

Cote du document	EB 2020/130/R.12
Point de l'ordre du jour:	8 a)
Date:	5 août 2020
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Détermination des objectifs du cadre de gestion des résultats pour FIDA11: performance des programmes de pays et résultats des projets

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques

Donal Brown
Vice-président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Thomas Eriksson
Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: t.eriksson@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session
Rome, 8-11 septembre 2020

Pour: **Approbation**

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver les objectifs proposés concernant les indicateurs 2.3.5, 2.3.6 et 2.3.11-2.3.16 et les indicateurs 3.3.1 et 3.3.3-3.3.6 du cadre de gestion des résultats pour FIDA11.

I. Généralités

1. À la session du Conseil des gouverneurs tenue en février 2018, les États membres du FIDA ont adopté le Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA¹. Ce faisant, ils sont convenus d'un cadre de gestion des résultats du Fonds pour la période 2019-2021, comportant un ensemble d'indicateurs et d'objectifs y relatifs. La direction s'est engagée à adapter le cadre de gestion des résultats en coopération avec les États membres et à se représenter devant le Conseil d'administration avec des propositions de mise à jour, le cas échéant.
2. En avril 2019, la direction a présenté, et le Conseil d'administration a approuvé, la première mise à jour qui a consisté à déterminer les objectifs manquants associés aux indicateurs du niveau III (performance opérationnelle et organisationnelle) du cadre de gestion des résultats pour FIDA11².
3. Le présent document se rapporte à la deuxième et dernière mise à jour, qui a trait à la détermination des objectifs associés à certains indicateurs du niveau II (effets directs et produits au niveau du projet) et aux indicateurs supplémentaires du niveau III (performance des programmes de pays).

II. Objectifs relatifs aux effets directs et aux produits au niveau du projet

4. Le cadre de gestion des résultats pour FIDA11 tient compte des domaines thématiques que le FIDA s'est engagé à intégrer dans ses projets durant le cycle de FIDA11. En conséquence, huit nouveaux indicateurs ont été introduits, dont deux sont liés à la nutrition et six au climat. Sur ces huit indicateurs, cinq ont trait aux produits (indicateurs de base 2.3.5, 2.3.11, 2.3.12, 2.3.14 et 2.3.16) et trois aux effets directs (2.3.6, 2.3.13 et 2.3.15). Ces indicateurs ont été choisis dans la liste des indicateurs de base du FIDA, qui est harmonisée avec le cadre stratégique de celui-ci.
5. Ces indicateurs de base étaient nouveaux au moment de l'adoption du cadre de gestion des résultats pour FIDA11, de sorte que les valeurs de référence et les objectifs ne pouvaient pas être définis. Comme convenu avec les États membres, la direction s'est engagée à déterminer en 2020 les valeurs de référence et les objectifs associés à ces indicateurs³. La liste intégrale des indicateurs en question figure dans le tableau 1.

¹ IFAD11/4/R.2/Rev.1

² Spécifiquement, ces indicateurs concernaient la décentralisation (3.6.1 et 3.6.3) et l'efficacité institutionnelle (3.7.1, 3.7.2, 3.7.3 et 3.7.4).

³ IFAD11/3/R.2

Tableau 1

Nouveaux indicateurs au niveau du projet liés à la nutrition ou au climat

2.3	Effets directs et produits au niveau du projet
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (en millions de personnes) (objectif de développement durable [ODD] 2.2)
2.3.6	Pourcentage de femmes déclarant une diversité alimentaire minimale ⁴ (ODD 2.2)
2.3.11	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique (ODD 13.1)
2.3.12	Nombre de personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (ODD 13.2)
2.3.13	Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face aux aléas climatiques.
2.3.14	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques (ODD 13.1)
2.3.15	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO ₂) évitées ou de carbone fixé
2.3.16	Nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés dans des cadastres nationaux et/ou des systèmes de gestion de l'information géographique (ODD 1.4)

A. Méthode

6. Conformément au cinquième axe d'action du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement⁵, puis à l'adoption des indicateurs de base du FIDA⁶, les données issues des systèmes de suivi-évaluation des projets sont utilisées pour rendre compte des résultats institutionnels. Les résultats communiqués concernant les indicateurs de base qui figurent dans les cadres logiques au niveau des projets sont agrégés dans le Système de gestion des résultats opérationnels pour mesurer les progrès accomplis. Les données relatives aux projets en cours ont donc été utilisées pour établir les valeurs de référence et étayer l'estimation des objectifs.
7. Les valeurs de référence sont les valeurs auxquelles les futurs résultats seront comparés. Au moment de la négociation du cadre de gestion des résultats pour FIDA11, les valeurs de référence ont été établies à partir des données communiquées disponibles les plus récentes (rapports de 2017) concernant les indicateurs déjà insérés dans le cadre de gestion des résultats pour FIDA10. Conformément à cette démarche et aux principes du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement, les valeurs de référence proposées pour les huit nouveaux indicateurs du cadre de gestion des résultats sont fondées sur les données concernant les résultats communiquées en 2019⁷.
8. Étant donné qu'il s'agit de nouveaux indicateurs, le groupe de projets en cours qui les utilisent est encore relativement limité et, dans ce groupe de projets, certains n'ont pas commencé à rendre compte de leurs résultats compte tenu de leur approbation récente⁸. Cependant, le personnel du FIDA et les équipes de projet se sont attachés à multiplier au maximum le nombre de projets utilisant ces indicateurs et à assurer la qualité des données. Ces efforts ont permis de donner

⁴ Cet indicateur remplace l'indicateur 2.3.6 original: pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation. La nouvelle formulation mentionne spécifiquement la diversité alimentaire minimale chez les femmes afin d'associer la mesure de cet indicateur à une méthode rigoureuse. Il conviendra que cette méthode spécifique soit employée dans les projets dont les cadres logiques comprennent l'indicateur. Sur le plan de la communication de l'information, une méthode de mesure homogène signifie aussi que les résultats communiqués peuvent être agrégés et faire l'objet d'un rapport à l'échelle institutionnelle. La méthode n'altère en aucun cas la nature profonde de cet indicateur qui demeure aligné sur l'ODD 2.2.

⁵ EB 2016/119/R.12.

⁶ EB 2017/120/R.7/Rev.1

⁷ Résultats disponibles au moment de la rédaction.

⁸ Il faut compter une année d'exécution avant que les projets ne soient tenus de commencer à rendre compte des résultats.

une base solide à la détermination des valeurs de référence pour FIDA11 à partir des données relatives aux projets en cours actuellement⁹.

9. En ce qui concerne l'établissement des objectifs, il ressort des meilleures pratiques en la matière qu'il convient de se fonder sur les tendances observées par le passé¹⁰ tout en faisant preuve à la fois d'ambition et de réalisme. En conséquence, une évaluation de la disponibilité et de la qualité des données a été réalisée en vue d'optimiser la détermination des objectifs. Il a donc fallu procéder à l'échantillonnage des projets avec soin, c'est-à-dire sélectionner i) l'ensemble des projets soumis à l'établissement de rapports au titre de FIDA11, qui incluent ces indicateurs et font partie des projets qui feront l'objet d'un rapport en 2021; et ii) les projets qui incluent ces indicateurs et pour lesquels il faudrait commencer à établir un rapport au cours du cycle de FIDA 11¹¹. Ainsi, la détermination des objectifs a pu reposer sur le plus large échantillon de projets possible. Les équipes régionales et les équipes de projet ont participé à cette activité, en coordination avec les équipes techniques.

B. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11: valeurs de référence et objectifs proposés

10. Les valeurs de référence et les objectifs relatifs aux cinq indicateurs de produits sont présentés dans le tableau 2. Ces objectifs ont été fixés avec prudence car il a été tenu compte des incidences d'éventuels retards dans l'exécution, notamment en lien avec la COVID-19, sur les projets faisant partie du groupe soumis à l'établissement de rapports durant FIDA11.

Tableau 2

Valeurs de référence et objectifs proposés concernant les indicateurs de produits au niveau du projet

Code du cadre de gestion des résultats	Indicateur de base	Intitulé de l'indicateur de base	Valeur de référence	Nombre d'objectifs au niveau du projet	Objectif proposé pour le cadre de gestion des résultats de FIDA11
Indicateur de base au niveau des produits					
2.3.5	1.1.8	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition	1 700 000	62	5 000 000
2.3.11	3.1.1	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique	7 700	26	10 000
2.3.12	3.1.3	Nombre de personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre	81 000	9	120 000
2.3.14	3.1.4	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques	1 200 000*	50	1 500 000
2.3.16	1.1.1	Nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés dans des cadastres nationaux et/ou des systèmes de gestion de l'information géographique	31 000	9	50 000

* À l'exclusion d'un projet correspondant à 30% des résultats analysés dans le RIDE 2020, qui s'est achevé en septembre 2019 et ne fera pas partie de l'échantillon en 2021.

11. En ce qui concerne les trois indicateurs d'effets directs, la détermination des objectifs était dépendante de l'introduction d'une nouvelle méthode de mesure des

⁹ Le nombre de projets à partir desquels les valeurs de référence proposées ont été établies varie de zéro (s'agissant des indicateurs d'effets directs) à 42 en ce qui concerne l'indicateur 2.3.14.

¹⁰ Mayne, *Best practices in Results-Based Management*.

¹¹ L'ensemble de projets soumis à l'établissement de rapports pendant FIDA11 comprend: i) les projets en cours couverts par le Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE); ii) les projets entrés en vigueur en 2019; et iii) les projets approuvés en 2019 mais non encore entrés en vigueur.

effets directs durant FIDA11. Cette méthode – présentée comme une innovation dans le cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement – est utilisée tant au début (valeur de référence), qu'à mi-parcours et à l'achèvement du projet¹². La direction propose de rendre compte de ces indicateurs d'effets directs à la fin de FIDA11, conformément à la méthode utilisée pour d'autres indicateurs d'effets directs (par exemple, ceux dont les sources d'information sont les rapports d'achèvement de projet)¹³. Les objectifs proposés pour les indicateurs 2.3.6 et 2.3.13 ont été déterminés sur la base des objectifs au niveau du projet du groupe limité de projets présenté dans le tableau 3.

12. L'indicateur 2.3.15 mesure, en tonnes d'équivalent dioxyde de carbone (CO₂e), la quantité d'émissions de gaz à effet de serre évitées et/ou de carbone fixé en conséquences des activités des projets. Compte tenu de l'importance que le FIDA a toujours accordée à l'adaptation au changement climatique, la couverture des évaluations relatives aux gaz à effet de serre (avec l'outil ex-ante bilan carbone [EX-ACT] mis au point par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) est actuellement relativement faible dans le portefeuille du FIDA. L'objectif concernant la programmation relative aux gaz à effet de serre au stade de la conception durant FIDA11 a donc été extrapolé sur cette base¹⁴. La valeur de référence est fondée sur une étude de 2015 qui portait sur l'estimation du potentiel de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 13 projets relevant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne¹⁵.

Tableau 3

Valeurs de référence et objectifs proposés concernant les indicateurs d'effets directs au niveau du projet

Code du cadre de gestion des résultats	Indicateur de base	Intitulé de l'indicateur de base	Valeur de référence	Nombre d'objectifs au niveau du projet	Objectif proposé pour le cadre de gestion des résultats de FIDA11
2.3.6	1.2.8	Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation	s.o.	11 au stade de l'examen à mi-parcours; 0 au stade d'achèvement	20
2.3.13	3.2.2	Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face aux aléas climatiques	s.o.	9 au stade de l'examen à mi-parcours; 5 au stade d'achèvement	300 000
2.3.15	3.2.1	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO ₂ e) évitées ou de carbone fixé	-30 millions de tonnes de CO ₂ e sur 20 ans	A ce jour, 10 conceptions en 2019	-65 millions de tonnes de CO ₂ e sur 20 ans

III. Performance des programmes de pays

13. La direction s'est aussi engagée à rendre compte des nouveaux indicateurs relatifs à la performance des programmes de pays durant FIDA11. Il s'agit des indicateurs 3.3.1 et 3.3.3 à 3.3.6. Spécifiquement, la direction s'est engagée à remanier l'enquête auprès des clients, afin d'en accroître l'efficacité s'agissant de recueillir des renseignements sur la perception de la performance du FIDA qu'ont les

¹² Les directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs préconisent la collecte de données dans le cadre d'enquêtes quantitatives visant à mesurer et à quantifier les effets directs des interventions du projet. Les enquêtes menées sur des échantillons doivent permettre de recueillir des données sur deux groupes différenciés au fil du temps: le groupe traité (échantillon de bénéficiaires) et le groupe de comparaison (échantillon de non bénéficiaires) à trois reprises durant l'exécution: au début, à mi-parcours et à l'achèvement du projet.

¹³ Les données tirées tant de l'examen à mi-parcours que de l'examen à l'achèvement seront utilisées, selon le stade auquel en est le projet dans son cycle de vie.

¹⁴ Les évaluations relatives aux émissions de gaz à effet de serre sont généralement menées ex ante (au stade de la conception) et permettent d'estimer la quantité totale d'émissions de gaz à effet de serre et le potentiel de réduction liés aux activités d'un projet. Au niveau international, la pratique consiste à projeter le potentiel de réduction à horizon de 20 ans (en lien avec la vie économique du projet).

¹⁵ FIDA, 2015. *Avantage de l'atténuation*. <https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/publication/asset/39180139>.

partenaires sur place et d'améliorer l'examen à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) dans le contexte de la révision des procédures et des directives du FIDA relatives aux COSOP.

14. **Remaniement de l'enquête auprès des clients.** L'enquête auprès des clients a été remaniée pour être plus solide et fiable et solliciter des retours d'information plus réguliers de la part des partenaires et des parties prenantes dans les pays¹⁶. Elle a également été comparée aux enquêtes menées par d'autres organisations internationales de développement. De ce fait, la nouvelle enquête auprès des parties prenantes est donc conforme aux meilleures normes en matière de pratique, observées dans les autres organisations internationales.
15. La nouvelle enquête permet de recueillir près de 50 séries d'informations dans chaque questionnaire rempli. Le FIDA souhaitant établir des catégories nettes afin de pouvoir procéder à une analyse "satisfaisant" contre "non satisfaisant", le questionnaire emploie désormais un barème homogène à quatre niveaux qui permet de ne pas retomber dans la moyenne, ce qui est fréquent avec d'autres barèmes courants (à trois niveaux ou à cinq niveaux par exemple). L'enquête fournit des informations sur la pertinence des programmes de pays du FIDA (3.3.1); la performance du FIDA concernant le renforcement des partenariats (3.3.4); l'efficacité des programmes de pays du FIDA (3.3.3); la performance du FIDA concernant sa contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (3.3.5); la performance du FIDA concernant la gestion des savoirs (3.3.6); et la performance du FIDA concernant la promotion de la transparence, l'engagement futur dans le pays, le contexte du pays et l'évolution démographique.
16. Le FIDA effectuera l'enquête, telle que remaniée, tous les deux ans dans chaque pays de son portefeuille, afin d'être en mesure de procéder à des comparaisons en temps réel plus pertinentes entre les pays. Il importe que tous les pays recevant du FIDA une combinaison de divers types d'assistance (assistance technique, assistance financière, appui en matière de savoirs) participent à l'enquête, quelle que soit la nature de la présence du Fonds (grand bureau de pays, petit bureau de pays, pas de bureau de pays). Les résultats agrégés ont été utilisés, et continueront à l'être, pour mesurer les indicateurs figurant dans le cadre de gestion institutionnel des résultats du FIDA (3.3.1, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5 et 3.3.6).
17. **Examens à l'achèvement des COSOP.** Après l'approbation par le Conseil d'administration en décembre 2018 des procédures révisées applicables aux COSOP, des procédures internes ont été élaborées et publiées en 2019 pour donner aux équipes de pays des indications concernant l'autoévaluation de la performance des pays dans les domaines suivants: pertinence, efficacité, renforcement des partenariats (notamment à la lumière du nouveau Cadre de partenariats), contribution à l'élaboration des politiques au niveau national et gestion des savoirs. En conséquence, les examens à l'achèvement des COSOP suivent désormais une méthode d'évaluation de la performance harmonisée avec celle des évaluations de la stratégie et du programme de pays réalisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.
18. Compte tenu de l'absence de valeurs de référence pour ces nouveaux indicateurs, de la petite taille de l'ensemble d'examens à l'achèvement des COSOP menés pendant une année donnée, et des incidences de la COVID-19 qui ont empêché les équipes d'exécution des COSOP à la fois d'achever ces examens et d'élaborer de nouveaux COSOP, la direction propose d'utiliser une moyenne mobile sur trois ans

¹⁶ La nouvelle enquête a été entérinée comme un élément du Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes approuvé par le Conseil d'administration à sa cent vingt-huitième session, [EB 2019/128/R.13](#).

agrégée à la fin de FIDA11. Les objectifs proposés pour FIDA11¹⁷ concernant ces indicateurs sont présentés dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4
Indicateurs de performance du pays

<i>Indicateur</i>	<i>Source de données</i>	<i>FIDA10</i>	<i>Objectif pour FIDA11 (fin 2021)</i>
Pertinence des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquête auprès des clients	s.o.	90
	Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	80
Efficacité des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquête auprès des clients	s.o.	90
	Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	80
Partenariats stratégiques (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquête auprès des clients	100	90
	Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	80
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquête auprès des clients	100	90
	Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	80
Gestion des savoirs (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquête auprès des clients	s.o.	90
	Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	80

IV. Conclusions

19. La détermination, présentée plus haut, des objectifs et des valeurs de référence concernant les indicateurs de produits et d'effets directs au niveau du projet relatifs à la nutrition et au changement climatique, ainsi que les indicateurs de performance du pays, représente la dernière mise à jour requise du cadre de gestion des résultats pour FIDA11. La détermination des objectifs et des valeurs de référence repose sur des méthodes ayant fait leurs preuves et s'inspire des pratiques optimales observées dans les institutions internationales comparables. Le processus s'est également appuyé sur une solide coordination interdépartementale et une collaboration avec les équipes de projet sur le terrain afin que les objectifs soient ambitieux mais réalistes et que les valeurs de référence tiennent compte de la performance actuelle.

¹⁷ Les objectifs sont mesurés à partir des sources de données suivantes: enquêtes auprès des parties prenantes, c'est-à-dire retours d'information des partenaires, et examens à l'achèvement des COSOP, c'est-à-dire autoévaluations. Les objectifs sont calibrés en fonction de la nature de la source de données.

FIDA11 - Objectifs et valeurs de référence proposés pour le cadre de gestion des résultats

Niveau II – Résultats en matière de développement

2.3	<i>Effets directs et produits au niveau du projet</i>	<i>Valeur de référence pour FIDA11 (2019)</i>	<i>Objectif pour FIDA11 (fin 2021)</i>
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (objectif de développement durable (ODD) 2.2)	1, 7 million	5 millions
2.3.6	Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation (ODD 2.2)	s.o.	20
2.3.11	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique (ODD 13.1)	7 700	10 000
2.3.12	Nombre de personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (ODD 13.2)	81 000	120 000
2.3.13	Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face aux aléas climatiques	s.o.	300 000
2.3.14	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques (ODD 13.1)	1,2 million	1,5 million
2.3.15	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées ou de carbone fixé	-30 millions	-65 millions
2.3.16	Nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés dans des cadastres nationaux et/ou des systèmes de gestion de l'information géographique (ODD 1.4)	31 000	50 000

7

Niveau III: Performance opérationnelle et organisationnelle

			2016	Objectif pour FIDA11 (fin 2021)	Objectif pour FIDA10
3.3	<i>Performance des programmes de pays</i>				
3.3.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès de clients	S/O	90	s.o.
		Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP)	S/O	80	s.o.
3.3.3	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients	S/O	90	s.o.
		Examens à l'achèvement des COSOP	S/O	80	
3.3.4	Renforcement des partenariats (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients	100	90	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	S/O	80	
3.3.5	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients	100	90	85
3.3.6	Gestion des savoirs (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients	S/O	90	s.o.
		Examens à l'achèvement des COSOP		80	

∞