

Cote du document: EB 2019/127/R.4/Add.1
Point de l'ordre du jour: 3 a) iii)
Date: 21 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Cadre de partenariat du FIDA

Note à l'intention des 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

Johanna Pennarz

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2558

courriel: j.pennarz@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Cheffe

Gouvernance institutionnelle et

relations avec les États membres

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session
Rome, 10-12 septembre 2019

Pour: **Examen**

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Cadre de partenariat du FIDA

I. Observations d'ordre général

1. Le FIDA a élaboré un Cadre de partenariat destiné à appuyer les objectifs et la théorie du changement de la Onzième reconstitution de ses ressources (FIDA11) et au-delà, dans le contexte de son Cadre stratégique 2016-2025. Le Cadre de partenariat fait fond sur le document concernant la mobilisation de partenariats pour FIDA11¹, la synthèse d'évaluations de 2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) relatives au renforcement des partenariats² et l'expérience acquise depuis la précédente Stratégie du FIDA en matière de partenariat de 2012.
2. Donner une appréciation exacte du grand nombre de partenaires et de types de partenariat dans un seul document relève de la gageure. Très dépendants de contextes et de situations spécifiques, les partenariats évoluent souvent de manière imprévisible. Ledit document est le fruit d'un effort louable visant à établir un cadre complet de diagnostic, de promotion et de suivi des partenariats.
3. Il est riche sur le plan conceptuel et il est bien présenté. Outre une théorie du changement et des orientations générales sur les processus opérationnels, les instruments et outils de partenariat, le suivi et l'établissement de rapports, il comporte en son annexe un plan d'action et des orientations sur le suivi-évaluation, les engagements de FIDA11, la conception de programmes d'options stratégiques pour le pays et d'autres questions.
4. Le cadre de partenariat s'appuie sur les conclusions de la synthèse d'évaluations de 2018 relatives au renforcement des partenariats. Il met l'accent sur la distinction nécessaire entre, d'une part, les partenariats mondiaux, régionaux et nationaux, et d'autre part, l'impératif de partenariats spécifiques avec les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire. La théorie du changement y est clairement décrite et la conceptualisation des processus opérationnels utilement menée. Les recommandations formulées dans la synthèse d'évaluations sont examinées en détail à l'appendice I.
5. Conformément à ces recommandations, le Cadre de partenariat met en évidence l'importance des objectifs et des résultats des partenariats. Au total, c'est un document riche et utile qui, sans doute, aurait pu être plus explicite sur les défis à relever aux niveaux opérationnel et organisationnel, comme expliqué ci-après.

II. Observations particulières

6. **Partenariats dans les projets et programmes** (paragraphe 37). Le document reste vague sur cette question et fait peu de cas des difficultés inhérentes à l'établissement de partenariats dans les projets et programmes. Il conviendrait de prendre en considération le caractère circonstanciel et souvent fluctuant des partenariats. A l'instar des partenariats eux-mêmes, les différents besoins de partenariat évoluent toujours à mesure que changent les programmes et projets et que se font et se défont les liens de partenariat. Comme l'indique à juste titre le document, les programmes et projets doivent traduire une approche plus stratégique de l'établissement de partenariats. Une certaine souplesse s'imposera toutefois en ce qui concerne les dispositions de suivi et d'établissement de rapports. Le développement de partenariats efficaces passe par la réalisation de bilans réguliers, l'adaptation et l'apprentissage.

¹ Voir FIDA11/3/R.5, FIDA11: Multiplier les partenariats pour accentuer l'impact du FIDA au niveau des pays et sa présence sur la scène internationale.

² Voir EC 2018/100/W.P.5: Synthèse d'évaluations relative au renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des données d'expérience et des résultats au niveau des pays.

7. **Dons** (paragraphe 39). Le document souligne la place importante qu'occupent les dons dans l'établissement de partenariats, sans toutefois indiquer qu'ils ne sont pas souvent aussi efficaces dans ce contexte lorsqu'ils sont mis en œuvre pour financer des projets autonomes insuffisamment liés aux portefeuilles de prêts et aux autres initiatives en cours. La responsabilité de la gestion des dons incombe à différentes entités de l'organisation, mais généralement pas aux niveaux régional ou national, comme il a été relevé dans la synthèse d'évaluations et d'autres évaluations d'IOE (notamment celle menée en 2014 au niveau de l'institution de la politique de financement sous forme de dons). Il s'agit là d'une contrainte majeure pour l'établissement de partenariats qu'il fallait lever.
8. **Engagement mondial** (paragraphe 43). Il est prévu dans le document que la nouvelle Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale jouera un rôle clé dans le renforcement des partenariats mondiaux. Cependant, il n'y est pas mentionné que les divisions consultatives techniques du FIDA, désormais intégrées à la Division production durable, marchés et institutions jouent un rôle important dans les partenariats mondiaux. Par exemple, il est ressorti de la synthèse d'évaluations de 2019 sur la finance rurale accessible à tous que l'équipe de la finance rurale (qui relève de la Division production durable, marchés et institutions) avait réussi à mettre en contact des acteurs clés pour l'apprentissage et le partage de savoirs sur les approches novatrices du secteur financier. En tant que cadre général, le document aurait dû évoquer la nécessité pour le FIDA d'entretenir des réseaux techniques spécialisés et d'intégrer les fonctions relatives à l'établissement de partenariats dans l'ensemble de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, le plan d'action qui figure à l'appendice II présente les fonctions d'exécution très centralisées - qui doivent être principalement assumées par la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale et la Division des politiques et des résultats opérationnels. Le plan d'action aurait dû présenter une approche décentralisée du développement des partenariats plus en phase avec les réformes en cours au FIDA.
9. **Suivi, évaluation et établissement de rapports.** L'appendice IV présente le cadre de suivi-évaluation des partenariats. Ce cadre s'inspire de systèmes de suivi-évaluation existants, ce qui est raisonnable et efficace comme démarche. Il est positif de noter que les évaluations d'IOE font partie du système intégré de suivi-évaluation des partenariats; de fait, l'évaluation de l'établissement de partenariats est un aspect essentiel de toute évaluation de stratégies et de programmes de pays. Le suivi des partenariats sera assuré pour l'essentiel à l'aide des indicateurs du cadre de gestion des résultats pour FIDA11, qui dépendent des rapports de projets et des enquêtes menées auprès des partenaires. En outre, le cadre propose des notes annuelles de synthèse succinctes sur les partenariats aux niveaux national, régional et mondial. L'approche globale semble raisonnable mais ambitieuse, et les conséquences du point de vue des ressources nécessaires ne sont pas expliquées. Conformément aux observations faites au paragraphe 6, IOE encourage une approche de suivi des partenariats plus décentralisée et plus axée sur l'apprentissage.

III. Observations finales

10. Pour IOE, le Cadre de partenariat est un document complet et bien présenté. Il donne au FIDA des orientations conceptuelles dont il a grand besoin et qui peuvent l'aider à établir des partenariats plus efficaces pour améliorer les résultats et l'impact de ses opérations de développement.