

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingtième session

Rome, 17-18 décembre 2003

RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DU SYSTÈME D'ALLOCATION FONDÉ SUR LA PERFORMANCE

1. Suite à l'approbation par le Conseil d'administration, en septembre 2003, des documents EB 2003/79/R.2 ("Structure et fonctionnement d'un système d'allocation fondé sur la performance au FIDA") et EB 2003/79/CRP 3 établissant le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le Fonds a commencé à mettre au point le dispositif et les procédures de fonctionnement du SAFP. Il faut considérer que le système dans son ensemble évoluera constamment à la lumière de l'expérience; cela étant, il s'agit en particulier de mettre en place un système opérationnel qui permette de traduire les principes définis à la conception en mécanismes capables de produire concrètement d'ici septembre et décembre 2004 des évaluations de performance et de proposer des allocations. À ce stade, le FIDA s'est principalement attaché à définir des *procédures* propres à faciliter l'applicabilité et la fiabilité du système, sachant qu'on n'obtiendra un système performant qu'après avoir mis en œuvre de telles procédures.

Structure de gestion du SAFP

2. La gestion du SAFP se fondera sur une structure conciliant plusieurs fonctions objectives et complémentaires:

- a) ***Une fonction de décision.*** Cette fonction, exercée au niveau de l'équipe de direction, consistera à veiller au respect du cadre adopté pour le SAFP et à avaliser les allocations annuelles de ressources par pays en vue de leur soumission à l'approbation du Conseil dans le contexte du Programme de travail et budget annuel du FIDA, ainsi que les évaluations de performance des pays sur lesquelles ces allocations reposent;

- b) **Une fonction d'allocation des ressources.** Cette fonction objective qui concerne plusieurs départements consistera à traduire les évaluations de performance des pays en scores et en allocations de ressources aux pays; et
- c) **Une fonction d'évaluation de performance des pays.** Cette fonction s'exerce à plusieurs niveaux. Il y a tout d'abord les évaluations de performance réalisées par les équipes s'occupant du pays concerné composées du chargé de portefeuille et de l'économiste régional ainsi que de représentants du Département finances et administration et du Département des affaires extérieures. Le directeur de la division régionale concernée sera responsable de la comparabilité et de l'assurance de qualité des évaluations au sein de la division. La comparabilité et l'assurance de qualité entre les divisions seront par ailleurs garanties par un groupe de contact opérationnel du SAFP qui sera composé de cadres de chacune des divisions du Département gestion des programmes ainsi que de représentants du Département finances et administration et du Département des affaires extérieures et qui fera office de groupe collégial et préparera les décisions relevant du niveau suivant. Enfin, toutes les évaluations de pays seront approuvées en vue d'être transmises à la fonction d'allocation des ressources, puis à la fonction de décision incombant à la haute direction, par une équipe comprenant l'équipe directoriale du Département gestion des programmes ainsi que des administrateurs du Département finances et administration et du Département des affaires extérieures.

3. On s'emploie actuellement à élaborer de façon détaillée cette structure de gestion en veillant soigneusement à assurer la qualité des évaluations de performance des pays, qui reposeront sur la connaissance des pays, la cohérence des directives et la comparabilité intra et interrégionale, ainsi que sur des normes de qualité objectives.

Les phases d'application du SAFP

4. Afin de préparer l'application du SAFP, le groupe de contact opérationnel interne évoqué plus haut a été constitué à la mi-novembre. Ce groupe comprend, pour chaque division du Département gestion des programmes, un membre et deux suppléants, principalement des chargés de portefeuille de pays, ainsi que des représentants du Département finances et administration et du Département des affaires extérieures; il est présidé par l'économiste en chef du Département gestion des programmes. Les travaux du groupe, auxquels contribuent actuellement des consultants externes engagés pour une période de courte durée, se déroulent de façon satisfaisante et consistent à organiser le démarrage de l'application du SAFP, qui se fera en trois phases:

- a) Une **phase de mise au point**, au cours de laquelle les indicateurs de performance des pays et leur application sont mis en place; les directives opérationnelles relatives aux évaluations de performance sont élaborées, de même que les techniques, méthodes, outils et procédures applicables à la réalisation de ces évaluations; l'organisation du travail et la marche à suivre pour l'exercice annuel d'évaluation de performance sont définies; et les modalités pratiques (quand, où, comment et par qui) de l'opération sont arrêtées. Pour pouvoir réaliser les évaluations de pays, il est impératif que les chargés de portefeuille et les équipes de pays disposent de directives précises concernant des indicateurs tenant compte des possibilités opérationnelles des chargés de portefeuille et du type de données pouvant être obtenues au niveau des pays. Ces directives ne peuvent être établies qu'en collaboration avec les chargés de portefeuille eux-mêmes et doivent être élaborées progressivement sur la base de consultations et compte tenu de l'expérience acquise.
- b) Une **phase d'essai**, au cours de laquelle les outils et méthodes sont mis à l'essai concrètement et on parvient à une conception commune de leur application grâce à une opération d'étalonnage comparatif suivant laquelle un certain nombre de pays choisis font

l'objet d'une évaluation collective de performance dans et entre les divisions. Pour pouvoir appliquer les critères de performance du SAFFP et interpréter les notes des pays de façon uniforme d'un pays ou d'une région à l'autre, le SAFFP sera dans un premier temps appliqué à 10 pays de référence (deux par région) convenus à l'échelle du FIDA. Ainsi, compte tenu des notes des pays, chaque division régionale choisira deux pays de référence (l'un enregistrant apparemment de bonnes performances et l'autre semblant connaître des difficultés sectorielles) et leur appliquera les critères de performance du SAFFP. Cette opération permettra également d'assurer les activités d'information et de formation préparées au cours de la phase de mise au point. Il s'agira ici de familiariser les membres concernés du personnel du Département gestion des programmes aux techniques, outils et méthodes d'évaluation dans la perspective de l'opération d'étalonnage comparatif. Tous auront ainsi une idée claire de leurs tâches et de leurs responsabilités dans cette opération.

- c) Une *phase d'exécution*, au cours de laquelle les évaluations de performance proprement dites sont établies et serviront par la suite de base au calcul des allocations par pays qui seront communiquées au Conseil d'administration en septembre et décembre 2004.

5. La phase de mise au point devrait s'achever à la fin janvier 2004, la phase d'essai à la fin mars 2004 et la phase d'exécution, pour les premières évaluations, vers fin mai-début juillet 2004.

6. Les **travaux du groupe de contact opérationnel du SAFFP** ont bien progressé et portent principalement sur: l'élaboration détaillée du processus d'évaluation de performance des pays; le processus d'évaluation du portefeuille des pays; les consultations au niveau des pays (avec les ministères de l'agriculture et des finances, d'autres institutions publiques appropriées, des organismes des Nations Unies concernés, des donateurs bilatéraux s'occupant du secteur de la réduction de la pauvreté rurale et des ONG nationales et internationales qualifiées); et l'intégration du processus, qui englobe aussi les processus pertinents actuellement en cours au FIDA (comme le processus d'évaluation du portefeuille et celui des COSOP). En janvier 2004, le groupe de contact s'attachera aux indicateurs pour les évaluations de performance du secteur rural compte tenu de l'Annexe I du document EB 2003/79/R.2/Rev.1 récemment parachevée, ainsi qu'à l'organisation de la phase d'essai et d'étalonnage comparatif.