

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

#### Conseil d'administration – Quatre-vingt-septième session

Rome, 19-20 avril 2006

## PLAN D'ACTION

### PRÉCISIONS CONCERNANT LES QUESTIONS SOULEVÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### A. INTRODUCTION

1. Lorsqu'il a approuvé le plan d'action à sa quatre-vingt-sixième session en décembre 2005, le Conseil d'administration a demandé des précisions concernant les questions soulevées au cours des débats. Le plan d'action constitue un ensemble ambitieux d'initiatives du FIDA qui doivent être coordonnées au sein de celui-ci et intégrées au niveau des fonctions d'exécution et de leurs contributions et qui nécessitent la participation d'intervenants externes. Le présent rapport traite des questions au sujet desquelles le Conseil a demandé des précisions, comme indiqué dans le document EB 2006/86/C.R.P.2/Rev.1.

#### **Mécanismes et instruments de gestion des risques.**

2. La gestion des risques, qui consiste à définir ceux-ci, à en évaluer l'impact et la probabilité, à les prévenir, à en atténuer les effets et à les surveiller, a fait partie intégrante du processus global de mise en œuvre du programme de transformation stratégique au cours duquel des registres et des tableaux de risques ont été élaborés et régulièrement mis à jour et évalués. Des problèmes tels que l'absence de définition correcte des exigences opérationnelles pour la conception de logiciels et l'insuffisance des compétences techniques ont été recensés et traités. Le plan d'action peut donc s'appuyer sur des enseignements et des données d'expérience considérables. La définition des risques a incombé à la fois aux groupes de travail et à la structure administrative d'appui, et notamment au comité directeur, auquel les groupes de travail signalent ces risques depuis que le plan d'action a été lancé.

3. Les risques ont été définis à différents niveaux opérationnels. Au niveau global, l'organigramme, la gestion du temps de travail et le financement ont été identifiés comme domaines à risque. En ce qui concerne l'organigramme, le risque a été modifié en élargissant le mandat du comité directeur (à compter du 1<sup>er</sup> mars) afin de lui confier des activités essentielles menées antérieurement par un comité de coordination ainsi que la responsabilité des produits. La gestion du temps de travail du personnel est suivie de près. Le recours judicieux à des ressources et à des financements extérieurs pour le remplacement du personnel contribue à l'obtention de certains produits. Les crédits demandés pour chaque groupe de travail pour 2006 ont été examinés en détail par le comité directeur et, comme il est indiqué dans les sections ci-après, les enveloppes budgétaires et les dépenses renouvelables continuent d'être suivies de près par le comité directeur, sous la présidence du Président adjoint chargé du Département finances et administration.

4. Au niveau des groupes de travail, les risques dont on s'occupe activement concernent notamment la coordination entre les composantes du plan d'action et l'intégration des activités du plan dans les fonctions opérationnelles existantes. Lors d'une journée de réflexion tenue le 2 mars, le comité directeur et les présidents des groupes de travail ont examiné les plans de travail et les activités en cours. Une réunion ultérieure à laquelle tous les membres des groupes de travail ont participé a permis de renforcer la coordination et la collaboration. Le risque lié à un parrainage institutionnel exclusif du plan d'action a également été examiné à cette réunion. La communication au sujet des activités prévues par le plan d'action étant une question importante, un plan de communication détaillé a été établi et est actuellement examiné par le comité directeur. Un site web interne donne à tous les membres du personnel des renseignements détaillés sur les activités menées et les progrès réalisés par les groupes de travail ainsi que sur les questionnaires utilisés pour recueillir des informations sur les activités en cours telles que l'élaboration des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) axés sur les résultats et les travaux préliminaires de révision du cadre stratégique. Le risque lié à la coordination entre les groupes et aux aspects temporels et à l'interdépendance des activités et des produits à fournir, qui a été recensé par certains groupes de travail lors de leurs délibérations avec le comité directeur, est traité en ayant recours à l'analyse du chemin critique ainsi qu'à des outils standard d'examen et de suivi des projets, tels que des diagrammes de Gantt. Les groupes de travail mettront régulièrement à jour ces évaluations. La gestion d'ensemble des risques est assurée par le comité directeur, avec la contribution d'un conseiller externe indépendant et l'appui du secrétariat. Il sera fait appel selon que de besoin à des concours extérieurs supplémentaires, par exemple à un conseiller en gestion des risques spécialement recruté.

**Indicateurs de référence qui seront utilisés à l'avenir pour évaluer la performance et notamment la durabilité, les partenaires, l'innovation, l'efficacité/impact et l'efficience.**

5. On commencera à définir des indicateurs de performance clés dans le cadre du processus principal d'établissement du budget et de planification en 2006, car les départements et les services sont tenus de donner davantage de détails sur ce qu'ils veulent réaliser en 2007 et les indicateurs permettant de savoir dans quelle mesure leurs efforts sont couronnés de succès. Ce processus de formation et d'apprentissage fournira les éléments de base qui permettront, une fois la révision du cadre stratégique du FIDA achevée, d'élaborer un ensemble plus complet d'indicateurs dans le cadre du système de gestion des résultats en matière de développement du FIDA.

6. Les indicateurs envisagés permettront de mesurer à la fois l'efficacité et l'efficience. Le FIDA s'est déjà engagé à se soumettre à des comparaisons avec d'autres institutions financières internationales (IFI) en ce qui concerne les coûts globaux et la valeur de son programme. Les IFI procèdent à des comparaisons sans cesse plus détaillées entre elles et le FIDA participe déjà à ces travaux dans les domaines des services informatiques et de la comptabilité. Des données de référence concernant le rapport coûts-avantages global du FIDA ont déjà été présentées au Conseil d'administration dans le contexte des discussions budgétaires.

7. Les indicateurs permettant d'évaluer la performance du programme pour ce qui est de l'efficacité (y compris la durabilité) ont déjà été établis conformément aux normes internationales en collaboration avec le Conseil d'administration. Des données de référence sont rassemblées et présentées dans le cadre du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Des données sur la performance des programmes et projets en cours sont rassemblées dans le contexte de l'établissement des rapports sur la supervision et du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI).

8. La gestion de la performance met l'accent sur ce qui peut être immédiatement mesuré et contrôlé (et donc géré) – et sur ce qui est susceptible d'avoir d'importantes conséquences au niveau de l'impact sur le développement. Au FIDA, cela recouvre principalement la conception des prêts et des dons et leur mise en œuvre (y compris la supervision, l'appui à l'exécution et la participation aux examens à mi-parcours). Des données de référence pour l'exécution et la supervision des projets peuvent être obtenues lors de l'examen du portefeuille du FIDA. Un volet "évaluation et gestion de la performance" des programmes de pays, englobant la gestion des connaissances et l'innovation, sera mis au point par les équipes de gestion des programmes de pays et à l'occasion de la conception et de l'approbation des cadres définissant les responsabilités des équipes et les responsabilités interdépartementales.

**En outre, les modalités de ciblage des ruraux pauvres par le FIDA seront précisées.**

9. Le FIDA est en train d'établir une politique de ciblage qui comprendra des indicateurs permettant d'en surveiller la mise en œuvre et qui, avec le plan d'action pour l'égalité entre les sexes, servira de base au cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, aux stratégies régionales et aux délibérations des groupes de travail sur le plan d'action. Un groupe interdépartemental est chargé d'élaborer cette politique, qui sera soumise au Conseil d'administration à sa session de septembre. Auparavant, un séminaire informel sera organisé à l'intention des membres du Conseil.

**Les travaux d'évaluation du plan d'action par le Bureau de l'évaluation, y compris la méthodologie à appliquer et les indicateurs d'objectifs, de performance et de résultats, seront définis.**

10. Le Bureau de l'évaluation entreprendra une évaluation du plan d'action et de ses résultats conformément au mandat qui lui a été donné par le Conseil d'administration dans la politique d'évaluation du FIDA en avril 2003 et à la décision de décembre 2004 du Conseil concernant les tâches du Comité de l'évaluation.

11. À cet égard, le Président du Comité de l'évaluation, à la session de décembre 2005 du Conseil d'administration, a dit qu'il ne jugeait pas opportun de demander au Bureau de l'évaluation d'examiner périodiquement les rapports sur l'état d'avancement du plan d'action avant que le Conseil n'en soit saisi. Le Bureau de l'évaluation doit avoir un peu de recul. Le Président a noté en outre que le fait d'examiner les rapports de situation et d'en rendre compte au Conseil ne constituait pas vraiment une fonction d'évaluation. Le Conseil a ensuite décidé de définir un ensemble précis d'indicateurs de performance globaux pour l'évaluation du plan d'action par le Bureau de l'évaluation, ainsi que la méthodologie à appliquer. Des indicateurs d'objectifs et de résultats seront également élaborés.

12. Le cadre et la méthodologie que le Bureau de l'évaluation a élaborés comme suite à cette demande sont présentés dans l'Annexe I.

**Nouvelle approche fondée sur les équipes de gestion des programmes de pays: responsabilités des équipes et rôle principal du chargé de programme de pays (CPP).**

13. Une nouvelle approche fondée sur les équipes de gestion des programmes de pays (EGPP) a été élaborée comme suite aux conclusions de l'évaluation externe indépendante selon lesquelles les chargés de programmes de pays avaient tendance à travailler isolément, le FIDA devenait trop tributaire des

consultants comme source de connaissances institutionnelles et les pays membres en développement pourraient mettre à profit un éventail plus large de connaissances provenant du FIDA.

14. Les EGPP seront dirigées par les CPP et comprendront du personnel provenant des unités fonctionnelles compétentes du FIDA. Contrairement à l'équipe d'élaboration des projets (EPP) actuelle, qui a un rôle consultatif, l'EGPP ne se limitera pas à la participation volontaire ad hoc d'un conseiller technique, d'un administrateur chargé des prêts, d'un juriste et de l'économiste régional, mais comprendra également, s'il y a lieu, des membres du personnel des divisions des politiques, de la communication et de la mobilisation des ressources ainsi que d'autres services. Elle interviendra obligatoirement de façon systématique et continue pendant toute la durée du processus du programme de pays. Elle garantira et améliorera la qualité et tous ses membres contribueront largement à ses produits et à ses résultats. L'EGPP intégrera les équipes de pays du FIDA, qui seront mieux définies et structurées et qui assumeront une plus grande responsabilité pour les résultats.

15. Bien que le CPP reste sans ambiguïté responsable des résultats du programme de pays, chaque membre de l'EGPP assumera des fonctions spécifiques au sein de l'équipe et rendra compte au CPP des résultats de son action. Cela nécessitera l'élaboration, en tant que produit à fournir, d'un cadre précis définissant les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques de l'EGPP et du CPP. Les superviseurs fonctionnels de tous les membres de l'EGPP veilleront à ce que les résultats dont leurs subordonnés sont responsables soient atteints et ce nouveau cadre de responsabilités sera administré au moyen du Système d'évaluation de la performance (SEP) annuel.

#### **Un système d'assurance de la qualité s'inspirant des meilleures pratiques des institutions financières internationales.**

16. Le FIDA est déterminé à renforcer son système d'assurance de la qualité en tenant compte de l'expérience et des meilleures pratiques de ceux qui sont en pointe dans ce domaine et en particulier des autres IFI. Les bons systèmes d'assurance de la qualité ont deux choses en commun: des normes claires sur lesquelles on s'est mis d'accord et une méthode d'évaluation rigoureuse. La plupart du temps, il s'agit d'un processus interne aux organisations: celles-ci établissent leurs propres normes et il leur incombe de veiller à ce que leurs produits respectent ou dépassent ces normes. On fera le nécessaire pour rendre le système d'assurance de la qualité du FIDA plus explicite, plus uniforme et plus complet. Les responsabilités concernant la qualité, y compris l'autocertification, doivent être définies de façon plus rigoureuse. Dans le cadre du plan d'action, on a commencé à élaborer un ensemble obligatoire de normes de qualité et de processus d'évaluation de la qualité pour les principaux produits/services dès le début des projets – compte tenu des normes d'évaluation (des projets), des orientations, des enseignements tirés et des objectifs et priorités stratégiques. Ces directives concernant la qualité au stade de la sélection, de la conception et de l'exécution doivent être examinées par la direction au cours du quatrième trimestre de 2006. Des données de référence sur la performance, jugée d'après des indicateurs de qualité, seront recueillies une fois que ces indicateurs auront été fixés et appliqués (à compter de la fin de 2006).

17. La confiance dans le système d'assurance de la qualité et ses évaluations est renforcée par une homologation indépendante du fonctionnement de ce système. C'est pourquoi par exemple les groupes d'assurance de la qualité de la Banque mondiale n'ont pas pour rôle d'analyser la qualité des projets avant leur approbation mais notamment de procéder à des examens sélectifs des projets une fois qu'ils ont été approuvés afin de voir comment le système interne d'assurance de la qualité fonctionne et d'en déterminer les points forts et les faiblesses. De même, dans le cadre du plan d'action, le FIDA mettra au point un mécanisme pour faire en sorte que ses projets et programmes soient régulièrement soumis à des processus d'assurance de la qualité objectifs. Il fera aussi participer des groupes extérieurs à des examens réguliers de son système global d'assurance de la qualité en fonction des risques d'erreurs que comporte apparemment ce système.

**Le plan d'action, en tant que deuxième phase du programme de transformation stratégique, sera appliqué dans les limites de l'enveloppe budgétaire fixée (9,5 millions de USD).**

18. Après l'approbation du budget du plan d'action par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-sixième session en décembre 2005, les groupes de travail, appuyés par le secrétariat du plan d'action, ont arrêté des plans financiers détaillés pour 2006 et des plans d'ensemble pour 2007. Conformément aux procédures budgétaires décentralisées du FIDA, les fonds se sont vu attribuer, aux fins de leur intégration dans le système financier, un code distinct correspondant aux présidences des divers groupes de travail, le secrétariat étant responsable de leur utilisation en sa qualité de dépositaire. Les dépassements de crédits sont impossibles. Les rapports budgétaires standards établis à l'aide du logiciel PeopleSoft montrent l'utilisation des fonds par l'ensemble des groupes de travail et par élément d'activité. Les initiatives telles que le programme d'appui institutionnel financé par le DFID, qui soutient la planification institutionnelle, l'amélioration des ressources humaines, la gestion des connaissances et la contribution du FIDA à l'élaboration de stratégies de réduction de la pauvreté, ont été intégrées dans les activités des différents groupes de travail.

**Les incidences sur les coûts renouvelables du plan d'action, y compris la présence sur le terrain, seront déterminées en fonction de l'impératif de ne pas augmenter le pourcentage des dépenses administratives dans le programme de travail par rapport à 2006.**

19. Les plans détaillés des groupes de travail, en particulier du groupe sur le nouveau modèle opérationnel, sont établis en respectant le chiffre de 17,1% qui a été fixé comme norme lors de l'approbation du programme de travail et budget pour 2006. Ce chiffre tient compte des ressources disponibles au titre du budget administratif et du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP).

**Coordination et intégration dans l'ensemble du FIDA et prise en compte des aspects relatifs aux ressources humaines.**

20. Les membres de chaque groupe de travail proviennent de tous les départements du FIDA. Tant le comité directeur que le secrétariat comprennent des représentants des trois départements, et les groupes de travail et leurs sous-groupes sont chargés d'assurer la coordination des activités selon que de besoin. La coordination ne constitue pas seulement une obligation au titre du plan d'action, mais fait aussi partie des fonctions quotidiennes au sein du FIDA. Elle est facilitée par des informations communiquées sur la page web du plan d'action sur le site intranet du FIDA et s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication d'ensemble. Le Comité directeur a accordé une attention particulière à la question. Un autre aspect a été essentiel: il a fallu coordonner et intégrer les activités du plan d'action aux fonctions opérationnelles existantes, non seulement pour faciliter et compléter le travail d'élaboration mais aussi pour préparer la mise en œuvre par les services opérationnels.

21. Chaque groupe de travail a recensé quels étaient les besoins particuliers en ce qui concerne les ressources humaines. Par exemple, une étude de la charge de travail devrait être entreprise pour compléter les travaux concernant le nouveau modèle opérationnel, des ressources humaines seraient nécessaires pour l'approche de programmation par pays et, comme l'a constaté le groupe de travail sur la gestion des connaissances et l'innovation, des changements d'attitude et de comportement s'imposent. En outre, un groupe "virtuel" s'occupant de l'ensemble du plan d'action fournit l'appui nécessaire pour les tâches à accomplir au sein de la division des ressources humaines et contribue à la gestion du changement dans l'ensemble du FIDA. Le plan de travail de ce groupe (mis à la disposition de tous les membres du personnel du FIDA par l'intermédiaire de la section chargée du plan d'action sur le site intranet du FIDA et l'écran de connexion) met en lumière les approches requises en matière d'intégration et la nécessité de tenir des consultations avec chacun des autres groupes de travail et de découper les activités en séquences (par exemple analyse de la charge de travail, suivie par l'analyse des compétences manquantes, puis par la formation et, enfin, la gestion du changement).

**Le plan d'action accordera une haute priorité à la définition, aux besoins et aux risques potentiels liés au renforcement de l'innovation.**

22. Le groupe de travail sur la gestion des connaissances et l'innovation est spécialement chargé de l'innovation dans le cadre du plan d'action. Il doit veiller à ce que l'innovation se voie accorder l'importance voulue et que les stratégies concernant les deux questions dont il est chargé soient regroupées dans un seul document d'ensemble présenté au Conseil d'administration. Par ailleurs, l'initiative pour intégrer l'innovation (III) appuyée par le DIFD a permis de continuer à renforcer à la fois les fondements institutionnels et l'appui aux projets nécessaire en matière d'innovation. Des activités sont menées au niveau des pays pour y rechercher des innovations existantes, avec l'appui de subventions à l'innovation. Cela fera également ressortir les travaux d'analyse nécessaires concernant les innovations jugées "reproductibles" et le temps et les ressources requis, ainsi que l'évaluation du risque. L'examen annuel "du produit à l'objectif" dont l'III a fait l'objet récemment a souligné les progrès réalisés tout en indiquant les questions sur lesquelles il faut se concentrer davantage, par exemple le rôle du secteur privé.

**Contribution du FIDA à la coordination au niveau des pays dans le cadre de l'examen triennal des activités opérationnelles des orientations et à l'initiative du Secrétaire général de l'ONU pour une plus grande cohérence du système et une gestion plus serrée des entités qui le composent.**

23. Le rapport sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement adopté par l'Assemblée générale (résolution 59/250 de l'Assemblée générale) passe en revue de façon détaillée les activités opérationnelles de l'ONU et souligne un certain nombre de questions en vue de renforcer l'impact de ces activités sur le terrain. Parmi ces questions, quatre sont essentielles: l'alignement avec les plans nationaux de développement, le renforcement du réseau de coordonnateurs résidents, la simplification et l'harmonisation des procédures et des processus et la prise en compte des sexospécificités.

i) alignement avec les plans nationaux de développement. Les projets et programmes du FIDA sont élaborés dans le cadre des stratégies et priorités nationales, sont reliés aux documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), aux stratégies sectorielles et aux plans de développement nationaux et leur fonctionnement est assuré par les systèmes établis par les pays eux-mêmes, dans la mesure où ces systèmes appliquent les meilleures pratiques et respectent les normes en vigueur dans le secteur d'activité considéré;

ii) renforcement du réseau de coordonnateurs résidents: l'absence de présence permanente du FIDA dans les pays a longtemps été considéré comme un handicap pour participer pleinement aux mécanismes de coordination nationaux. Dans les pays où le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) est exécuté, les possibilités de participer à de tels mécanismes sont bien sûr beaucoup plus grandes (à l'heure actuelle, au moins sept des initiatives du FIDA relatives à la présence sur le terrain sont installées dans les locaux du représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD]). Le FIDA est déterminé à intensifier sa participation au niveau national dans le cadre du nouveau modèle opérationnel aussi bien dans les quelques pays où il est directement présent sur le terrain que dans les autres pays concernés par son programme. Il accroîtra donc sa collaboration dans le cadre du réseau de coordonnateurs résidents et des équipes de pays de l'ONU.

iii) simplification et harmonisation des procédures et des processus: dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, le FIDA agira en partenariat avec les gouvernements, les autres parties prenantes dans les pays et divers partenaires de développement extérieurs. Cette approche se fonde sur la Déclaration de Paris, qui met l'accent sur l'harmonisation et l'alignement des interventions des donateurs, les pays jouant le rôle à la fois de maître d'œuvre et de maître d'ouvrage. Elle offrira au FIDA la possibilité de jouer un rôle plus actif dans la coordination de ses programmes avec ceux des autres institutions sous la direction du pays concerné;

iv) prise en compte des sexesspécificités: conformément aux recommandations du rapport sur l'examen triennal et à d'autres textes intergouvernementaux (décision 1997/2 du Conseil économique et social sur la prise en compte des sexesspécificités dans toutes les activités des Nations Unies), le FIDA met en œuvre un plan d'action pour l'égalité entre les sexes et appuie les travaux des agents de liaison et des groupes thématiques chargés de cette question. Le programme du FIDA pour l'égalité entre les sexes apporte également une contribution importante à la coordination interorganismes sur l'égalité entre les sexes et les femmes autochtones.

24. **Groupe de haut niveau.** Comme suite à l'adoption du document final du Sommet mondial des Nations Unies tenu en septembre 2005, le Secrétaire général de l'ONU a créé un groupe de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies. Un certain nombre de présidents, de premiers ministres et de ministres de pays tant développés qu'en développement ainsi que des personnalités ayant une grande expérience pratique du développement siègent au sein de ce groupe. L'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement et le Président du FIDA sont automatiquement membres du groupe en leur qualité, respectivement, de président du groupe des Nations Unies pour le développement et de président du comité de haut niveau chargé des programmes.

25. Le groupe a été chargé d'examiner les travaux du système des Nations Unies, en particulier en vue d'encourager une gestion serrée des entités du système dans les domaines du développement, de l'environnement et de l'action humanitaire. L'objectif d'ensemble est de recommander un processus de rationalisation qui permette d'utiliser au maximum les ressources disponibles pour les programmes de secours et de développement au sein du système des Nations Unies tout en réduisant au minimum les frais généraux. Les travaux du groupe ne sont qu'à leurs débuts et celui-ci devrait tenir sa première réunion en avril 2006 en vue d'achever le rapport qu'il doit présenter à l'Assemblée générale à l'automne.

**Réexamen de la nécessité d'un plan à moyen terme à la lumière du nouveau cadre stratégique et d'autres documents d'orientation.**

26. Le cadre stratégique révisé du FIDA qui doit être présenté au Conseil d'administration en décembre 2006 définira les domaines où le FIDA bénéficie d'un avantage comparatif, les axes stratégiques de son action et les principes régissant sa collaboration avec les autres partenaires de développement. Cet ensemble de principes définissant les contours de la stratégie sera complété par des directives spécifiques, concernant par exemple le ciblage, qui seront intégrées dans les normes de qualité et les processus d'assurance de la qualité. Dans d'autres organisations multilatérales, la gestion de la performance est souvent intégrée dans des plans stratégiques à moyen terme qui définissent différents objectifs précis et indiquent la façon dont ceux-ci devraient être coordonnés pour atteindre les objectifs d'ensemble. Un travail d'analyse est en cours dans le cadre du plan d'action en ce qui concerne le rôle et la fonction des plans et des stratégies à moyen terme dans l'amélioration du développement. En même temps, on est en train de faire l'inventaire des instruments de planification, de suivi et de gestion de la performance existants au sein du FIDA. Compte tenu des résultats de ces travaux, le FIDA déterminera s'il a besoin d'un plan à moyen terme ou d'autres outils de gestion.

**Les documents d'orientation et de stratégie découlant du plan d'action seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration. En outre, le Conseil sera régulièrement informé des progrès au moyen d'un rapport annuel sur la mise en œuvre du plan d'action présenté à sa session de décembre et mis à jour aux autres sessions.**

27. Le présent rapport donne les précisions demandées au sujet des questions qui ont été soulevées. Des mises à jour seront présentées oralement aux sessions d'avril et de septembre du Conseil et un rapport de situation sera présenté chaque année à la session de décembre.

### **Approche du Bureau de l'évaluation (OE) concernant l'évaluation du plan d'action**

1. Le Conseil d'administration a décidé qu'en 2007 OE entreprendrait une évaluation indépendante du plan d'action, qu'il examinera à sa session de décembre, avant l'ouverture en février 2008 de la Consultation sur la huitième reconstitution. Il est prévu qu'en 2006-2007, le Conseil examinera et approuvera 11 résultats attendus du plan d'action<sup>1</sup> consistant en nouvelles politiques, stratégies et initiatives destinées à renforcer à l'avenir l'efficacité du Fonds en matière de développement. Au cours de la même période, la direction du FIDA prévoit également d'approuver et de mettre en place un certain nombre de stratégies, lignes directrices et autres dispositions dans les trois domaines d'action sur lesquels se fondera le plan d'action, à savoir *la planification et l'orientation stratégiques, le nouveau modèle opérationnel, et la gestion des connaissances et l'innovation*. Au stade actuel, toutefois, la conception du plan d'action n'est pas encore complètement achevée, et encore moins son exécution. Il ne serait donc pas réaliste de programmer une évaluation des résultats attendus du plan d'action du point de vue de son efficacité et de son impact en 2007. Ainsi, à ce stade, l'évaluation porterait en grande partie sur le processus, ce qui serait déjà passablement ardu, étant donné que certaines des composantes du processus du plan d'action ne seront pas encore complètement déployées.

2. Le plan d'action est un processus de réforme interne mis en œuvre par le FIDA et comportant l'introduction de changements dans plusieurs processus de gestion et de fonctionnement. Il est important que l'évaluation d'OE ne soit pas interprétée comme une source de conseils sur la gestion à ce stade initial du plan d'action, ce qui ne correspondrait pas à la nature des fonctions d'OE, telles qu'elles sont énoncées dans la politique d'évaluation du FIDA. Il convient aussi de revoir à la baisse les attentes irréalistes et de se concentrer sur les aspects du plan d'action dans lesquels OE possède en matière d'évaluation une expérience et des connaissances propres à aider le Conseil dans son appréciation de la qualité globale du processus du plan d'action.

3. Comme il est expliqué dans les deux paragraphes précédents, la conduite d'une évaluation classique des résultats et de l'impact du plan d'action aboutissant finalement à un rapport unique serait prématurée et impossible en 2007. OE devrait donc plutôt proposer de conduire une évaluation formative axée sur le processus d'exécution du plan d'action. Concrètement, cette évaluation de processus produira en temps réel dès 2006<sup>2</sup> un certain nombre de notes d'évaluation couvrant la période 2006-2007 du processus d'exécution du plan d'action qui seront récapitulées dans un rapport final qu'OE présentera à la fin de 2007. Ces notes d'évaluation fourniront une appréciation indépendante des principales composantes du plan d'action, sur lesquelles OE dispose d'une expérience et de connaissances en matière d'évaluation. Elles constitueront principalement une appréciation de la possibilité d'évaluer les politiques, stratégies, instruments et processus présentés par la direction du FIDA et de déterminer i) si elles prennent en compte les enseignements tirés des évaluations passées et ii) si elles sont conformes à des critères de bonnes pratiques.

4. Depuis l'approbation de son nouveau mandat et règlement intérieur en 2004, le Comité de l'évaluation est censé examiner les modifications à apporter aux politiques institutionnelles évaluées par OE ou aux nouvelles politiques découlant de la suite donnée aux évaluations d'OE, et donner des avis au Conseil avant qu'il n'examine ces documents. Par conséquent, les notes d'évaluation seront examinées par le Comité de l'évaluation avant d'être présentées au Conseil d'administration en 2006-2007.

---

<sup>1</sup> Voir document EB 2005/86/R.2/Rev.1.

<sup>2</sup> Et non en 2007 comme le prévoit le programme de travail d'OE.



ANNEXE I

5. L'évaluation devrait produire trois catégories de notes d'évaluation. La première couvrira l'exécution du plan d'action dans des domaines essentiels du champ de compétence d'OE se rattachant à l'auto-évaluation, par exemple:

- a) la possibilité d'une évaluation globale du plan d'action, y compris son système de suivi et d'évaluation, et son cadre de résultats;
- b) la qualité du système d'auto-évaluation proposé, et en particulier du nouveau mécanisme d'assurance-qualité.

6. La deuxième catégorie consistera en notes d'évaluation présentant les observations d'OE sur chacun des documents suivants qui constituent la majeure partie des onze résultats attendus du plan d'action, et que la direction du FIDA soumettra au Conseil d'administration en 2006-2007<sup>3</sup>:

- a) Cadre révisé du COSOP axé sur les résultats;
- b) Modèle révisé d'approbation des projets
- c) Version révisée du cadre stratégique pour 2007-2010
- d) Politique de supervision
- e) Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
- f) Rapport de situation sur la mise en œuvre du plan d'action

7. Il est à noter, en outre, que conformément à son programme de travail actuel pour 2006, OE présentera au Conseil en septembre 2007 les résultats de l'évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain qu'il conduira et qui est aussi considérée comme étant au nombre des onze résultats attendus que la direction du FIDA doit présenter au Conseil d'administration dans le cadre du plan d'action.

8. La troisième catégorie de notes d'évaluation portera sur un certain nombre des autres principaux résultats attendus en matière de politique et de stratégie que, indépendamment de la liste mentionnée au paragraphe 6 ci-dessus, la direction du FIDA devrait produire dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action dans les domaines essentiels du ciblage, de la gestion des connaissances et de l'innovation.

---

<sup>3</sup> Conformément à la figure 4 du document EB 2005/86/R.2/Rev.2.

9. En résumé, le tableau 1 ci-dessous indique le calendrier de présentation des différentes notes d'évaluation:

**Tableau 1**

Note d'évaluation	Date de présentation
1. <u>Auto-évaluation</u>	
a) Possibilité d'évaluation du PA	Septembre 2006
b) Auto-évaluation et assurance-qualité	2007 (date à déterminer)
2. <u>Résultats attendus du plan d'action à présenter au Conseil</u>	
a) Nouveau cadre du COSOP	Septembre 2006
b) Modèle révisé d'approbation des projets	Septembre 2006
c) Politique de supervision	Décembre 2006
d) Version révisée du cadre stratégique	Décembre 2006
e) Rapport sur l'efficacité en matière de développement	Décembre 2007
f) Rapport de situation annuelle sur le PA	Chaque année en décembre
3. <u>Autres principaux résultats attendus</u>	
a) Politique de ciblage	Septembre 2006
b) Stratégie de gestion des connaissances	Décembre 2006
c) Stratégie relative à l'innovation	2007 (date à déterminer)
<i>plan d'action (PA)</i>	

10. L'établissement de 11 notes d'évaluation au total, dont 8 pendant la seule année en cours, représentera un volume de travail supplémentaire extraordinaire pour OE, tout particulièrement en 2006. Il faudra aussi modifier le programme qui avait été arrêté pour le Comité de l'évaluation ainsi que le programme de travail d'OE pour 2006, et réévaluer les besoins en ressources d'OE. Les conséquences de ces changements seront examinées par le Comité de l'évaluation qui adressera au Conseil à sa session de septembre une recommandation à ce sujet.

