

Cote du document: EC 2016/91/W.P.6/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 7  
Date: 3 mars 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Observations de Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur l'approche adoptée par le FIDA pour élaborer une stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité

### Note aux membres du Comité de l'évaluation

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Oscar A. Garcia  
Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni  
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

#### Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés  
Responsable du  
Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2092  
courriel: gb\_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-onzième session  
Rome, 29-30 mars 2016

---

Pour: Examen

Cote du document: EB 2016/117/R.  
 Point de l'ordre du jour: \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_  
 Distribution: Publique  
 Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Observations de Bureau indépendant de  
 l'évaluation du FIDA sur l'approche adoptée par  
 le FIDA pour élaborer une stratégie  
 d'engagement dans les pays en situation  
 de fragilité

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Oscar A. Garcia  
 Directeur  
 Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
 téléphone: +39 06 5459 2274  
 courriel: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni  
 Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation  
 téléphone: +39 06 5459 2361  
 courriel: f.felloni@ifad.org

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés  
 Responsable du  
 Bureau des organes directeurs  
 téléphone: +39 06 5459 2092  
 courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-septième session  
 Rome, 13-14 avril 2016

---

Pour: Examen

# Observations de Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur l'approche adoptée par le FIDA pour élaborer une stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité

## A. Observations générales

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) se félicite du document intitulé "Approche adoptée par le FIDA pour élaborer une stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité", qui sera soumis au Conseil d'administration en avril 2016. Ce rapport décrit l'approche proposée par le FIDA pour élaborer une stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité et présente les éléments concrets de la stratégie qui sera soumise au Conseil d'administration en septembre 2016. La préparation de cette stratégie fait partie des engagements pris par la direction envers les États membres pour la période de la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10).
2. Dans l'ensemble, le rapport est bien préparé et s'appuie sur les principales recommandations figurant dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit; il sera présenté au Conseil d'administration par IOE en avril 2015. Il est également conforme au Cadre stratégique 2016-2025 du FIDA et à la Vision stratégique pour 2016-2025. Ces documents de référence fondamentaux préconisent, entre autres, l'utilisation par le FIDA d'approches différenciées pour ses opérations de développement et un modèle d'exécution adapté à la situation de chaque pays.
3. L'approche proposée comporte un certain nombre d'éléments encourageants, qui rendent compte des améliorations antérieures. Le rapport commence par donner une nouvelle définition de la fragilité. L'ENI avait, en effet, remarqué que la définition utilisée par le FIDA pour orienter son action datait de 2006<sup>1</sup> et ne prenait pas en compte de façon adéquate l'impact de la fragilité et des conflits.
4. Dans son ENI, IOE avait également recommandé à la direction de revoir la classification actuelle des États fragiles. À cet égard, le rapport propose que la classification soit centrée sur les "situations de fragilité" en non sur les États fragiles en général. L'ENI avait insisté sur ce point, le FIDA intervenant souvent dans des situations de fragilité d'États que d'autres institutions financières internationales et l'Organisation de coopération et de développement économiques ne considèrent pas comme fragiles.
5. Le rapport s'engage également à utiliser les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et les notes de stratégie de pays (NSP) comme principaux outils pour l'analyse de la fragilité. C'est un point positif car l'ENI avait remarqué que plusieurs COSOP antérieurs ne remplissaient pas leur vocation supposée, à savoir aborder de manière stratégique les conséquences de la fragilité. En revanche, l'ENI avait également noté qu'il pourrait être utile d'affecter des ressources supplémentaires à la réalisation de cette analyse, en plus des fonds alloués à la préparation des COSOP dans des pays ne se trouvant pas dans une situation de fragilité. Le rapport reconnaît la nécessité de renforcer les compétences du personnel pour la réalisation de cette analyse et de prendre des mesures d'incitation spécifiques à l'intention de ceux qui travaillent dans des contextes fragiles.

---

<sup>1</sup> États fragiles: "États où la faiblesse des politiques, des institutions et de la gouvernance se traduit par une faible croissance économique, de très fortes inégalités et un développement humain médiocre. Ces États sont plus exposés que les autres aux flambées de violence. Il peut s'agir de pays qui sont riches en ressources naturelles ou qui au contraire en sont démunis." – Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement, approuvée par le Conseil d'administration en 2006.

6. Le rapport reconnaît également la nécessité de simplifier les objectifs et les activités s'agissant de l'engagement du FIDA dans des contextes de fragilité, en fonction de la politique en vigueur et des contextes institutionnels. Une approche différenciée est envisagée pour la supervision et l'appui à l'exécution des projets à problème; une assistance supplémentaire sera fournie aux organismes d'exécution afin d'optimiser les résultats.
7. Le rapport aborde également d'autres domaines, notamment les principes directeurs pour l'action du FIDA dans les contextes de fragilité, la gestion des ressources humaines, la présence dans les pays et la décentralisation, ainsi que l'évaluation et le bilan d'impact. Ces différents éléments montrent que la direction a mené une réflexion globale afin d'élaborer une stratégie adaptée à l'engagement dans les contextes de fragilité, en tenant compte des observations et de la boucle d'apprentissage entre l'évaluation indépendante et la formulation politique/stratégique.

## B. Domaines nécessitant un examen plus approfondi

8. Compte tenu des résultats et des recommandations de l'ENI, IOE souhaiterait que la direction prenne en compte les points suivants pour la suite de la préparation de la stratégie.
9. Cohérence des politiques. L'ENI avait fait état de la fragmentation du cadre politique de l'engagement du FIDA dans les États en situation de fragilité. C'est pourquoi la mise en place de la première stratégie spécifique du FIDA pour l'engagement dans les pays en situation de fragilité est une initiative bienvenue. Il importera toutefois que la prochaine stratégie indique clairement comment promouvoir des synergies plus larges et la cohérence avec d'autres politiques et stratégies existantes, notamment la stratégie en matière de partenariat, la politique de supervision et d'appui à l'exécution et le prochain plan de décentralisation.
10. En outre, l'ENI sur le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), qui sera examiné par le Conseil d'administration en avril, avait souligné que le système d'allocation des ressources du FIDA n'accordait pas une place assez importante à la fragilité et à la vulnérabilité. Bien que le rapport mentionne ce point, les problématiques de fragilité devraient être plus largement prises en compte dans la prochaine stratégie afin d'apporter les éléments d'information nécessaires à l'adaptation future du SAFP du FIDA.
11. Suivi-évaluation. L'une des principales recommandations de l'ENI concernait la nécessité du renforcement des activités de suivi-évaluation, en veillant notamment à la collecte en temps opportun des données de référence et à l'inclusion des indicateurs pour mesurer les résultats de l'autonomisation des femmes et du développement institutionnel dans les contextes de fragilité. En outre, l'ENI avait noté que la faiblesse des capacités et des incitations institutionnelles – en particulier dans les zones de suivi-évaluation en situation de fragilité – constituait un obstacle majeur qui rendait la mesure des résultats encore plus complexe. Par conséquent, IOE encourage la direction à porter toute l'attention nécessaire à ces aspects dans l'élaboration de la prochaine stratégie, ainsi que dans la conception et l'exécution des projets.
12. Allocation différenciée du budget administratif. Pour obtenir des résultats sur le terrain, il est indispensable de veiller à la disponibilité des ressources administratives nécessaires à la réalisation des objectifs des programmes et des projets de pays dans des contextes de fragilité. Compte tenu de la faiblesse des capacités institutionnelles et des ressources humaines dans les zones éloignées, affectées par des conflits et des crises, le FIDA pourrait, par exemple, allouer davantage de ressources à la conception, à la supervision et à l'appui à l'exécution des projets, renforcer les compétences du personnel en matière de prise en charge

de la fragilité et établir l'ordre de priorité de la mise en place des bureaux de pays. Pour ce faire, les divisions régionales devront différencier de façon anticipée et volontaire l'allocation des budgets annuels pour la réponse aux contextes de fragilité afin d'améliorer l'efficacité en matière de développement.

13. Renforcer les boucles d'apprentissage. Bien que le rapport fasse brièvement référence à "l'expérience du FIDA dans de telles situations", la gestion des savoirs et le renforcement des boucles de rétroaction internes sont des domaines sur lesquels la nouvelle stratégie devrait insister davantage. Le FIDA se concentre sur la promotion des innovations dans l'agriculture paysanne; son expérience (qu'elle soit positive ou négative) devrait être plus systématiquement documentée, partagée et discutée en interne, comme en externe. Ceci permettrait également au FIDA de jouer un rôle majeur dans la systématisation des savoirs sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour encourager la transformation rurale dans les contextes de fragilité.
14. Intégration de la parité hommes-femmes. Le FIDA possède d'excellents antécédents et un avantage comparatif dans le domaine de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Néanmoins, le rapport ne souligne pas de façon explicite les mesures que le FIDA prévoit de prendre pour la préparation des COSOP, ainsi que pour la conception et l'appui à l'exécution des projets afin de répondre aux problèmes des femmes dans les contextes de fragilité, sujet qui mérite un examen approfondi à l'avenir.

#### C. Remarques conclusives

15. Sur la base des suggestions ci-dessus et conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au mandat du Comité de l'évaluation, IOE attend avec intérêt de pouvoir examiner et préparer ses observations écrites sur la prochaine stratégie que la direction prévoit de présenter au Conseil d'administration en septembre 2016.