



Investir dans les populations rurales

Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA

Première session

Rome, 16-17 février 2023

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA

Cote du document: IFAD13/1/R.4/Add.1

Point de l'ordre du jour: 3 c)

Date: 19 janvier 2023

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 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère supérieure 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

Table des matières

I. Introduction	1
II. Performance des activités de prêt et des activités hors prêts	1
III. Pandémie de COVID-19 et évolution du contexte mondial	3
IV. En complément des conclusions du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA	4
V. Prochaines étapes	5

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA

I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA. Cette édition, différente des rapports annuels des années précédentes sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, s'inscrit dans le prolongement de la collaboration fructueuse établie entre la direction et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et des principaux documents stratégiques qu'ils ont élaborés conjointement. La Politique révisée de l'évaluation au FIDA de 2021 met l'accent sur l'utilisation efficace des produits de l'évaluation et les enseignements à en tirer. Dans le même esprit, la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA de 2022 jette les bases d'une vue globale de la fonction d'évaluation, dans laquelle la production et l'utilisation de données factuelles et d'enseignements doivent être un processus continu pour permettre au FIDA de faire preuve de plus de souplesse, de réactivité, d'innovation et d'efficacité dans les solutions qu'il propose. Conformément à ces principes, la Stratégie d'évaluation pluriannuelle élaborée en 2021 par IOE définit un changement d'objectifs pour ce nouveau Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, notamment une contribution à l'apprentissage par l'extraction des constatations et des enseignements des évaluations. Cet objectif apparaît clairement dans l'édition 2022 du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA qui, outre l'analyse de l'évolution des notes, propose des connaissances utiles retirées des évaluations qui contribuent à éclairer la conception et l'exécution des projets et des stratégies de pays du Fonds.
2. L'apprentissage est l'une des grandes priorités de la direction, comme en témoigne le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2021, où il est précisé que le FIDA doit « veiller à ce que le volume considérable de données et d'éléments probants collectés soit largement utilisé au niveau des projets pour tirer des enseignements de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi, et pour adapter les approches des projets et des programmes de pays au fil du temps ». Le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA représente une contribution importante à cet effort.
3. La direction approuve les principales conclusions présentées dans le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA. La section II du présent document fournit des informations complémentaires à propos de ces conclusions et expose les mesures prises ou prévues par la direction pour donner suite aux principaux problèmes qui ont été recensés. Les sections III et IV donnent des indications pour l'élaboration des futurs rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA, tandis que la section V souligne l'importance de la collaboration actuelle et future entre la direction et IOE.

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

4. **On note une cohérence dans les informations données dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) pour 2022 concernant les domaines où la performance des projets est satisfaisante ou insatisfaisante.** Les points forts des projets du FIDA sont l'environnement et la gestion des ressources naturelles ainsi que l'adaptation aux changements climatiques; les résultats sont plus faibles pour ce qui est de la durabilité, de

l'efficacité et de la performance des pouvoirs publics. Consciente de ces problèmes, la direction a pris plusieurs initiatives pour améliorer la performance des pouvoirs publics, bien que ce domaine ne soit pas du ressort du Fonds, notamment: le renforcement des capacités au moyen de dons et de l'Académie des opérations; des dispositions plus strictes relatives à la performance du personnel des unités de gestion de projet dans les accords de financement du FIDA; des directives améliorées en matière de conception aux fins du renforcement de l'appropriation. La direction est également en train d'établir des plans d'action consacrés à la durabilité et à l'efficacité.

5. **Le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA donne des informations utiles sur les interventions menées pour faire face aux crises.**

Comme le souligne le RIDE 2022, le FIDA a fait preuve de souplesse en adaptant son programme de prêts et dons dans les situations de crise, par exemple en aidant au relèvement après le tsunami ou, plus récemment, avec le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres et le Programme conjoint Sahel en réponse aux défis COVID-19, conflits et changements climatiques.

Les enseignements qui ressortent du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA faciliteront la conception d'initiatives similaires et la mise en œuvre de celles qui existent déjà. La valeur ajoutée du Fonds dans ces situations ne réside pas dans les interventions humanitaires d'urgence en temps réel, mais plutôt dans l'engagement à long terme et le renforcement de la résilience des populations rurales pauvres.

6. **L'évaluation des activités hors prêts livrée dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA concorde également avec les conclusions exposées dans le RIDE.**

Les partenariats, domaine qui affiche une performance solide, sont désormais intégrés dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), les directives relatives aux projets et les stratégies de coopération régionale et mondiale. Cette bonne performance est également corroborée par les ratios de cofinancement élevés enregistrés durant la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) – ratio total: 1/1,95; ratio international: 1/0,94, ratio national: 1/1,01¹. La contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays est plus faible (même si la tendance est à l'amélioration) et est l'un des domaines prioritaires de FIDA12, pour lequel des outils d'orientation supplémentaires sont en cours de création et de nouvelles formations sont prévues dans l'Académie des opérations. Les directives relatives aux COSOP publiées en 2022 introduisent en outre des indicateurs au niveau des programmes de pays pour mesurer l'impact sur les politiques au regard des objectifs stratégiques du FIDA, afin d'apporter davantage d'éléments probants sur ce domaine.

7. **La gestion des connaissances est également un point faible** qui a été souligné dans le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) en 2021 et en 2022. En outre, comme indiqué dans le RIDE 2022, les examens à l'achèvement des COSOP réalisés durant FIDA11 ne font apparaître des notes plutôt satisfaisantes pour ce domaine que pour 72% seulement des COSOP. Cela étant, les sondages réalisés auprès des parties prenantes en 2019, 2020 et 2021 ont tous fait ressortir que ces dernières considéraient que la gestion des connaissances était satisfaisante (93% de notes favorables)². Les personnes interrogées font partie d'institutions nationales et d'organismes publics, d'organisations partenaires donatrices, du secteur privé ou de la société civile. Elles ont mentionné que les supports de connaissances du FIDA étaient pertinents

¹ Voir le RIDE 2022, EC 2022/118/W.P.4

² Source: Sondage 2020 auprès des parties prenantes: <https://www.ifad.org/fr/-/document/2020-stakeholder-survey>; et sondage 2021 auprès des parties prenantes: https://www.ifad.org/fr/-/stakeholder-survey-2021?p_l_back_url=/en/corporate-documents?mode=search&keywords=stakeholder%20survey. Le sondage 2022 sera mis à disposition sur le site Web du FIDA.

pour leur travail, étaient diffusés en temps opportun et apportaient les informations actualisées recherchées, ainsi que des indications utiles à la prise de décisions en matière de politiques et de programmes. Les résultats du sondage montrent que les clients et les partenaires ont une image plus positive de la performance du FIDA dans le domaine de la gestion des connaissances.

8. **La direction adhère pleinement aux facteurs considérés comme favorisant la gestion des connaissances dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA: qualité du suivi-évaluation, intégration dans les stratégies de pays, budget et appropriation.** À l'occasion de l'examen à mi-parcours de la stratégie de gestion des savoirs, la direction a fait remarquer que le plan d'action en la matière pour 2019-2021 était trop ambitieux et ne bénéficiait pas des ressources ni de l'investissement en temps de travail nécessaires. Le FIDA a en outre mis en œuvre ce plan d'action dans un contexte de transformation organisationnelle qui a donné lieu à plusieurs vagues de réaffectation et de décentralisation du personnel, ce qui n'a pas amélioré les résultats. Le nouveau plan d'action pour 2022-2025 en matière de gestion des savoirs, soumis au Conseil d'administration en septembre 2022, s'attaque à des problèmes tels que la décentralisation, le manque de ressources et les réaffectations tout en mettant l'accent sur l'utilité et l'utilisation des connaissances.
9. Les conclusions relatives à la gestion des connaissances issues du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA sont également utiles eu égard au plan d'action concernant le suivi, l'évaluation, l'adaptation et l'apprentissage, prévu pour la fin de 2022. Ce plan d'action s'appuiera sur le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2021, étant entendu qu'il existe un lien essentiel entre des systèmes de suivi-évaluation de grande qualité et l'utilisation des connaissances. Par ailleurs, la direction se félicite de poursuivre, jusqu'à la fin de 2022 et en 2023, sa collaboration avec IOE sur l'évaluation à venir de la gestion des connaissances au niveau de l'institution.

III. Pandémie de COVID-19 et évolution du contexte mondial

10. Comme l'ont souligné le RIDE et les bilans de portefeuille établis en 2022, la pandémie de COVID-19, le manque de liquidités et les réformes institutionnelles ont nui à la performance des projets du FIDA, et auront probablement d'autres conséquences dans les années à venir. Des chocs exogènes, couplés à la réduction du volant budgétaire des pays emprunteurs et aux ressources limitées du FIDA en matière de dons, sont en outre venus s'ajouter aux contraintes existantes, et ont entravé la réalisation de certains des objectifs définis pour FIDA11. Le Fonds reste déterminé à mettre en œuvre des programmes de pays porteurs de transformation durant FIDA12, et à contribuer à la réalisation des 17 objectifs de développement durable à l'approche de la date butoir du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
11. **Dans le contexte évoqué ci-dessus, la direction suggère que les futures éditions du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA s'intéressent de plus près aux effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités de prêt et les activités hors prêts.** Comme indiqué dans le RIDE 2022, le FIDA analysera de manière plus approfondie les incidences de la COVID-19 sur le portefeuille durant toute l'année 2022 et au-delà, afin de mettre en évidence les écarts possibles dans les notes liés aux missions à distance, ainsi que les effets de la pandémie sur différents aspects de la gestion des projets, tels que les délais de démarrage et la rotation du personnel. Des contributions issues de l'évaluation indépendante seraient utiles dans ce processus. Par exemple, l'évaluation de la stratégie et du programme de pays réalisée en 2022 pour l'Indonésie fait explicitement référence aux conséquences de la pandémie sur

l'efficacité et la performance des pouvoirs publics³; celle réalisée en 2021 pour l'Ouganda indique également que la COVID-19 a ralenti le développement des avantages et a nui à l'efficacité des projets⁴.

12. **Les futures éditions du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA devraient en outre mettre en relief les enseignements tirés des évaluations antérieures qui sont pertinents dans le contexte mondial actuel, notamment au regard des crises alimentaires imminentes et de la COVID-19**, afin d'éclairer la conception et l'exécution des futurs projets. Pour appuyer l'approche adaptative du Fonds, les équipes de pays du FIDA tireraient ainsi profit de tout nouvel éclairage ou des enseignements en matière de renforcement de la résilience réunis dans le cadre des crises alimentaires ou économiques passées.
13. **Par ailleurs, la direction encourage IOE à faire davantage de place aux thèmes et éléments probants intéressant le modèle opérationnel de FIDA12**, ainsi qu'aux problèmes mis en évidence dans le RIDE, le PRISMA et les bilans de portefeuille, notamment les contraintes de liquidités et les réformes institutionnelles. L'analyse qualitative réalisée dans les précédents rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA a apporté des indications utiles à la direction, et devrait être conservée. En revanche, les synthèses de rapports d'évaluation déjà présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration pourraient être déplacées vers un appendice.

IV. En complément des conclusions du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA

14. **Les futurs rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA tireraient profit de l'intégration des conclusions issues de l'évaluation de l'impact de FIDA11**, qui quantifie les résultats attribuables obtenus grâce aux projets du FIDA au regard des revenus, de la production, de l'accès aux marchés, de la résilience et de la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres. Tous ces domaines restent d'actualité pour FIDA12. La direction présentera les principaux résultats de l'évaluation de l'impact de FIDA11 au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2022, au moment où IOE soumettra le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA. Il est très important que les futurs rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA fassent apparaître les conclusions des évaluations de l'impact, et que celles-ci soient utilisées pour enrichir et compléter l'analyse menée par IOE. Les enseignements tirés de ces évaluations de l'impact seront essentiels pour étayer les futurs projets du Fonds.
15. **Pour les futurs rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA, la direction suggère de compléter l'analyse quantitative des tendances avec les facteurs méthodologiques connus⁵ qui sont susceptibles d'influer sur les notes.** Étant donné que le changement de méthode opéré en 2015 est mentionné dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA de cette année, il serait utile de déterminer les liens avec les tendances observées pour certaines notes, eu égard notamment à la nouvelle version commune de 2022 du Manuel de l'évaluation du FIDA et aux critères actualisés. Il en va de même des variables temporelles, comme l'année d'approbation ou d'achèvement. Même si ces variables n'éclairent pas à elles seules les tendances, il est utile de présenter l'analyse comme un point de départ pour rechercher d'autres facteurs explicatifs.

³ EC 2022/117/W.P.3, paragraphe 22.

⁴ EB 2021/132/R.16, paragraphes 114 et 137.

⁵ Le RARI 2015 a attribué une baisse de performance au fait qu'une partie des projets évalués et achevés au cours de la période 2009-2011 avaient été exécutés dans des pays connaissant des situations de fragilité; cette baisse reflétait aussi l'introduction du premier Manuel de l'évaluation du FIDA, en 2008, qui avait servi de base pour les projets évalués à partir de 2009.

Le fait de ne pas intégrer cette analyse dans le rapport nous prive d'une possibilité d'apprentissage.

V. Prochaines étapes

16. La direction se félicite de la démarche constructive qui sous-tend le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et de la capacité d'IOE à fournir une piste d'audit détaillée concernant les commentaires qu'elle a formulés. La direction salue également les interactions qu'elle a eues avec IOE avant l'achèvement du document, et l'esprit de collaboration dont il a fait preuve en partageant la base de données et l'analyse préliminaire du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA avant les délais officiels fixés. La direction demeure résolue à poursuivre cette collaboration pendant toute la phase d'élaboration des futurs RIDE et rapports annuels sur l'évaluation indépendante au FIDA.
17. La direction s'est attelée à l'actualisation des lignes directrices pour l'élaboration des rapports d'achèvement de projet, qui tiendront compte de la méthode et des critères d'évaluation définis dans la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2022). Des indications détaillées sur les critères d'évaluation et des appréciations de notation destinées à servir d'orientations seront intégrées dans ces lignes directrices afin de mieux guider les équipes de pays et d'assurer l'harmonisation. La direction attend avec impatience de pouvoir transmettre le projet de lignes directrices à IOE afin de recevoir ses observations et ses contributions, qui permettront de préserver la cohérence, de faire redescendre efficacement les grands principes exposés dans le Manuel de l'évaluation et de réduire encore l'écart entre les notes de l'autoévaluation et celles de l'évaluation indépendante.
18. **La coordination entre la direction et IOE au moyen d'échanges de données reste essentielle pour l'élaboration, par les deux parties, de produits solides et fiables.** La direction partage des données primaires, des rapports et des résultats avec IOE lorsque les évaluations sont réalisées dans les pays pour des projets et des domaines thématiques pour lesquels elle a procédé à une évaluation de l'impact, à la collecte de données, à des recherches et à la production de données factuelles issues de l'exécution des projets. IOE transmet les conclusions préliminaires des évaluations aux fins de validation croisée et d'amélioration de l'exactitude des données et de leur utilisation. La direction entend poursuivre et intensifier la collaboration actuelle pour les produits d'évaluation à venir, afin d'aider à dessiner les contours du programme du FIDA pour les prochaines années et de progresser dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.