

Cote du document: EB 2011/102/R.10/Add.1
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 4 mai 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Observations du Bureau de l'évaluation sur la Politique et la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Luciano Lavizzari
Directeur du Bureau de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: l.lavizzari@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Fonctionnaire responsable
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent deuxième session
Rome, 10-12 mai 2011

Pour: **Examen**

Observations du Bureau de l'évaluation sur la Politique et la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays

1. Conformément aux dispositions de son mandat et de son règlement intérieur, le Comité de l'évaluation a décidé en novembre 2010 d'examiner la stratégie relative à la présence dans les pays, accompagnée des observations du Bureau de l'évaluation (IOE), avant son examen par le Conseil d'administration à sa session de mai 2011. En outre, comme il est d'usage, les observations d'IOE seront aussi mises à la disposition des membres du Conseil, sous forme d'additif au document de politique correspondant.
2. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) a débuté en 2004 et a été évalué par IOE en 2006-2007. À la lumière des conclusions et des recommandations issues de cette évaluation, le Conseil d'administration du FIDA:
 - i) a décidé la poursuite de 15 initiatives de présence dans les pays en expérimentant différentes formules; et ii) a invité la direction à entreprendre en 2010 une autoévaluation de la présence dans les pays et à présenter au Conseil d'administration en 2011 une stratégie relative à la présence dans les pays.
3. IOE se félicite de la Politique et de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays et soutient les grandes orientations proposées, qui concordent avec les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation du PPPT de 2007 et avec les informations recueillies dans différentes évaluations de programme de pays exécutées ultérieurement. IOE se félicite aussi de la ferme volonté de promouvoir la présence dans les pays qui ressort de cette politique et de cette stratégie, et de l'attention prêtée aux activités hors prêts (à savoir l'établissement de partenariats, la concertation sur les politiques et la gestion des savoirs), qui sont déterminantes pour l'efficacité du FIDA en matière de développement dans un pays donné.
4. Plusieurs critères valables sont proposés dans la politique et la stratégie pour la sélection des pays où seront établis de nouveaux bureaux de pays (par exemple, la taille du programme du FIDA, la dépendance à l'égard de l'agriculture et la prévalence de la pauvreté). Cependant, ces critères sont axés principalement sur des considérations relatives à la demande, à l'exclusion d'autres facteurs essentiels tels que la performance du portefeuille. En outre, des approches différenciées ne sont pas envisagées pour les pays à revenu intermédiaire, où la présence du FIDA obéira probablement à des priorités et à des exigences différentes de celles des États fragiles et des pays à faible revenu. De même, le document aurait pu approfondir l'analyse afin d'élucider les critères de sélection de la modalité la plus appropriée de la présence dans les pays: un chargé de programme de pays (CPP) détaché du siège ou un fonctionnaire national recruté localement.
5. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) héberge actuellement la plupart des bureaux de pays du FIDA (16 des 27 accords d'hébergement signés). Or, le document reconnaît que de nombreux bureaux jugent que les services rendus ne sont que moyennement satisfaisants. Bien que la politique et la stratégie proposées mentionnent à la fois les organisations des Nations Unies et les autres institutions internationales comme hôtes potentiels des bureaux de pays du FIDA, elles n'examinent pas les avantages et les inconvénients sur la base de l'expérience acquise jusqu'ici. De manière générale, IOE estime qu'il serait utile d'étudier la possibilité que les bureaux de pays du FIDA soient hébergés par les bureaux locaux des banques multilatérales de développement. Cette solution offrirait une opportunité supplémentaire d'établir des partenariats avec ces organisations, par exemple en matière d'application à plus grande échelle, de cofinancement et de concertation sur les politiques.

6. S'agissant des modalités possibles de la présence dans les pays, la politique et la stratégie reconnaissent que le détachement des CPP a pris du retard (6 CPP détachés, alors que 12 étaient prévus). Tout en signalant la complexité du processus d'accréditation et le manque d'incitations parmi les causes principales, le document ne fournit pas une analyse globale des difficultés que soulève le détachement du siège des CPP. Il indique aussi que la politique des ressources humaines concernant le détachement et le retour/la rotation du personnel est en cours de révision. S'il est certain que cette révision est nécessaire et vient au moment opportun, la stratégie devrait être complétée par l'élaboration de procédures de gestion interne afin de déterminer les critères à utiliser à l'avenir pour justifier le détachement des CPP quand il est nécessaire.
7. La question du détachement des CPP devient encore plus cruciale du fait que les bureaux de pays sont censés contribuer non seulement à la supervision directe, mais aussi à l'appui à l'exécution, à l'élaboration du programme de pays, à la concertation sur les politiques et à l'établissement de partenariats. IOE estime que l'adoption de la Politique et de la Stratégie concernant la présence dans les pays devrait être suivie de décisions internes manifestant une volonté plus ferme de détacher 20 CPP, comme le prévoit le document (paragraphe 57), avec des délais précis, car les évaluations indépendantes révèlent de plus en plus que le détachement des CPP est plus efficace que les autres formules de présence du FIDA dans les pays. Un dispositif d'incitations et de responsabilités clairement défini et cohérent concernant le détachement de Rome des CPP est aussi essentiel.
8. À cet égard, une formation adéquate devient un élément essentiel de la Politique et de la Stratégie concernant la présence dans les pays. Si le document mentionne les efforts louables qui ont été faits par le FIDA en matière de formation à la supervision, à la passation des marchés et à la gestion financière, il passe sous silence d'autres domaines importants tels que l'appui à l'exécution. À cet égard, IOE croit savoir qu'un cours intensif d'une durée d'une semaine a eu lieu à l'issue de l'autoévaluation et qu'il sera suivi d'actions de formation supplémentaires dans l'avenir.
9. Jusqu'ici, le FIDA a établi un bureau régional à Nairobi fournissant à la région, entre autres choses, des services d'administration des prêts. La politique et la stratégie proposées n'examinent pas le bien-fondé ou la faisabilité de la création d'autres bureaux régionaux dans l'avenir. En particulier, la possibilité d'établir un bureau sous-régional en Inde devrait être explicitement prévue dans le document présenté au Conseil d'administration – comme il était envisagé dans l'accord conclusif de l'évaluation du programme de pays de l'Inde, qui a été entériné à la fois par la direction du FIDA et par le gouvernement.
10. La place des bureaux de pays dans l'organigramme du FIDA ne ressort pas clairement de la politique et de la stratégie proposées. La section du document portant sur les principes de fonctionnement et les priorités (paragraphe 49) indique que "les bureaux de pays du FIDA rempliront certaines fonctions de représentation, mais leur principale mission sera de contribuer directement aux programmes de pays". Or, il est important qu'au-delà du Département gestion des programmes (PMD) la présence dans les pays réponde aux besoins des autres unités organiques du FIDA – évaluation indépendante, communication, conseil juridique et administration des prêts – qui contribuent aussi à l'efficacité du FIDA en matière de développement au niveau des pays. Le document devrait donc expliciter la dimension institutionnelle de la présence du FIDA dans les pays. Enfin, les objectifs des bureaux de pays gagneraient à faire l'objet d'une réflexion plus approfondie, car ils ne sont pas présentés et exprimés avec clarté; l'actuel paragraphe 39 mélange les objectifs, et les tâches et activités.

11. IOE note avec satisfaction que le document comporte une section consacrée aux conclusions des évaluations indépendantes, ainsi qu'une annexe qui les présente de façon détaillée. Bien que les principales conclusions résumées (par exemple, les pays où est établie une présence du FIDA obtiennent dans l'ensemble de bien meilleurs résultats dans les domaines clés que sont l'appui à l'exécution, la concertation sur les politiques, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs) soient exactes, le document devrait aussi mentionner les domaines où, selon les évaluations, des améliorations s'imposent.
12. La Politique et la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays tentent de calculer l'incidence financière de la présence dans les pays. Le calcul est toutefois fondé sur l'hypothèse que: "en l'absence de bureaux dans les pays ces fonctionnaires seraient employés au siège du FIDA à Rome" (paragraphe 19). Or, si le personnel actuel était muté, le montant de l'économie réalisée ne serait pas le même.