la résilience. IOE s'appuie sur des visites sur le terrain pour attribuer certaines de ses notes mais, dans la majorité des cas, il procède à des examens sur dossier de rapports d'achèvement de projet. Le manque de données vérifiables a contribué à la baisse des notes relatives à l'impact sur la pauvreté rurale.

9. **Les évaluations de l'impact menées par le FIDA et communiquées à la fin de chaque cycle de reconstitution des ressources mettent invariablement en évidence l'impact profond des interventions et confirment que les résultats sont attribuables aux investissements appuyés par le FIDA qui ont été évalués.** Ce type de preuves systématiques complète les éléments probants issus des notes attribuées aux projets et fait contrepoids aux évaluations réalisées par les équipes de pays à partir de jeux de données limités. Il convient donc de considérer que les constatations formulées dans les évaluations de l'impact sont complémentaires de celles établies dans l'ARIE, tout en gardant à l'esprit la taille limitée des échantillons (nombre de projets ayant fait l'objet d'évaluations de l'impact à l'initiative du FIDA). À l'avenir, il serait notamment possible d'utiliser des échantillons plus grands, ce qui nécessiterait des ressources supplémentaires, ou de trouver des moyens plus efficaces de collecter sur le terrain des données sur la pauvreté rurale.
10. **S'agissant de la performance régionale, la couverture de l'ARIE 2025 et du RIDE 2025 ne permet pas de connaître les résultats des initiatives les plus récentes visant à améliorer la performance en Afrique de l'Ouest et du Centre.** Consciente des contraintes régionales qui pèsent sur les notes de performance et forte des enseignements de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante, la direction a pris des mesures coordonnées pour lever les obstacles institutionnels et opérationnels, lesquelles passent notamment par la décentralisation, le réajustement et le déploiement d'une approche du FIDA axée sur l'unité d'action dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre. L'expertise technique est maintenant détachée dans les bureaux régionaux; les postes clés de direction vacants ont été pourvus; et des systèmes rigoureux d'examen par les pairs en interne ont été déployés. En outre, la Division Afrique de l'Ouest et du Centre a mis à jour ses procédures opératoires en contexte difficile, en particulier en situation de fragilité ou de conflit. Les conséquences de ces efforts coordonnés commencent déjà à être perceptibles dans les examens de portefeuille, qui s'avèrent de grande qualité, ce qui donne à penser que les facteurs institutionnels internes font l'objet de mesures diligentes.
11. **Les constatations concernant la performance des projets exécutés dans les pays en situation de fragilité sont globalement cohérentes avec celles de l'autoévaluation.** Les projets menés hors situations de fragilité sont généralement jugés plus efficaces, plus efficaces et plus durables. L'ARIE offre une vision rétrospective de la période 2014-2023, avant que l'approche actualisée du FIDA en matière de fragilité ne soit pleinement déployée. Comme expliqué dans le RIDE, le FIDA a adopté une version révisée du cadre relatif aux situations de fragilité et créé une unité en charge de la fragilité pour soutenir l'exécution, le développement des capacités et l'élaboration de programmes adaptés au contexte. Cependant, il faudra du temps avant que les effets directs n'apparaissent.

III. Performance des activités hors prêts

12. Malgré les contraintes de ressources, le FIDA s'emploie à mettre en œuvre différentes activités au niveau national et institutionnel pour promouvoir activement la participation à l'élaboration des politiques, les partenariats et la gestion des connaissances.
13. **Le Fonds participe à des concertations sur les politiques touchant à des thèmes précis dans différents domaines d'intervention de ses projets** et il surveille la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays au moyen d'un suivi des programmes de pays et du cycle des projets (à l'aide notamment de rapports de conception, d'examens à mi-parcours, d'appuis à l'exécution et de rapports d'achèvement de projet). Par exemple, il contribue à la définition d'une politique concernant les palmiers à huile dans le cadre du Projet national d'appui à la production d'huile de palme en Ouganda et aide le Gouvernement kirghize à

affiner ses engagements en matière de réduction des émissions de carbone du secteur de l'élevage grâce à la troisième phase du Programme de développement de l'élevage et des marchés, en cours de conception. Le cadre des indicateurs de base du FIDA comprend des indicateurs spécifiques aux produits relevant des politiques étudiées. Dans les nouvelles stratégies de pays, conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA13, le Fonds veille à la concordance avec les trajectoires nationales relatives aux systèmes alimentaires lorsqu'il détermine les angles d'attaque avec de nouveaux partenaires. Ainsi, en Ouzbékistan, le Gouvernement a demandé l'aide du FIDA pour réviser la Stratégie nationale de sécurité alimentaire et de nutrition 2021-2030.

14. **Au niveau institutionnel, le FIDA finance des activités – comme le Forum payan¹ et le Forum des peuples autochtones² – qui sont essentielles pour améliorer sa contribution à l'élaboration des politiques, le ciblage ainsi que la participation et l'autonomisation des parties prenantes.** Les résultats de ces activités, qui sont source de résultats et d'impacts à haut niveau, sont en partie repris dans les cadres logiques des projets et des stratégies de pays. Au titre de FIDA13, tous les nouveaux projets d'investissement souverains et non souverains doivent être associés aux objectifs pertinents de politique générale des pays et aux travaux d'appui du Fonds en la matière. Cette approche met en évidence le lien entre les initiatives institutionnelles et les résultats obtenus au niveau des pays.
15. **En ce qui concerne les partenariats, l'évaluation du FIDA au moyen d'enquêtes auprès de parties prenantes et d'examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) est globalement positive.** Les enquêtes indiquent que les partenaires du FIDA attachent une grande valeur aux compétences non techniques du Fonds, notamment à sa capacité à rassembler tous les acteurs concernés, à sa cohérence, à son approche constructive et à l'importance qu'il sait accorder aux priorités des pouvoirs publics. Les divisions régionales appliquent des plans régionaux spécifiques en vue de développer et de gérer les partenariats, tandis que le FIDA continuera de s'appuyer sur la décentralisation pour établir des partenariats mobilisant une assistance financière et technique.
16. **Les parties prenantes étaient par ailleurs d'avis que le FIDA devrait à l'avenir mettre l'accent avant toutes choses sur les investissements du secteur privé et les partenariats public-privé, opinion qui s'inscrit dans la droite ligne du modèle opérationnel de FIDA13** puisque celui-ci prévoit notamment le recensement des possibilités de collaboration avec le secteur privé dans tous les nouveaux COSOP. Il est ressorti de l'évaluation de l'impact de FIDA12 que des partenariats solides avec le secteur privé, l'amélioration des infrastructures et la mobilisation de plateformes telles que les partenariats public-privé-producteurs, comme dans les projets du FIDA au Rwanda et au Monténégro, se sont révélés particulièrement efficaces pour connecter les exploitants à des marchés plus rémunérateurs. Le Fonds poursuivra son engagement dans ce domaine en mettant en œuvre sa stratégie actualisée relative au secteur privé et en s'appuyant sur sa Division des opérations dans le secteur privé et sur son architecture décentralisée.
17. **La stratégie initiale de gestion des connaissances, axée sur la production et la coordination des savoirs, laisse place à une stratégie qui promeut un apprentissage opérationnel continu,** favorise le renforcement des capacités du personnel et garantit que les connaissances et les données éclairent l'exécution des programmes et les résultats. Le Bureau de l'efficacité du développement (ODE) du FIDA, également créé en 2024 dans le cadre du réajustement, pilote la fonction de

¹ <https://www.ifad.org/fr/w/evenements/huitieme-reunion-mondiale-du-forum-payan>.

² <http://ifad.org/fr/peuples-autochtones/forum-des-peuples-autochtones>.

gestion des connaissances afin de mieux mettre les savoirs, l'innovation et l'impact au service de l'efficacité du développement. ODE reste à la tête de l'Académie des opérations du FIDA, fournissant aux équipes de pays des outils d'apprentissage ciblés destinés à améliorer la conception et la supervision des programmes. Une nouvelle stratégie de gestion des connaissances sera élaborée lorsque la fonction renforcée sera pleinement établie et que les éléments probants, les enseignements tirés des opérations et le renforcement des capacités seront mieux intégrés. La stratégie s'appuiera sur cette approche plus fine et devrait être soumise aux organes directeurs du FIDA en 2026.

18. **Compte tenu des faibles ressources affectées aux activités hors prêts, le FIDA adopte une approche programmatique**, mettant en œuvre des projets en plusieurs phases et favorisant les partenariats et l'appropriation des projets par les pouvoirs publics. Le FIDA continuera de suivre les résultats grâce aux COSOP et de les recouper avec les enquêtes auprès des parties prenantes pour influencer ces dernières plus largement. Il sera également important de conserver une réserve de fonds supplémentaires, en particulier pour les pays à revenu intermédiaire supérieur, afin d'accroître la proposition de valeur du FIDA et de stimuler la demande d'emprunt.

IV. Perspectives

19. **Les prochaines éditions de l'ARIE pourraient inclure ou être accompagnées d'une analyse plus approfondie d'un échantillon d'opérations, distinguant les problèmes de conception et d'exécution** et montrant leur corrélation avec les résultats (ou l'absence de résultats). Cette analyse compléterait l'exercice d'autoévaluation de la direction en ce qu'elle permettrait de tirer des leçons pratiques pour définir les prochains programmes de pays.
20. **Compte tenu de l'élargissement de la couverture des évaluations des stratégies et des programmes de pays, la direction est disposée à renforcer sa collaboration avec IOE sur le type d'éléments probants nécessaires pour ces évaluations** et à simplifier la procédure si nécessaire. IOE pourrait ainsi exploiter les données collectées par la direction et les recouper avec les autres éléments probants dont il dispose. Quant à la direction, elle pourrait réfléchir à la possibilité de simplifier l'examen à l'achèvement des COSOP.
21. **La direction est aussi prête à se coordonner avec IOE et à étudier les moyens d'améliorer la cohérence des mesures de l'impact sur la pauvreté rurale.** Un examen concerté du cadre logique des projets en cours serait utile pour établir un état de référence et anticiper le degré de disponibilité des données (ou leur absence) lorsque l'achèvement d'un projet approche. Il permettrait aussi de repérer les lacunes dans les données et de déterminer les mesures nécessaires pour y remédier.
22. **La direction entend poursuivre sa collaboration avec IOE afin de garantir que tous les produits d'évaluation sont pertinents, d'actualité et assortis de constatations importantes et de recommandations concrètes.** Ainsi, les produits d'évaluation continueront de jouer un rôle crucial dans l'orientation du programme du FIDA et le renforcement de sa contribution aux objectifs de développement durable fixés pour 2030.