



# MOPAN

Réseau de mesures des performances  
des organisations multilatérales

## **Rapport relatif à l'organisation**

### **Fonds international de développement agricole (FIDA)**

Note de synthèse · 2013



MOPAN

---

## Note de synthèse

---

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA) par le Réseau MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network ou Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales). L'approche commune du Réseau MOPAN examine les systèmes, pratiques et comportements institutionnels, que le MOPAN estime indispensables à une aide efficace. Elle analyse également comment l'organisation œuvre de manière probante en faveur de résultats humanitaires ou en matière de développement, et dans quelle mesure ses objectifs et ses programmes sont adaptés aux besoins de ses partenaires dans le pays.

Le FIDA a pour but d'aider les femmes et les hommes ruraux pauvres à accroître leurs revenus, à améliorer leur sécurité alimentaire et à renforcer leur capacité de résilience. Il accorde des prêts et des dons afin de financer des projets de développement agricole ou rural pour que les petites exploitations agricoles deviennent une source principale de revenus agricoles et d'apport nutritionnel ainsi qu'un vecteur de croissance économique rurale. Ses projets tentent d'intégrer les petits exploitants dans une chaîne de valeur mondiale.

Le FIDA a mis en œuvre une série de réformes pour améliorer l'efficacité de sa gestion en faveur de résultats dans le développement, la qualité de ses projets, sa planification stratégique, la promotion de l'innovation, son efficacité et sa gestion des ressources humaines. Il s'est engagé à accroître ses efforts sur l'optimisation des ressources financières et sur la mesure de ses impacts au cours de sa 9<sup>ème</sup> période de réapprovisionnement des comptes (2013 à 2015).

### L'évaluation du MOPAN

---

En 2013, le Réseau MOPAN a évalué le FIDA à partir d'informations collectées par le biais d'une enquête auprès de ses principaux partenaires, d'une analyse de documents et d'entretiens avec son personnel. L'enquête a ciblé les partenaires directs du FIDA, ainsi que les donateurs du MOPAN établis dans les différents pays et au Siège. Le MOPAN a évalué le FIDA dans les six pays suivants: L'Éthiopie, le Guatemala, l'Indonésie, le Mozambique, le Pakistan et le Vietnam. Au total, 193 personnes ont participé à l'enquête menée sur le FIDA : 31 donateurs au Siège du MOPAN, 18 donateurs dans les pays et 144 partenaires directs. Le MOPAN a évalué le FIDA à partir de l'analyse de près de 350 publications institutionnelles accessibles au public ainsi que de documents liés aux programmes et de rapports issus des six pays, dont certains ont été rendus publiquement disponibles par le FIDA pour cette évaluation. Le Réseau MOPAN a également interrogé les membres du personnel du FIDA (21 personnes au Siège et 6 dans ses bureaux de pays). Ces informations n'ont été ni codées ni utilisées officiellement dans le processus d'évaluation, mais ont servi à percevoir plus largement le contexte dans lequel le Fonds applique ses systèmes et pratiques et communique ses résultats.

Les évaluations du MOPAN fournissent un cliché instantané de quatre aspects de l'efficacité institutionnelle (stratégie, pratiques gestionnaires, relations, gestion des connaissances) et de la façon dont l'organisation présente ses résultats en matière de développement. Les principales constatations issues de l'évaluation conduite sur le FIDA dans ces domaines de performance et sur les résultats obtenus en faveur de l'aide au développement sont récapitulées ci-après.

---

## Principales constatations

---

### Stratégie

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale applique des stratégies et met en place des systèmes reflétant de bonnes pratiques gestionnaires pour obtenir des résultats. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- La plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête s'accordent à dire que le FIDA conduit une gestion axée sur les résultats et favorise un partenariat direct. Le FIDA met régulièrement à jour son Cadre de mesures des résultats en y intégrant les ressources de ses membres.
- Le FIDA a un mandat clair sur lequel s'appuie son Cadre stratégique.
- Ses activités sont fortement axées sur les résultats à tous les niveaux de l'organisation, mais il peut encore améliorer les liens entre les différents maillons de la chaîne de résultats. Cela s'avère d'autant plus important dans un contexte de développement mondial où le public, les donateurs et autres partenaires exigent de plus en plus une optimisation des financements de la part des organismes de développement.
- Le FIDA est très bien noté pour sa capacité à intégrer les thèmes convergents tels que l'égalité des genres, l'environnement, la nutrition et la sécurité alimentaire. Bien que le FIDA ne se focalise pas particulièrement sur une bonne gouvernance ou une approche fondée sur les droits des humains (des thèmes dignes d'intérêt pour le MOPAN), les personnes interrogées considèrent qu'il mène des actions satisfaisantes en ce sens.
- Les documents stratégiques du FIDA dans le pays (options stratégiques pour le programme-pays ou COSOP) concentrent, de façon satisfaisante, les efforts sur les résultats attendus. Les six COSOP étudiés sont cohérents avec les plans nationaux de développement, bien que les liens entre les niveaux de résultats (c'est à dire les produits et les réalisations) n'apparaissent pas toujours de façon évidente dans les projets de pays et les cadres de résultats dans le pays.
- Bien que le FIDA ait pris les dispositions nécessaires pour procéder à des examens annuels, à mi-parcours ou en fin de programme sur ses COSOP, les examens annuels ne sont pas encore systématiquement effectués, ceux à moyen terme arrivent souvent tard et sont de qualité variable et les examens finaux ne sont pas encore méthodiquement appliqués dans les pays.

### Pratiques gestionnaires

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale gère ses activités de façon à obtenir des résultats et à exploiter les informations relatives à ses performances. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- Le FIDA se distingue pour sa transparence dans son système d'allocation fondée sur la performance (SAFP). Les critères du SAFP sont accessibles publiquement et la majorité des personnes interrogées s'accordent pour dire que les fonds sont alloués en fonction des critères établis.
  - Les donateurs au Siège considèrent que le FIDA accorde les prêts et dons de façon cohérente par rapports aux résultats escomptés. L'analyse de documents constate que le FIDA a amélioré sa façon
-

d'établir son budget prévisionnel en fonction des résultats depuis la dernière évaluation du MOPAN, mais il ne dispose toujours pas d'un système permettant d'établir clairement une relation entre les ressources allouées et les produits attendus.

- Le FIDA dispose de solides méthodes pour rendre compte financièrement (audits internes et externes, gestion des risques, politiques contre les fraudes et la corruption). Pourtant malgré de récentes améliorations, il pourrait encore faire des progrès dans la gestion des contrats et marchés au niveau institutionnel.
- Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont jugé satisfaisante, ou plus, la capacité du FIDA à tirer profit des informations liées à la performance. Et l'analyse de documents juge très satisfaisante sa capacité à exploiter les informations liées à la performance pour réviser et ajuster ses politiques et pour réagir aux recommandations formulées à partir des évaluations, mais juge seulement satisfaisante sa capacité à exploiter ces informations pour planifier de nouvelles interventions ou pour gérer activement les initiatives dont les résultats sont médiocres.
- L'évaluation note que le FIDA a récemment apporté des améliorations dans sa gestion des ressources humaines et le félicite pour l'application d'un système d'évaluation des performances à tous les niveaux du personnel. Il a récemment mis en place un système de primes incitatives à la performance.
- Il est très bien noté pour la mise en place d'études d'impact avant l'approbation d'un projet.
- Mais ses rapports intermédiaires sont contrariés par le manque d'étapes et de cibles.

Le FIDA a décentralisé la responsabilité d'un certain nombre de décisions, mais l'approbation des programmes reste centralisée (comme dans toutes autres les institutions financières internationales). Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête expriment des avis mitigés quant à savoir si le FIDA est suffisamment présent sur le terrain pour améliorer les performances du pays. La majorité des partenaires directs (la plupart des personnes interrogées) jugent que l'action du FIDA est satisfaisante ou plus, tandis que la majorité des donateurs dans le pays jugent les activités du FIDA insatisfaisantes ou moins.

### **Relations**

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale s'engage vis à vis de ses bénéficiaires dans le pays de façon à apporter une aide efficace. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont crédité le FIDA d'une très bonne note globale pour son appui aux propositions de financement élaborées et mises au point par les gouvernements ou ses autres partenaires directs dans le pays. L'équipe de l'analyse de documents a jugé satisfaisante la manière dont le FIDA aligne ses services de prêts financiers sur les priorités nationales.
- La plupart des personnes interrogées estiment satisfaisante l'aptitude du FIDA à adapter ses procédures aux compétences et au contexte dans le pays.
- De même, le fait qu'il s'appuie en priorité sur les systèmes nationaux pour mener ses activités est jugé satisfaisant. Cependant, l'analyse des documents révèle peu d'informations indiquant des progrès vers les objectifs fixés pour une aide efficace.

- Le FIDA contribue au dialogue politique et respecte les points de vue de ses partenaires.
- Les partenaires interrogés estiment que le FIDA applique correctement des méthodes d'harmonisation, mais l'analyse des documents révèle des résultats plus mitigés.
- Elle indique aussi que le FIDA participe à des missions conjointes telles qu'elles sont fixées par la Déclaration de Paris, mais qu'il pourrait améliorer la manière dont il investit sa coopération technique dans les programmes coordonnés. Certains indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide sont moins importants pour le FIDA: l'indicateur 6 sur l'utilisation de structures parallèles, le 3 sur le pourcentage d'aide au gouvernement inscrite au budget national du pays partenaire, et le 9 sur l'application de procédures et aménagements harmonisés.

### **Gestion des connaissances**

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale dispose de mécanismes pour rendre compte de ses activités et de stratégies favorisant l'apprentissage pour un meilleur partage d'informations au sein de l'organisation et avec l'ensemble des acteurs du développement. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont crédité le FIDA d'une très bonne note globale pour sa capacité d'évaluation. Il est très bien noté sur le fait qu'il s'appuie sur les constatations issues des évaluations pour prendre ses décisions, et il a une note globalement satisfaisante sur le fait d'associer ses partenaires directs et les bénéficiaires à ces évaluations (les partenaires directs ont très bien noté cet aspect). L'analyse des documents a donné une excellente note au FIDA pour l'indépendance de son Bureau de l'évaluation et le félicite pour son processus d'assurance qualité qu'il applique aux évaluations de haut niveau.
- Bien que les personnes interrogées aient très bien noté le FIDA pour sa communication externe, l'analyse de documents révèle qu'il ne communique pas suffisamment sur ses engagements en faveur d'une aide efficace, que sa méthode de compte rendu est complexe et les indicateurs inappropriés.
- Le FIDA a progressé dans sa gestion des connaissances mais c'est un domaine encore en chantier. Dans l'ensemble, les personnes interrogées pensent que le FIDA gère les connaissances de façon satisfaisante.
- La plupart des documents du FIDA sont accessibles au public, et il a modifié sa Politique de diffusion des documents en 2010 pour répondre à une demande de diffusion publique plus large.

### **Éléments factuels indiquant une contribution en faveur du développement et pertinence des activités avec les besoins des partenaires**

C'est la première fois que le Réseau MOPAN évalue cet aspect des activités du FIDA. Il faut mettre ces constatations en perspective avec celles établies plus haut sur les systèmes et pratiques qu'applique le FIDA pour garantir son efficacité institutionnelle. L'évaluation considère que le FIDA fournit des éléments factuels insuffisants pour indiquer, d'une part, les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble de l'institution (Tableau de bord KPI A), et d'autre part, comment ses activités s'articulent avec les objectifs et priorités des pays bénéficiaires, y compris avec les objectifs du Millénaire pour le développement, (Tableau de bord KPI B). Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête estiment que les objectifs et programmes de travail du FIDA répondent de façon satisfaisante aux besoins des partenaires dans les pays (Tableau de bord KPI C).

---

- Éléments factuels montrant les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble du Fonds: Le Rapport sur l'efficacité de l'aide par le FIDA et la Révision annuelle des performances liées à son portefeuille indiquent des progrès évidents vers les produits escomptés mais plus contestables pour ce qui concerne sa contribution à des réalisations en matière de développement. Les donateurs du MOPAN interrogés au Siège expriment un avis globalement favorable sur les progrès réalisés par le FIDA en faveur de résultats dans toute l'institution.
- Éléments factuels indiquant une contribution à la réalisation des priorités et objectifs nationaux. Les documents de projet du FIDA fournissent des informations sur les produits mais peu de données sur les réalisations. En dépit d'une forte capacité d'évaluation et des COSOP extrêmement cohérents avec les plans nationaux de développement, le manque de collecte de données systématique sur les réalisations entrave la possibilité d'évaluer les contributions du FIDA aux résultats dans le pays. Les parties prenantes interrogées dans les six pays évalués ont exprimé des points de vue mitigés sur la part du FIDA dans la réalisation des objectifs nationaux.
- Pertinence des objectifs et programmes de travail par rapport aux besoins des partenaires. Les partenaires interrogés dans les pays estiment que le FIDA a une solide capacité à répondre aux principales priorités nationales et lui donnent une note satisfaisante pour les solutions innovantes qu'il propose aux problèmes de développement et pour sa capacité à adapter ses stratégies et ses objectifs aux besoins évolutifs et aux priorités dans le pays.

### **Changements constatés depuis l'évaluation du MOPAN en 2010**

Les données de l'enquête indiquent que les performances du FIDA ont régulièrement progressé au cours des trois dernières années. Les personnes interrogées sont plus favorables à la gestion stratégique du FIDA en 2013 qu'elles ne l'étaient en 2010, et leur note concernant sa gestion orientée vers les résultats est passée de satisfaisante à très satisfaisante. Les notes des personnes interrogées sur son système d'allocation des ressources et sa responsabilité financière sont aussi passées de satisfaisante en 2010 à très satisfaisante en 2013. Les notes des partenaires interrogés sont restées stables dans tous les domaines liés à la gestion des relations, ou accusent une légère amélioration. Concernant les délais requis pour mettre en place les procédures du FIDA, les notes des personnes interrogées sont passées d'insuffisant à satisfaisant. Les notes sur sa gestion des connaissances sont restées relativement stables. Les partenaires ont tous donné de très bons scores au FIDA pour ses évaluations des résultats externes.

Les notes liées à l'analyse de documents ne sont pas comparables entre les deux évaluations car les micro-indicateurs appliqués ont changé entre 2010 et 2013, de même que la rigueur avec laquelle cette analyse a été menée cette année.

### **Conclusions relatives à l'efficacité institutionnelle du FIDA**

**Le FIDA reste fermement engagé en faveur d'une programmation axée sur les résultats et la gestion stratégique constitue une de ses forces. Son Cadre stratégique 2011-2015 reflète bien un mandat clairement établi.**

Le FIDA continue d'être reconnu pour son mandat clair et unique et son engagement à cultiver une gestion orientée vers les résultats dans toute l'institution. A la question quel est le point fort du FIDA, 40% des personnes interrogées ont mentionné son mandat très précis qui vise presque exclusivement à soulager les populations rurales de la pauvreté. Les personnes interrogées ont précisé qu'aucune autre institution

financière internationale n'a pour but d'aider les populations rurales pauvres, ou de soutenir le développement rural et agricole, en particulier les petits exploitants, ce qui confère au FIDA une claire niche dans le monde de l'aide au développement.

Lors des négociations dans le cadre de sa 9<sup>ème</sup> période de réapprovisionnement des comptes (2013-2015) le FIDA a confirmé son engagement en faveur d'un programme orienté vers les résultats. Il s'est notamment engagé à libérer 80 millions de personnes de la pauvreté d'ici 2015, une promesse capitale qui nécessitera de nouveaux outils et pratiques pour suivre les progrès en ce sens. Pour cela le FIDA a aménagé son Cadre de mesure des résultats de façon à y introduire de nouveaux indicateurs capables de suivre les progrès réalisés dans les domaines suivants: contribution à la réduction de la pauvreté, sécurité alimentaire et alimentation des ménages, changements climatiques. Le FIDA envisage aussi de conduire 30 études d'impact durant sa période de réapprovisionnement des comptes 2013-2015.

**Le FIDA intègre remarquablement, et de plus en plus, des priorités convergentes telles que la notion de genre, l'environnement, la sécurité alimentaire et l'alimentation dans ses opérations.**

Toutes les stratégies que le FIDA applique dans les pays incluent systématiquement des objectifs et des états de résultats liés à des priorités convergentes (genre, environnement, sécurité alimentaire et alimentation). Ceci laisse penser que les Directives relatives aux RB-COSOP (2010) du FIDA sont appliquées et qu'elles intègrent efficacement ces priorités convergentes. Le FIDA a récemment consolidé ses efforts pour intégrer la notion d'environnement et d'égalité des genres dans ses stratégies et ses opérations; en 2012, il a par exemple démarré un innovant Programme agricole d'adaptation pour les petits exploitants qui accorde un financement du FIDA visant à augmenter et intégrer l'adaptation aux changements climatiques. Il a également approuvé en 2012 une nouvelle Politique relative à l'égalité des genres qui répartit clairement les responsabilités en termes d'approche intégrée de la dimension de genre dans tous les systèmes et les opérations du FIDA; les éléments factuels indiquent qu'il applique cette politique. En revanche il n'a pas encore été possible d'évaluer dans quelle mesure ces politiques ont eu un effet positif sur les réalisations en matière de développement.

**Bien que les prises de décision essentielles restent centralisées, le FIDA a accru de façon remarquable sa présence dans les pays ces dernières années et adopté des modifications dans ses règlements en matière de délégation d'autorité. Un certain nombre de personnes interrogées estiment que la présence du FIDA dans les pays peut encore être renforcée.**

Le FIDA a récemment adopté un texte définissant la Politique et la stratégie relatives à la présence du FIDA dans les pays par lequel il approuve officiellement l'ouverture de 40 bureaux de pays; 38 sont déjà ouverts. Il s'efforce de déléguer le pouvoir de décision vers les bureaux de pays, mais celui-ci reste relativement limité (comme dans la plupart des Institutions de financement international), davantage d'efforts sont nécessaires pour renforcer une délégation plus indépendante des rôles et responsabilités au sein de l'institution<sup>1</sup>. L'évaluation conduite en 2013 sur l'efficacité institutionnelle du FIDA note qu'une délégation d'autorité restreinte pourrait provoquer un conflit avec les changements nécessaires de fonctionnement dans une institution décentralisée.

---

1. Dans ce contexte noter qu'un Manuel révisé en faveur de la délégation d'Autorité relatif à la délégation au sein de l'administration centrale doit être amendé et approuvé en décembre 2013.

---



---

Les donateurs dans les six pays ciblés laissent entendre que la présence du FIDA dans les pays constitue un facteur déterminant pour sa performance. La plupart de ces donateurs jugent que la présence du FIDA dans les pays est insuffisante, ou moins, pour y améliorer les résultats, et la majorité des partenaires directs du FIDA estiment qu'elle est satisfaisante ou plus.

**Le FIDA applique des politiques et pratiques saines pour rendre compte financièrement, mais il pourrait améliorer ses procédures d'adjudication de marchés.**

L'analyse de documents révèle que le FIDA applique des processus d'audits internes et externes très solides et, assume globalement très bien sa responsabilité financière. Il est aussi très bien noté pour sa sérieuse Politique anti-corruption (2005) et ses processus et procédures permettant de prendre des mesures immédiates en cas d'irrégularités. En dépit de récentes améliorations apportées aux procédures d'adjudication de marchés, elles prennent encore du temps et méritent d'être encore affinées.

**Le FIDA a apporté d'importantes améliorations dans sa gestion politique et pratique des ressources humaines ces dernières années et reste engagé dans des réformes ambitieuses en ce domaine.**

Le FIDA conduit une réforme de ses pratiques en ressources humaines (RH) et travaille actuellement à perfectionner plusieurs éléments de son système de gestion des RH: salaire au mérite, procédure de recrutement, promotions et licenciements, rotation du personnel et soutien au personnel sur le terrain. Il applique un certains nombres de mesures visant à assurer de bonnes compensations à son personnel et a adopté un système de rémunération fondé sur la performance (par exemple: un salaire lié au mérite).

L'analyse des documents indique que le FIDA applique un système d'évaluation des performances à tous les niveaux de l'institution. Cependant, certaines sources suggèrent que ce système n'est pas encore intégralement exploité, que les responsables redoutent trop le risque lié aux évaluations de performance, et que par conséquent, les membres du personnel sont rarement remarqués, que ce soit pour leurs excellents résultats ou des performances insuffisantes.

**Le FIDA a introduit d'un cadre budgétaire fondé sur les résultats au niveau de l'institution, mais c'est encore un travail en cours.**

Le Huitième rapport sur le réapprovisionnement des comptes (2010) recommandait au Fonds d'approfondir son travail visant à une budgétisation fondée sur les résultats. Le budget 2013 du FIDA est orienté vers les résultats, et d'après son Calendrier de réformes mis à jour, la direction s'est engagée, en concertation avec le Conseil d'administration, à réviser et affiner ce système de cadre budgétaire dans les années à venir. Le budget est attribué en fonction de quatre secteurs d'activités (groupes sectoriels) en vue d'obtenir une série de réalisations institutionnelles et opérationnelles très agrégées et des résultats gestionnaires institutionnels. Bien que ces résultats s'alignent tous sur le mandat du FIDA et sur ses priorités stratégiques, les réalisations du groupe sectoriel sont très fortement agrégées et la marge de manœuvre permettant une prise de décision sur les allocations budgétaires fondées sur les résultats escomptés est mince. Le FIDA n'applique pas encore de système pour calculer le temps et le coût du travail, ce qui est indispensable pour saisir de façon fiable le coût global de toutes les activités réalisées par le personnel.

---

**Le FIDA est reconnu pour l'indépendance de son Bureau de l'évaluation et pour son suivi/évaluation.**

Le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) ne dépend pas de la direction du FIDA, et son directeur rend compte au Conseil d'administration. Tant pour les personnes interrogées que d'après l'analyse de documents, ceci constitue clairement un atout pour le FIDA. De nombreux éléments factuels indiquent que les recommandations formulées dans les évaluations soumises au Conseil d'administration sont suivies d'effets et appliquées par les services concernés. La mise en application des recommandations approuvées, est consignée 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) soumis annuellement au Conseil d'administration. De surcroît, plusieurs évaluations conduites au sein de l'institution ces dernières années ont engendré d'importantes modifications dans les politiques et pratiques du FIDA.

**Les partenaires du FIDA interrogés dans le cadre de l'enquête en 2010 et 2013 ont accordé à peu près les mêmes notes pour les performances du Fonds avec, toutefois, une légère amélioration dans le temps.**

Les notes enregistrées en 2013 sont légèrement meilleures que celles de 2010 et laissent penser que le FIDA a progressé dans trois domaines : la promotion d'une culture interne orientée vers les résultats, la gestion des finances et le soutien aux propositions de financement soumises par les partenaires directs. Ces domaines avaient été jugés satisfaisants en 2010 et sont très satisfaisants en 2013. Il faut cependant manier ces comparaisons entre 2010 et 2013 avec prudence, car les personnes interrogées, les pays et la formulation des questions diffèrent.

Les personnes interrogées en 2010 comme en 2013 estiment généralement que le mandat du FIDA et ses efforts institutionnels en faveur de résultats constituent une de ses forces. De même elles considèrent que l'indépendance de son Bureau de l'évaluation constitue un atout majeur. En dépit d'une présence accrue sur le terrain depuis 2010, les donateurs interrogés dans les pays en 2013 souhaitent que le personnel soit davantage étoffé dans les pays.

**Conclusions relatives aux résultats probants que le FIDA a obtenus en matière d'aide au développement et pertinence avec les besoins de ses partenaires**

---

**La manière dont le FIDA rend actuellement compte de ses activités au sein de l'institution ne permet pas de mesurer clairement sa contribution à des réalisations effectives en matière de développement ni l'impact qu'elles produisent. Il semble cependant que les changements prévus au cours de la 9<sup>ème</sup> période de réapprovisionnement des comptes du FIDA pourraient engendrer des améliorations.**

Les donateurs au Siège du MOPAN ont un avis favorable sur la contribution du FIDA aux résultats et ont attribué des notes entre satisfaisant et très satisfaisant dans tous les domaines évalués.

L'analyse des rapports de performance du FIDA indique que le Fonds développe des produits dans des domaines prioritaires et qu'il en rend compte, mais ses rapports sur les résultats de portée plus large ne contiennent pas suffisamment de données pour démontrer sa contribution aux réalisations et à l'impact produit. En outre, le FIDA n'a pas adopté de théorie du changement permettant d'expliquer les liens de cause à effet entre les différentes étapes nécessaires pour obtenir des résultats (c'est-à-dire les produits et les réalisations). En l'absence d'une théorie du changement et de données suffisantes sur les réalisations et l'impact qu'elles produisent, il est difficile de mesurer les progrès réalisés en fonction des objectifs fixés

---

par le FIDA dans son Cadre stratégique 2011-2015. Cela étant, le FIDA s'est engagé à libérer 80 millions de personnes de la pauvreté durant sa 9<sup>ème</sup> période, un objectif très ambitieux. Il a mis à jour son Cadre de mesure des résultats pour pouvoir suivre les progrès réalisés dans ce contexte, en y intégrant une série d'indicateurs au niveau de l'impact pour mesurer entre autres sa contribution à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté. Le FIDA s'est par ailleurs engagé à conduire 30 études d'impact durant sa période de réapprovisionnement des comptes 2013-2015.

**Comme les mécanismes prévus pour rendre compte ne sont pas encore intégralement appliqués dans les pays, il est difficile d'apprécier pleinement dans quelle mesure le FIDA contribue aux objectifs et priorités nationaux. L'analyse des documents de même que les réponses à l'enquête suggèrent que les résultats des opérations du FIDA dans les six pays évalués sont mitigés.**

Les partenaires interrogés dans le cadre de l'enquête ont des avis mitigés sur les progrès réalisés par le FIDA pour atteindre ses objectifs stratégiques dans les pays. Parmi les six pays choisis pour l'évaluation, les partenaires ont accordé les meilleures notes pour les activités du FIDA au Vietnam où il a obtenu des notes très satisfaisantes dans tous les domaines de résultats, et les moins bonnes en Indonésie où ses activités sont jugées insuffisantes dans trois domaines<sup>2</sup> et satisfaisantes dans trois autres<sup>3</sup>.

Les efforts déployés par le FIDA en faveur de l'obtention de résultats à partir des projets et dans les pays se sont largement améliorés depuis l'introduction, fin 2006, des COSOP axés sur les résultats. Les rapports de résultats sont très clairement et explicitement cohérents avec les priorités et objectifs nationaux, ce qui est considéré comme une force par les personnes interrogées et l'équipe de l'analyse des documents. Le FIDA soumet des rapports annuels, à mi-parcours et en fin de projet pour appuyer la stratégie nationale (parmi d'autres modes de compte rendu). Cependant, les rapports annuels ne sont pas encore systématiquement soumis pour tous les COSOP, ceux à mi-parcours arrivent souvent tard et sont de qualité variable et les rapports finaux des COSOP ne sont pas encore méthodiquement rédigés dans tous les pays. Tous ces facteurs, combinés à un manque général de données systématiques et crédibles sur les produits et les réalisations des projets, rendent difficile, voire impossible, une vision globale de la nature, l'ampleur et la relative importance des opérations que le FIDA mène dans les pays et leur contribution aux OMD.

**Les partenaires interrogés dans les six pays sélectionnés estiment que le FIDA répond aux principales priorités nationales de développement et, dans une moindre mesure, adapte ses stratégies à l'évolution des besoins et des priorités dans ces pays. Le FIDA a obtenu des notes mitigées pour sa capacité à proposer des solutions innovantes visant à résoudre les problèmes liés au développement.**

Concernant les trois indicateurs liés à la pertinence de ses activités, les personnes interrogées au Mozambique et au Vietnam ont très bien noté le FIDA. Les moins bonnes notes générales ont été obtenues en Indonésie et au Guatemala. Le schéma des réponses est le même dans tous les pays, c'est-à-dire que les meilleures notes enregistrées dans chaque pays concernent la capacité du FIDA à répondre aux priorités nationales tandis que les notes plus mitigées concernent la part d'innovation consacrée pour répondre aux défis liés au développement.

---

2. Il s'agit des domaines suivants: B1 Soutenir l'essor des activités économiques et réduire la prévalence de la pauvreté; B2 Améliorer la gestion des ressources naturelles; B4 Renforcer la capacité des populations rurales à s'engager dans les programmes et politiques locaux.  
3. B3 Augmenter les revenus des ménages pauvres engagés dans la pêche et autres activités liées à la mer; B5 Promouvoir l'égalité des genres et renforcer le pouvoir des femmes; B6 Améliorer la sécurité alimentaire et l'alimentation des ménages.

---

## Notation globale du FIDA par le MOPAN

Les deux tableaux ci-dessous indiquent les notations à partir d'indicateurs de performance clé (KPI) utilisés par le MOPAN pour évaluer le FIDA en 2013. Le premier tableau indique la notation sur 21 indicateurs conçus pour mesurer l'efficacité institutionnelle (pratiques et systèmes) et le second montre la notation sur trois indicateurs conçus pour évaluer la capacité du FIDA à mesurer ses résultats obtenus en matière d'aide au développement, à en rendre compte, et leur pertinence avec les besoins des partenaires.

### Efficacité institutionnelle - notation globale

Strategie	Personnes interrogées	Analyse des documents
KPI-1 Orientations vers les résultats	4,55	6
KPI-2 Stratégie institutionnelle et mandat	5,29	6
KPI-3 Efforts institutionnels axés sur les résultats	N/A	4
KPI-4 Efforts en faveur de priorités convergentes	4,50	5
KPI-5 Efforts en faveur de résultats dans le pays	4,38	5
<b>Pratiques gestionnaires</b>		
KPI-6 Processus décisionnel pour l'allocation de ressources	4,54	5
KPI-7 Budgétisation fondée sur les résultats	4,48	4
KPI-8 Responsabilité financière	4,47	5
KPI-9 Exploitation des informations liées à la performance	4,41	5
KPI-10 Gestion des ressources humaines	N/A	5
KPI-11 Programmation orientée vers les résultats	4,05	5
KPI-12 Délégation de l'autorité	3,51	4
<b>Relations</b>		
KPI-13 Soutien aux plans nationaux	4,51	4
KPI-14 Procédures d'ajustement	4,03	N/A
KPI-15 Utilisation des systèmes en place dans le pays	4,13	4
KPI-16 Contribution au dialogue politique	4,17	N/A
KPI-17 Procédures d'harmonisation	4,09	4
<b>Gestion des connaissances</b>		
KPI-18 Résultats d'évaluation	4,79	5
KPI-19 Présentation d'informations liées à la performance	4,41	4
KPI-20 Diffusion des enseignements tirés	4,12	4
KPI-21 Disponibilité des documents	N/A	6
<b>Légendes</b>		
Très satisfaisant ou plus	4,50–6,00	
Satisfaisant	3,50–4,49	
Insuffisant ou moins	1,00–3,49	
Données non disponibles pour l'analyse des documents	◆	
Non évalué	N/A	

---

**Éléments factuels indiquant la contribution du FIDA à l'obtention de résultats en matière d'aide au développement et pertinence avec les besoins de ses partenaires – notation globale****Indicateur de performance clé (KPI)****Critère d'évaluation**

KPI A: Éléments factuels indiquant les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble de l'institution.

Insuffisant

KPI B: Éléments factuels indiquant la contribution du FIDA aux objectifs et priorités nationaux, y compris aux objectifs du Millénaire pour le développement, (OMD).

Insuffisant

KPI C: Pertinence des objectifs et des programmes de travail en regard des besoins des partenaires dans les pays.

Satisfaisant

---