

Cote du document: EB 2013/110/R.5/Add.1
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 26 novembre 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

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

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Fabrizio Felloni
Responsable
Bureau indépendant
de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dixième session
Rome, 10-12 décembre 2013

Pour: **Examen**

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

1. **Contexte.** En application de la Politique de l'évaluation au FIDA (2011), le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a formulé par écrit ses observations sur la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015). Ces observations tiennent compte des éléments tirés de l'évaluation de la présence du FIDA dans les pays, réalisée dans le cadre des évaluations récemment conduites au niveau de l'institution, ainsi que des évaluations de programme de pays, qui comportent un volet relatif à la présence du FIDA dans les pays.
2. **Observations d'ordre général.** IOE se félicite de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015). Dans des évaluations récentes, IOE a souligné qu'il était important pour le FIDA de consolider les acquis de la présence dans les pays et de poursuivre l'expansion de ce programme qui constitue l'un des changements les plus profonds du modèle opérationnel du Fonds depuis la création de celui-ci.
3. Globalement, IOE constate dans ses évaluations que la présence dans les pays a permis notamment d'apporter un appui plus rapproché à l'exécution des projets et d'élargir les perspectives de concertation sur les politiques et de constitution de partenariats, de communication avec de multiples parties prenantes et de suivi des progrès accomplis par les projets. En outre, elle améliore la visibilité du FIDA, ce qui est précieux pour attirer des cofinancements et conduire des actions de plaidoyer en faveur de la réduction de la pauvreté rurale.
4. IOE est conscient des efforts que la direction du FIDA a déployés ces dernières années pour mieux gérer les processus de décentralisation, notamment:
 - i) l'établissement d'un cadre pour les opérations des bureaux de pays, par exemple par le biais du Bulletin du Président relatif à la dotation en personnel et à d'autres aspects opérationnels (tels que les incitations, les roulements et la délégation de pouvoirs); ii) le détachement de chargés de programme de pays (CPP); iii) la création d'une Unité d'appui sur le terrain au sein du Département des services institutionnels; et iv) la promotion de nouvelles initiatives visant à améliorer les liaisons de télécommunication entre le siège et les bureaux de pays.
5. **Observations particulières.** Le paragraphe 16 [14 dans la version corrigée] est censé présenter les objectifs de la politique. En réalité, le paragraphe indique que "le FIDA continuera à renforcer les bureaux existants et à en créer de nouveaux dans les pays bénéficiaires où ces bureaux sont susceptibles de contribuer à améliorer l'efficacité des opérations du FIDA en matière de développement et à rationaliser les coûts". Il ne s'agit pas d'objectifs (c'est-à-dire les résultats opérationnels ou programmatiques à obtenir). Il aurait pu s'avérer utile de définir ces objectifs et de les recouper avec les informations présentées à l'annexe 8 [VII dans la version corrigée] (Indicateurs de suivi concernant les bureaux de pays du FIDA).
6. Selon les évaluations indépendantes, les modèles de bureaux de pays les plus satisfaisants sont ceux qui sont dirigés par un CPP. Il est rassurant que le nombre de CPP détachés ait considérablement augmenté ces dernières années. D'un autre côté, dans le passé, les CPP étaient détachés du siège s'ils étaient intéressés par une affectation sur le terrain ou s'ils l'acceptaient. À l'avenir, il serait important d'élaborer un plan fondé sur les priorités stratégiques du FIDA et sur les critères déterminant la nécessité de détacher un CPP, afin que les bureaux de pays soient dotés du personnel adéquat.
7. En relation avec ce qui précède, le paragraphe 22 [20 dans la version corrigée] de la politique dresse la liste des critères justifiant le détachement d'un CPP. Il est intéressant de se demander s'il aurait été utile d'appliquer aussi les critères

rétroactivement, au cas par cas. Par exemple, les critères a) et f) indiquent que des CPP seront détachés dans les pays dotés de "programmes de pays relativement importants" ou dans les "bureaux de pays qui offrent des services à plusieurs pays". Or certains bureaux de pays existants sont dirigés par un CPP alors qu'ils pourraient bien ne pas satisfaire à ces critères (on peut citer la République démocratique populaire lao à titre d'exemple).

8. Le paragraphe 17 [15 dans la version corrigée] présente la série, qui semble être le fruit d'une mûre réflexion, des critères employés pour décider de la création d'un bureau de pays. Il pourrait être utile d'examiner un autre critère – portant sur les possibilités de transposition à plus grande échelle pour amplifier l'impact sur la pauvreté rurale. Ce critère est en partie subjectif, mais il serait cohérent avec l'importance que le FIDA accorde à la transposition à plus grande échelle et contribuerait à la réalisation des "deux objectifs, améliorer l'efficacité en matière de développement et rationaliser les coûts". Seraient comptés à l'actif des possibilités de transposition à plus grande échelle: l'exploration des perspectives de partenariat, l'accent particulier mis sur la gestion des savoirs, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, et la mobilisation de cofinancements d'organisations multilatérales et bilatérales, du secteur privé et d'autres.
9. Selon les pays, il faut aussi accorder beaucoup de soin au choix du lieu d'implantation du bureau, en particulier si le pays est vaste. Par exemple, au Brésil, le bureau de pays est implanté à Salvador (dans le nord-est du pays) et non dans la capitale Brasilia. Cela peut être utile pour la supervision et l'appui à l'exécution, dans la mesure où le bureau de pays est physiquement proche des projets financés par le FIDA, mais cela peut constituer un handicap dès lors qu'il s'agit de renforcer la communication avec les décideurs des organismes publics centraux, en particulier le principal ministère chargé de la coordination pour le FIDA, d'étudier les possibilités de constituer des partenariats avec les grands donateurs, et de participer à la concertation sur les politiques. Au demeurant, tous les acteurs majeurs (par exemple la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO]) ont établi leurs bureaux de pays dans la capitale.
10. La planification de l'implantation de 50 bureaux de pays, assortie du détachement d'un nombre relativement élevé de CPP, a des implications pour la relation avec le siège. La stratégie comprend des mesures qui sont déjà, ou qui seront, mises en place pour garantir une communication et une interaction efficaces entre le siège et les pays concernés. Un point qui mérite une réflexion plus approfondie, et qui a déjà été signalé dans la récente évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA, concerne le rôle en pleine évolution des directeurs régionaux du FIDA dans une organisation de plus en plus décentralisée, si l'on veut qu'ils soient en mesure d'assurer une supervision satisfaisante et de remplir en temps voulu leurs fonctions d'accompagnement, d'information et d'évaluation de la performance.
11. L'annexe 4 [IV dans la version corrigée] présente un tableau des accords de services passés avec des institutions hôtes. Il est encourageant de constater qu'il existe une collaboration entre le FIDA et les autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, dans 12 des 40 bureaux de pays existants. Les perspectives de développement de cette coopération à l'avenir sont cohérentes avec l'objectif plus large d'intensifier globalement la collaboration entre le FIDA, la FAO et le Programme alimentaire mondial. De même, l'instauration éventuelle d'une collaboration similaire avec des institutions financières internationales serait bienvenue. Leur coût pourrait être plus élevé, mais de tels accords sont susceptibles de se traduire par une meilleure efficacité et de plus grandes chances de transposition à plus grande échelle.
12. IOE convient que l'objectif primordial des bureaux de pays doit être de contribuer à la réalisation des objectifs et des activités du programme de pays, mais la possibilité de renforcer le rôle des bureaux dans des activités ne relevant pas du Département

gestion des programmes mérite considération – notamment l'appui aux aspects fiduciaires, les audits au niveau du pays, les évaluations indépendantes, les questions juridiques et autres. Cette démarche contribuerait à renforcer le rôle des bureaux de pays en tant que bureaux de pays du FIDA à part entière, sous réserve que la réalisation d'un tel objectif ne se fasse pas aux dépens de leur tâche prioritaire qui est d'appuyer les opérations et tiennent compte des ressources globales dont dispose chaque bureau de pays.

13. Enfin, l'évaluation au niveau de l'institution du programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain (2007), les évaluations de programmes de pays de l'Inde (2010) et du Kenya (2011) et d'autres évaluations indépendantes ont souligné qu'il était intéressant pour le FIDA d'établir des bureaux régionaux/sous-régionaux. Cela serait cohérent avec les bonnes pratiques et l'architecture institutionnelle d'autres organisations multilatérales. À Nairobi, le rôle joué par le bureau du FIDA restructuré (comme le souligne l'alinéa d) du paragraphe 19 [17 d) dans la version corrigée]) va dans la bonne direction, qu'il s'agisse d'améliorer l'efficacité en matière de développement ou de faire baisser les coûts en général. Par conséquent, IOE encourage le FIDA à étendre son programme d'établissement de bureaux régionaux/sous-régionaux, si possible au-delà des deux bureaux initialement approuvés par le Conseil d'administration, étant entendu qu'ils ne doivent pas constituer un échelon administratif supplémentaire entre le siège et le pays.