
Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Cote du document: EC 2025/130/W.P.3/Add.1

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 22 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA à propos du Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
courriel: i.naidoo@ifad.org

Steven Jonckheere

Responsable principal de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
courriel: s.jonckheere@ifad.org

Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

1. Conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation et à la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2006, le présent document contient les observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à propos du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Ce rapport est le principal document rendant compte de l'efficacité du Fonds comme institution et de son efficacité en matière de développement.
2. Cette édition du RIDE donne un aperçu de la performance du Fonds en 2024 et tout au long de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Elle vise à comparer les résultats obtenus avec les indicateurs et les cibles définis dans le cadre institutionnel de gestion des résultats pour FIDA12, tel que présenté dans l'annexe I du rapport. IOE prend acte de la poursuite de cette collaboration avec la direction, l'objectif étant notamment d'affiner la cohérence méthodologique entre son Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et le RIDE.
3. Les observations ci-dessous visent à affiner le compte rendu des performances assuré dans le RIDE pour mieux aider le FIDA à définir son orientation stratégique et opérationnelle et à planifier ses ressources. Elles relèvent de la mission d'examen et d'amélioration de l'autoévaluation assurée par IOE, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA adoptée en 2021¹.
4. **Résoudre la question des écarts persistants entre les notes de l'ARIE et du RIDE.** Dans l'édition 2025 du RIDE, il est relevé que, ces dernières années, l'écart entre les notes attribuées en autoévaluation dans les rapports d'achèvement de projet et celles figurant dans les évaluations indépendantes d'IOE commence à s'atténuer. Dans l'ARIE de 2025, il est observé que, si certains écarts entre les notes attribuées par IOE et celles figurant dans les rapports d'achèvement de projet se sont réduits ces dernières années, d'autres se sont creusés. En particulier, les divergences en termes de pertinence et de transposition à plus grande échelle se sont atténuées, reflet d'une meilleure harmonisation dans l'interprétation des définitions et dans la conduite de l'évaluation. À l'inverse, en ce qui concerne la gestion de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que l'adaptation aux changements climatiques, les écarts ont augmenté comparativement à la période 2018-2020. Quant à la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, elle reste l'un des critères d'évaluation où l'écart est le plus marqué. Par ailleurs, l'ARIE fait état de nettes différences d'une région à l'autre: la région Asie et Pacifique présente les écarts les plus faibles dans la plupart des critères alors que les régions Amérique latine et Caraïbes et Afrique de l'Ouest et du Centre affichent les divergences les plus fortes dans plusieurs catégories. Indépendamment de cette hétérogénéité, la corrélation entre les notes issues d'IOE et celles figurant dans les rapports d'achèvement de projet reste globalement bonne et statistiquement significative au regard de l'ensemble des critères d'évaluation.
5. Pour remédier à ces écarts persistants, la direction du FIDA a pris un ensemble de mesures correctives: affiner les directives et la formation relatives aux rapports d'achèvement de projet, améliorer les procédures d'assurance-qualité, clarifier les critères de notation en les alignant sur le Manuel de l'évaluation et mettre à jour

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

les outils opérationnels comme le Cadre opérationnel du FIDA pour la reproduction des résultats à plus grande échelle et les modèles de rapport d'achèvement de projet. La notation de la performance sollicite de plus en plus les systèmes de données institutionnels intégrés, comme le Système de gestion des résultats opérationnels, le Système de projets d'investissement et de dons et Oracle FLEXCUBE, renforçant ainsi la fiabilité des données issues de l'autoévaluation.

6. IOE prend acte de ces initiatives et en reconnaît l'intérêt. Par ailleurs, il se félicite du renforcement de la collaboration conduite avec le Bureau de l'efficacité du développement (ODE) pour rapprocher les ensembles de données respectifs et harmoniser les approches méthodologiques. Récemment, des échanges entre IOE et ODE ont permis d'harmoniser les données utilisées à la fois dans l'ARIE et le RIDE, ce qui améliore la transparence et fiabilise la comparaison. Ces actions conjointes sont essentielles pour améliorer l'exactitude et la crédibilité des rapports de performance institutionnels du Fonds.
7. Pour l'avenir, IOE réitère sa recommandation de longue date selon laquelle le FIDA devrait adopter intégralement les notes issues des évaluations indépendantes comme référence dans les rapports sur les indicateurs communs du Cadre de gestion des résultats. Cette approche est conforme aux bonnes pratiques en vigueur dans des institutions financières internationales comparables. IOE encourage la direction à prendre des mesures concrètes dans le respect du Cadre de gestion des résultats établi au titre de FIDA14 à des fins de cohérence, d'objectivité et de responsabilité institutionnelle dans les futurs rapports de performance. La direction est aussi susceptible de présenter des objectifs intermédiaires annuels (comme un écart de notation < 0,20 d'ici 2026).
8. **Données relatives à la portée et fiabilité des rapports.** Selon le rapport RIDE de 2025, le FIDA a atteint 92 millions de personnes en 2024, un chiffre conséquent qui traduit une vaste couverture et la poursuite des actions correspondant aux engagements de FIDA12. Malgré la solide ambition illustrée par ce résultat, IOE a régulièrement exprimé des inquiétudes, encore d'actualité, quant à la fiabilité et à la cohérence des données sur la portée. Plus précisément, les évaluations d'IOE ont mis en évidence des problèmes récurrents tels qu'un double comptage, un manque de clarté concernant les bénéficiaires indirects et une ventilation des données incohérente par sexe, âge et appartenance à d'autres groupes prioritaires. Les examens de rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets révèlent fréquemment des lacunes dans la compilation et la vérification des données sur la portée, les méthodes de comptage s'avérant peu documentées et la dépendance à l'égard des chiffres déclarés par les partenaires d'exécution étant forte.
9. Dans le RIDE de 2025, il est pris acte de ces limites, et la nécessité de mettre à jour les lignes directrices du FIDA en matière de suivi-évaluation pour mieux couvrir l'ensemble des groupes cibles bénéficiaires atteints est reconnue. En outre, il est précisé que les directives relatives au comptage des bénéficiaires indirects et des usagers de grandes infrastructures rurales sont encore en cours d'élaboration et qu'il est nécessaire d'homogénéiser les méthodes d'évaluation de la portée dans l'ensemble des projets.
10. IOE accueille favorablement cette prise en compte par la direction des limites relatives aux données sur la portée et cette volonté affichée d'améliorer les directives et les méthodes. Le Bureau réitère sa recommandation à l'adresse de la direction, invitant celle-ci à: i) accélérer l'élaboration et le déploiement de directives et d'outils de suivi-évaluation harmonisés pour le comptage des bénéficiaires; ii) veiller à ce que le personnel chargé des projets soit correctement formé pour appliquer ces outils de manière cohérente; iii) exiger que les méthodes d'estimation de la portée soient clairement documentées dans les rapports de supervision et d'achèvement de projet; iv) faire en sorte d'accroître la disponibilité

de données ventilées – en particulier par sexe, par âge et par appartenance à d'autres groupes prioritaires – grâce à une amélioration des systèmes de données et à une prise d'initiative accrue au niveau des projets; v) à l'avenir, dans le RIDE, présenter les données sur la portée assorties de réserves ou du niveau de confiance reflétant les éventuelles limites sous-jacentes. Il est essentiel d'améliorer la transparence et la fiabilité de la communication des données relatives à la portée pour renforcer la crédibilité des résultats présentés par le FIDA.

11. **Combattre les facteurs d'inefficience.** L'efficience reste le critère d'évaluation affichant systématiquement la moins bonne performance dans l'ensemble du portefeuille du FIDA. Comme indiqué dans l'ARIE de 2025, seuls 58% des projets évalués au cours de la période 2021-2023 ont reçu une note plutôt satisfaisante ou meilleure en matière d'efficience, une performance nettement inférieure à celle observée à la lumière des autres critères. Cette tendance perdure, ce qui traduit des difficultés opérationnelles profondément enracinées. De tels problèmes ont été confirmés par l'évaluation au niveau de l'institution de 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, selon laquelle l'efficience reste une faiblesse persistante malgré une présence accrue sur le terrain. Cette analyse met en évidence les contraintes budgétaires et les compromis induits par la décentralisation – à l'origine d'une réduction des ressources disponibles pour les fonctions essentielles comme la conception et la supervision des projets – qui sont susceptibles de nuire à l'efficience et à la qualité globale des programmes.
12. Le RIDE de 2025 prend acte de cette sous-performance persistante. S'il fait état d'une certaine amélioration du ratio de décaissement (18,8 en 2024), il confirme aussi que l'efficience reste en deçà des cibles. La direction attribue cette inefficience à une combinaison de facteurs: retard dans le démarrage des projets, lenteurs dans la passation des marchés et capacité d'absorption limitée. Pour y remédier, le RIDE indique que le FIDA s'emploiera à renforcer l'efficience des projets grâce à un ensemble d'outils et d'initiatives institutionnels (utilisation de plateformes numériques, mise à jour des procédures opérationnelles et renforcement de la présence au niveau des pays) en vue d'améliorer l'exécution et de réduire les goulets d'étranglement dans la mise en œuvre.
13. Face à la persistance de notes faibles, IOE recommande à nouveau à la direction de communiquer plus que des chiffres d'ensemble et d'interpréter plus clairement les facteurs d'inefficience. Les retards de démarrage, les difficultés en matière de passation de marchés et les capacités de gestion de projet devraient être examinés. IOE encourage la direction à évaluer si les outils existants et les réformes en cours, qui visent notamment à simplifier les processus et à améliorer la préparation, apportent de réelles améliorations. Il est essentiel de renforcer l'efficience pour améliorer la performance globale du portefeuille et obtenir les résultats de développement escomptés dans les délais et de manière économique.
14. **Évolution à la baisse en matière d'impact et d'égalité femmes-hommes.** Le rapport ARIE de 2025 confirme une tendance à la baisse des notes attribuées aux critères « impact sur la pauvreté rurale » et « égalité des sexes et autonomisation des femmes », sujet de préoccupation majeur pour l'efficacité du Fonds en matière de développement. S'agissant de l'impact sur la pauvreté, IOE constate que la performance a décliné ces dernières années et que, même si l'impact n'est plus considéré comme un critère à part entière dans les autoévaluations, le recul mis en évidence dans les évaluations indépendantes reste un signal d'alerte stratégique. Alors que le RIDE fait état de certaines constatations positives issues des évaluations de l'impact, il ne reflète pas suffisamment cette tendance à la baisse à long terme, qui appelle une attention plus soutenue et un examen plus approfondi.
15. Par ailleurs, la note évaluant l'impact au niveau du projet ayant disparu du rapport d'achèvement de projet, il n'est plus possible de calculer et de faire figurer dans

l'ARIE l'écart de note en matière d'impact. Cela interrompt une série chronologique utilisée par le Conseil d'administration pour suivre la concordance entre autoévaluation et évaluation indépendante. Pour rendre cette comparaison à nouveau possible, IOE propose de collaborer avec la direction pour étudier une ou plusieurs des mesures suivantes: réintroduire dans les rapports d'achèvement de projet une note évaluant l'impact à part entière, adopter dans les rapports institutionnels les notes calculées par IOE ou rendre compte de l'écart de manière qualitative. Il reste essentiel de conserver un ensemble complet d'indicateurs communs.

16. En ce qui concerne le critère « égalité des sexes et autonomisation des femmes », une dégradation de la performance au cours de FIDA12 a été notée, aussi bien dans l'ARIE que dans le RIDE. Le RIDE fait état de lacunes dans la conception des projets, telles que des évaluations sociales insuffisantes et des diagnostics sur la situation en matière d'égalité femmes-hommes peu rigoureux, ainsi que des problèmes de mise en œuvre, en particulier des stratégies pour l'égalité femmes-hommes sous-financées et mal suivies. Ces problèmes sont aggravés par le manque de capacité observé au niveau du projet dans l'application d'outils et la collecte de données significatives. Ces constatations sont corroborées par l'évaluation thématique portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes conduite en 2024. IOE accueille favorablement l'intention de la direction de réviser la politique et le plan de travail pour l'égalité femmes-hommes et suggère d'intégrer entièrement à ces documents les enseignements tirés de l'évaluation thématique de 2024. IOE souligne également l'importance de poursuivre les engagements pris dans ce domaine. Le renforcement des performances en matière d'égalité femmes-hommes et d'impact reste essentiel à la réalisation du mandat du FIDA, et il est recommandé que le RIDE aborde plus directement ces évolutions à la baisse et les mesures correctives prévues.
17. **Gestion des savoirs.** Le RIDE de 2025 fait état de plusieurs améliorations en matière de gestion des savoirs, notamment le repositionnement stratégique de cette fonction au sein d'ODE, le recours accru aux plateformes d'apprentissage et aux stages et les actions visant à systématiser la documentation des enseignements tirés des opérations. IOE se félicite de ces mesures et de l'importance croissante accordée au soutien à l'apprentissage à des fins d'efficacité du développement. Le Bureau réitère toutefois sa recommandation: la communication des résultats en matière de gestion des savoirs ne devrait pas se limiter à une énumération des activités, mais inclure une analyse de l'influence et de l'utilisation effectives des supports de connaissance dans la prise des décisions opérationnelles. Cette recommandation reste très pertinente à la lumière des conclusions du RIDE de 2025: l'annexe portant sur la qualité initiale indique que, souvent, il reste difficile de prendre en compte les enseignements tirés des projets et stratégies antérieurs lors de la conception de nouveaux projets. Cet écart observé entre le discours en matière de gestion des savoirs et la réalité opérationnelle laisse penser que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir que l'apprentissage institutionnel se traduise efficacement dans la conception des programmes et des projets. IOE invite la direction à suivre la manière dont les enseignements, les évaluations et les autres supports de connaissance sont appliqués dans les processus opérationnels, à communiquer à ce sujet et à renforcer la responsabilité en matière d'apprentissage dans l'ensemble de l'institution.
18. **Conclusion.** IOE salue les efforts continus déployés par la direction pour affiner le RIDE et se félicite de l'intensification de la collaboration avec ODE. Le RIDE de 2025 présente un compte rendu des performances plus complet et plus rigoureux sur le plan méthodologique que les éditions précédentes. Néanmoins, de sérieuses difficultés persistent, en particulier dans les domaines de l'efficience, de la fiabilité des données relatives à la portée, de l'égalité femmes-hommes et de l'impact sur

la pauvreté rurale. IOE encourage la direction à prendre des mesures concrètes dans le cadre de FIDA13 et du cycle suivant (FIDA14) pour renforcer la crédibilité et l'utilité de l'autoévaluation, notamment en harmonisant les rapports de performance avec les notes issues d'évaluations indépendantes, en améliorant la qualité et la transparence des données et en renforçant l'utilisation de données factuelles dans la prise de décisions. IOE se réjouit à l'idée de poursuivre le dialogue avec la direction au profit de la responsabilité, de l'apprentissage et de l'efficacité en matière de développement à l'échelle de l'institution.