

Cote du document:	EB 2007/92/R.7/Add 1
Point de l'ordre du jour:	5 b)
Date:	27 novembre 2007
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Réponse de la direction du FIDA au rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006

Conseil d'administration — Quatre-vingt-douzième session
Rome, 11-13 décembre 2007

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après.

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: s.khadka@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA au rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006

1. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en septembre 2004 (EB-82-MINUTES.pdf), la façon dont la direction donne suite aux observations formulées dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) à propos de sa gestion du portefeuille de projets en cours est exposée dans le rapport sur la performance du portefeuille (RPP), dont le Conseil est également saisi à sa présente session (document EB 2007/92/R.8). La présente note est par conséquent axée sur la réponse de la direction du FIDA à certaines des questions de caractère plus général soulevées dans le RARI de cette année.
2. Le RARI 2006, le cinquième de la série, présente une synthèse des résultats et de l'impact dont il est fait état dans les rapports sur les évaluations effectuées en 2006. Il introduit un certain nombre de changements dont la direction du FIDA estime qu'ils ont amélioré la qualité du rapport et qu'ils présentent un intérêt du point de vue des besoins des opérations du FIDA. Ces changements concernent:
 - a) l'examen statistique, effectué par le Bureau de l'évaluation (OE) – avec la participation d'un statisticien spécialiste du développement –, des données disponibles et la conclusion selon laquelle l'analyse des tendances d'une année sur l'autre n'est pas fiable, compte tenu du nombre relativement restreint d'évaluations conduites au cours d'une année donnée (paragraphe 5);
 - b) l'accent mis par OE sur l'apprentissage, en rapport notamment avec les questions de la durabilité et de l'innovation (paragraphe 9 et 111-143);
 - c) la transposition sur une échelle à 6 points des appréciations précédemment formulées dans les évaluations effectuées en 2002-2004 (paragraphe 3); et
 - d) le regroupement des données existantes pour la période 2002-2006, telles qu'elles ressortent des évaluations déjà incluses dans les RARI des années précédentes, augmentant ainsi la fiabilité et la robustesse des résultats pour la période quinquennale.
3. L'examen statistique répond à la préoccupation, déjà exprimée par la direction, selon laquelle la taille de l'échantillon examiné est trop réduite, compte tenu en particulier du caractère non aléatoire de la sélection des projets évalués. De même, maintenant que tant OE que le Département gestion des programmes (PMD) ont adopté une échelle de notation à six points, les systèmes de notation des évaluations indépendantes et des autoévaluations sont totalement harmonisés et leurs résultats directement comparables.
4. S'agissant de l'application des normes actuelles à l'évaluation de projets conçus il y a un certain temps, et dont les objectifs ne correspondent pas aux priorités d'aujourd'hui (paragraphe 17), la direction du FIDA approuve le principe d'une telle approche mais recommande de faire preuve de modération dans sa mise en œuvre. Les projets devraient être évalués en faisant principalement référence aux objectifs qui leur avaient été assignés à l'origine, modifiés le cas échéant au moment de l'évaluation. C'est donc essentiellement à titre d'exercice d'apprentissage que devrait être entrepris l'examen de leur performance à la lumière des préoccupations institutionnelles actuelles du FIDA. La conception du projet peut faire l'objet d'ajustements en cours d'exécution, comme indiqué dans le RARI 2006; ces ajustements pourraient même être nécessaires, mais ils ne peuvent et ne devraient être apportés qu'en plein accord avec le gouvernement concerné. En fait, les gouvernements pourraient souhaiter conserver les objectifs fixés à l'origine pour un projet et ne pas accepter de modifications basées sur le Cadre stratégique du FIDA

2007-2010 ou d'autres politiques institutionnelles (par exemple en matière de finance rurale, de développement du secteur privé, etc.) adoptées par le Conseil d'administration après l'approbation du projet.

5. Comme le fait observer le RPP (paragraphe 87-92), le niveau de variance entre ses résultats et ceux du RARI est généralement peu élevé. Autrement dit, la plupart des conclusions du RARI sont confortées par l'évaluation de la direction elle-même sur l'impact de son portefeuille. Cette concordance a aidé la direction à recenser sans crainte d'erreur les domaines clés dans lesquels la performance doit être améliorée.
6. La direction du FIDA souscrit à la conclusion du RARI selon laquelle la durabilité exige une "attention concertée" (paragraphe 53). Elle a, en fait, retenu la durabilité comme l'une des mesures clés de sa performance, tant dans le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement (EB 2005/86/R.2/Rev.2) que dans le Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 (EB 2007/91/R.2). Elle souscrit également à la conclusion du RARI 2006 selon laquelle "le FIDA n'est toutefois pas le seul à être confronté au problème de la durabilité, auquel ses partenaires de développement doivent également faire face, qu'il s'agisse de gouvernements ou de donateurs..." (paragraphe 122). Bien qu'il ne s'agisse pas d'une conclusion définitive, des améliorations de la performance du FIDA dans ce domaine ont été relevées, tant dans le RARI (53% du total de l'échantillon) que dans le RPP (63%), alors que le chiffre cité dans l'Évaluation externe indépendante (EEI) était de 40% (RARI, paragraphe 53; RPP, paragraphe 5 du résumé).
7. Le niveau des résultats obtenus, en termes absolus, en matière de durabilité par les projets financés par le FIDA demeure une source de préoccupation, malgré les progrès récents. La direction est pleinement résolue à répondre à cette préoccupation et entend améliorer sa performance: i) en aidant au renforcement des capacités des institutions concernées par les besoins des ruraux pauvres; ii) en réagissant plus rapidement lorsque des faiblesses ont été recensées sur le plan de l'exécution et en améliorant ce faisant l'efficacité, étroitement liée à la durabilité; et iii) en exigeant une définition précoce d'une stratégie de durabilité pour les projets (RPP, paragraphes 56-61).
8. La direction souscrit également aux conclusions du RARI selon lesquelles les problèmes rencontrés de manière récurrente dans les projets dont les résultats sont faibles sur le plan de la durabilité sont généralement les suivants: i) objectifs du projet trop ambitieux, ii) insuffisance des délais alloués au développement institutionnel, et iii) faiblesse des analyses des institutions et des risques sociaux. Le manque d'une présence permanente de personnel du FIDA dans le pays compromet aussi la durabilité des opérations financées par le FIDA (paragraphe 120) puisqu'il restreint la capacité du FIDA d'apporter un appui à l'exécution, d'entreprendre une concertation sur les politiques publiques et de renforcer les partenariats. La difficulté du contexte dans lequel le FIDA conduit des opérations est également un facteur affectant la durabilité (RARI, encadré 1). La direction abordera ces questions de façon systématique et, comme le recommande le RARI, elle allouera davantage de ressources à la supervision directe et à l'appui à l'exécution.
9. Le RARI recommande que le FIDA élabore une approche de la durabilité. La direction considère la durabilité comme une question transversale, qu'il convient d'aborder de manière approfondie aux divers stades du cycle du projet. Cette démarche suppose un réexamen et une modernisation de nombreux processus existants. Ainsi, le manuel de conception des projets en cours d'élaboration dans le cadre du Plan d'action contiendra des directives pour la formulation d'une stratégie en matière de durabilité dans le contexte de la conception des projets. Les nouveaux systèmes de renforcement de la qualité et d'assurance-qualité du FIDA permettront de vérifier la manière dont la durabilité est prise en compte par chaque projet. D'autres processus liés aux projets, comme les ateliers de démarrage, les missions de supervision et

d'appui à l'exécution, et les examens à mi-parcours et à l'achèvement examineront de façon spécifique cet aspect de la performance des projets.

10. Pour ce qui concerne l'innovation et la transposition à plus large échelle, les analyses désagrégées réalisées pour le RPP (paragraphe 67) montrent que les performances du FIDA sont moins bonnes dans le domaine de la reproduction et de la transposition à plus large échelle que dans celui de l'innovation. L'amélioration de l'accès aux marchés est également un domaine où des progrès sont nécessaires (RARI, paragraphe 152), bien qu'il se situe souvent au-delà du domaine d'influence immédiate des projets financés par le FIDA et qu'il exigerait une combinaison judicieuse d'instruments liés au projet et extérieurs au projet. La nouvelle approche des programmes-pays et les COSOP axés sur les résultats, qui coordonneront, dans une optique de synergie et de renforcement mutuel, l'utilisation des prêts, des dons, des partenariats et des instruments de gestion des savoirs, aideront à aborder ces questions. Deux stratégies adoptées récemment – la stratégie du FIDA en matière d'innovation et la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs – joueront également un rôle important dans ce contexte. Dans tous ces domaines, l'établissement de partenariats stratégiques revêt une importance capitale, et le FIDA œuvrera systématiquement avec des partenaires pour résoudre les problèmes et offrir des résultats (Cadre stratégique, paragraphe 85). Ces partenariats permettront non seulement d'étendre l'impact à un plus grand nombre de ruraux pauvres, mais aussi de contribuer à la durabilité de cet impact et d'aider ainsi les pauvres à se libérer définitivement de la pauvreté.
11. La direction accueille avec intérêt la proposition, contenue dans le RARI 2006, d'entreprendre des analyses thématiques, au cours de la préparation du RARI de l'an prochain, sur les contextes nationaux et sur les systèmes de suivi et évaluation. Les analyses économétriques réalisées pour déterminer avec précision les facteurs affectant le portefeuille à risque confirment que le contexte national affecte la performance des projets (RPP, paragraphe 39). Dans le cadre du nouveau COSOP axé sur les résultats, le FIDA a attribué une priorité élevée au renforcement de la capacité des pays afin d'améliorer l'efficacité en matière de développement. Il existe un certain nombre de questions importantes à aborder dans le domaine du suivi et évaluation, et la direction a entrepris des activités qui contribueront au renforcement de cet aspect au niveau du projet (RPP, paragraphe 135).