

Cote du document:	EB 2009/96/R.4
Point de l'ordre du jour:	5 a)
Date:	29 avril 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la cinquante-cinquième session

Conseil d'administration — Quatre-vingt-seizième session
Rome, 29-30 avril 2009

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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 avec le responsable du FIDA ci-après:

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: l.lavizzari@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

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations figurant dans le rapport du président du Comité de l'évaluation sur la cinquante-cinquième session.

Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la cinquante-cinquième session

1. Le présent rapport rend compte des délibérations de la cinquante-cinquième session du Comité de l'évaluation, qui s'est tenue le 8 avril 2009. Cinq points étaient inscrits à l'ordre du jour: a) évaluation du programme de pays (EPP) pour le Nigéria; b) évaluation intermédiaire du projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres en République populaire démocratique de Corée; c) politique du FIDA en matière de finance rurale, accompagnée des observations formulées par le Bureau de l'évaluation; d) procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur du Bureau de l'évaluation, préparées par le Comité de l'évaluation; et e) questions diverses.
2. Tous les membres du Comité (Allemagne, Belgique, Inde, Indonésie, Mexique, Nigéria et Suède), à l'exception du Mali et de la Suisse, ont pris part à la réunion¹. Étaient présents des observateurs d'Angola, du Brésil, du Burkina Faso, du Cameroun, du Canada, de Chine, du Danemark, d'Espagne, de France, des Pays-Bas et de République bolivarienne du Venezuela. Ont également pris part aux travaux le Président adjoint, responsable du Département gestion des programmes (PMD), le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE), le Directeur de la Division Asie et Pacifique, le Secrétaire du FIDA, le Conseiller juridique, entre autres.

Évaluation du programme de pays pour le Nigéria

3. Les membres du Comité ont félicité OE pour la grande qualité de cette évaluation et ont souscrit à ses principales conclusions et recommandations.
4. Le représentant du Gouvernement nigérian² s'est félicité de cette très bonne évaluation, qui a été menée dans le respect de la transparence et de la participation et a comporté des visites de terrain intensives, des échanges avec les bénéficiaires et autres partenaires clés ainsi que l'examen de différents rapports et documents. Par ailleurs, M. Ingawa a fait part de l'approbation, par son gouvernement, des principales conclusions et recommandations de l'évaluation. Il a souligné le franc succès remporté par la table ronde nationale, laquelle a fourni un cadre au sein duquel affronter des questions clés et une passerelle pour la mise en œuvre du futur partenariat entre le Nigéria et le FIDA. Le gouvernement a notamment demandé au FIDA de poursuivre son rôle de partenaire aux fins de l'amélioration de la sécurité alimentaire, en mettant l'accent sur l'ouverture au marché de l'agriculture familiale et la gestion durable des terres.
5. Le Comité a pris acte de la collaboration fructueuse entre OE, PMD et le Gouvernement nigérian qui a caractérisé l'évaluation, et a remercié le représentant du Gouvernement nigérian pour ses observations utiles et profitables.
6. Le Comité a noté les bons résultats obtenus par le portefeuille grâce à l'adoption d'une approche de développement impulsé par la communauté. Tout en appréciant ces résultats, le Comité s'est demandé si une surestimation des coûts lors de la conception du projet pouvait être à l'origine du succès remporté par ce type d'approche s'agissant de l'infrastructure rurale. Le Directeur d'OE a précisé que les estimations, au stade de la conception, reposaient sur des méthodes traditionnelles faisant appel à des entreprises privées, méthodes découlant souvent sur des infrastructures inférieures en termes de qualité et supérieures en termes de coût par rapport à une approche de développement impulsé par la communauté.

¹ La Suisse a participé téléphoniquement aux discussions portant sur le point de l'ordre du jour relatif aux procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur du Bureau de l'évaluation.

² M. S.A. Ingawa, Directeur exécutif de la National Food Reserve Agency (NFRA), du Ministère fédéral de l'agriculture et des ressources hydrauliques.

L'adoption de cette approche a donc permis des économies significatives du fait de la participation communautaire.

7. Le Comité s'est dit préoccupé des retards dans l'entrée en vigueur de deux programmes³. Il a été précisé que les retards, au Nigéria, étaient liés aux difficultés d'établissement des dispositions institutionnelles relatives à l'exécution. Le Comité a pris acte des récents progrès accomplis par le FIDA dans le pays, où le délai entre l'approbation du prêt et son entrée en vigueur a été réduit – de 18 à 13 mois.
8. Le Comité a noté que, en tant que pays à revenu intermédiaire, le Nigéria n'est pas tributaire de l'aide publique au développement (APD) et que la contribution du FIDA, même si elle vient en tête de toutes les contributions fournies par le Fonds aux pays de la région, est faible (3% environ de l'APD) par rapport au montant total de l'APD au Nigéria. Ainsi, des membres du Comité ont soulevé un certain nombre de questions méritant d'être soumises à l'attention de la direction du FIDA dans le cadre de la préparation du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Ces questions ont trait notamment à la nécessité, pour le FIDA, de définir plus clairement son créneau stratégique. Le Comité a souscrit aux conclusions de l'évaluation selon lesquelles le FIDA devrait réorienter ses programmes sur le développement de l'agriculture familiale et l'amélioration des chaînes de valeur et renforcer l'importance accordée à l'innovation au profit des pauvres. À titre d'exemple significatif de ce type de travaux, le Comité a cité les travaux du FIDA sur le manioc dans la mesure où ils ont permis d'améliorer la nutrition et la sécurité alimentaire en milieu rural.
9. Afin d'aller de l'avant dans ces domaines, le Comité a suggéré que le FIDA renforce également sa participation à des activités non financières telles que la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques. L'amélioration doit également porter sur les liens entre prêts et dons.
10. Le Comité a pris acte des récents changements apportés à l'équipe de gestion du programme de pays, notamment le nouveau chargé de programme de pays et le recrutement d'un nouveau fonctionnaire présent dans le pays. Le Comité a estimé que, compte tenu de l'ampleur et de la complexité du portefeuille du FIDA et de l'importance que revêtent des activités non financières comme le partage des savoirs et la concertation, il serait bon de déléguer davantage de tâches au niveau du terrain. Le Comité a suggéré d'envisager le détachement du chargé de programme de pays.
11. Les discussions ont également porté sur une autre question, à savoir l'engagement pris par le Gouvernement nigérian, aux termes de la Déclaration de Maputo, de consacrer 10% au moins du budget national à l'agriculture. Ainsi, la contribution du gouvernement est passée de 4% (avant Maputo) à 7% en 2008 et devrait passer à 12% en 2009.

Évaluation intermédiaire du projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres en République populaire démocratique de Corée

12. Le Comité a remercié OE pour cette évaluation de très grande qualité et a souscrit à ses principales conclusions et recommandations. Il a noté que le FIDA est actuellement la seule institution financière engagée en République populaire démocratique de Corée et a pris acte des effets positifs du projet sur les conditions de vie des ruraux pauvres, notamment des femmes.
13. Les représentants du Gouvernement de la République populaire démocratique de Corée⁴ ont remercié OE pour cette évaluation constructive et souligné la

³ Programme de renforcement des institutions financières rurales et programme de développement des microentreprises rurales.

⁴ M. Kim Hyo Sik, Représentant adjoint auprès des organisations des Nations Unies à Rome, et M. Ri Song Chol, Deuxième secrétaire de l'Ambassade de la RPDC à Rome.

contribution du projet à la productivité de l'agriculture, à la protection des talus contre l'érosion, aux revenus des ménages et à l'autonomisation des femmes.

14. Le Comité a souligné, entre autres, qu'il était important de consacrer davantage d'efforts, dès le départ, à la création de partenariats – en particulier entre le FIDA et les cofinanceurs – pour garantir une coopération effective. Il a aussi insisté sur la nécessité de limiter les changements de chargé de programme de pays du FIDA pour assurer la continuité et prendre en temps utile des mesures de suivi au cours de l'exécution.
15. Le Comité a pris acte des problèmes posés par l'accès aux données et statistiques sur l'agriculture et le développement rural dans le pays; il faudrait en tenir dûment compte dans le futur lors de l'élaboration de la stratégie-pays et de la conception du programme. Le Comité a en outre invité le Fonds à étudier des modalités permettant d'assurer la pérennité des avantages échus aux communautés, du fait notamment qu'il n'était pas prévu de mettre en œuvre dans l'immédiat une deuxième phase pour cette opération.

Politique du FIDA en matière de finance rurale et observations du Bureau de l'évaluation

16. Conformément à son mandat, le Comité a examiné la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale ainsi que les observations d'OE, avant la soumission du document au Conseil à sa quatre-vingt-seizième session.
17. Le Comité a félicité la direction de la qualité de la nouvelle politique, en faisant observer qu'elle était essentielle compte tenu du montant des ressources consacrées à ce secteur par le Fonds. Il a noté qu'un ensemble de directives révisées – les outils de décision en matière de finance rurale – destiné à aider le personnel et toutes les parties intéressées à mettre en œuvre la politique, serait préparé une fois celle-ci approuvée.
18. Le Comité a fait siennes les observations d'OE (document EB 2009/96/R.2/Add.1), en particulier s'agissant de la nécessité, pour le Fonds, d'évaluer et de remanier, selon que de besoin, les stratégies-pays et opérations en cours en tenant compte de l'introduction de la nouvelle politique. Il a été recommandé que toute nouvelle politique ou stratégie proposée soit soumise au Comité et au Conseil, accompagnée de l'accord conclusif tiré de l'évaluation correspondante, le cas échéant.
19. Il a été souligné qu'il importait d'éviter les distorsions et de subventionner la fourniture de services financiers en milieu rural. Le Comité a aussi souligné, entre autres, la nécessité de renforcer les capacités des ruraux pauvres afin de leur permettre d'utiliser efficacement la gamme des services financiers ruraux disponibles. Enfin, il convient de tenir compte des envois de fonds, qui représentent des montants importants, dans les activités visant à appuyer les systèmes de finance rurale des pays partenaires.

Procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur du Bureau de l'évaluation

20. Comme il l'avait décidé à sa cinquante-deuxième session, le Comité a présenté une proposition visant à définir les procédures de nomination et de renouvellement du mandat du Directeur d'OE. Le Comité s'est réuni à plusieurs reprises pour établir le texte de la proposition. OE, la direction du FIDA et le Conseiller juridique ont formulé des remarques qui ont été examinées lors de ces réunions informelles
21. Lors de la rédaction de ces procédures, le Comité: a) a reconnu qu'il était essentiel de préserver l'indépendance de la fonction d'évaluation d'OE vis-à-vis de la direction; et b) a noté qu'OE fait partie du Fonds. Le Comité a en outre souligné que ces procédures, dans l'hypothèse où elles seraient adoptées, feraient l'objet d'une évaluation externe par les pairs d'OE, prévue en 2009. Le document distribué pour examen comprenait deux nouvelles dispositions essentielles, à savoir: a) un

mandat de six ans non renouvelable pour le directeur d'OE; et b) l'obligation d'une évaluation plus rigoureuse de la performance du directeur d'OE, notamment au moyen d'un sondage à 360°.

22. La direction du FIDA a formulé une nouvelle série d'observations au cours des discussions sur le projet, parmi lesquelles les suivantes: a) la nécessité d'introduire une évaluation formelle, y compris par un sondage à 360°, de la performance du directeur d'OE, comme c'est le cas pour tous les autres membres du personnel; b) la nécessité de réfléchir à la possibilité de déléguer au directeur d'OE l'autorité sur des questions relatives aux ressources humaines; c) les capacités externes du directeur d'OE, notamment s'agissant de la divulgation des documents d'évaluation; et d) la direction a suggéré de diviser le mandat de six ans envisagé en un mandat de trois ans, renouvelable une fois.
23. Au cours des débats, le Conseiller juridique du FIDA a souligné que le texte concernant l'établissement du programme de travail et budget annuel d'OE devrait être examiné à la lumière de l'Accord portant création du FIDA.
24. Le Comité a indiqué sa préférence pour un seul mandat de six ans pour le directeur d'OE. Toutefois, eu égard aux trois autres remarques formulées par la direction, le Comité a demandé au Conseiller juridique de passer en revue le document et de faire part de ses observations concernant les clauses juridiques devant éventuellement être envisagées lors de la préparation de la version finale du projet de proposition, aux fins d'examen par le Conseil.

Questions diverses

25. Aucune autre question n'a été examinée lors de la session. Il s'agissait de la dernière session du Comité de l'évaluation du président du Comité (Indonésie) et de divers membres (Allemagne, Belgique, Inde⁵, Mali et Suisse). L'excellence de leur contribution aux travaux du Comité ces dernières années et leurs suggestions et observations constructives ont été des plus précieuses.

⁵ Bien que l'Inde reste membre du Comité, M. R. Parasuram va quitter Rome dans les prochains mois.

PROJET - Procédures de renouvellement du mandat et de nomination du Directeur du Bureau de l'évaluation

I. Introduction

1. Le Comité de l'évaluation a passé en revue les procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur du Bureau de l'évaluation à la lumière du paragraphe 3 du mandat du Comité de l'évaluation, qui charge celui-ci de s'assurer que le Fonds dispose d'un mécanisme d'évaluation efficace. Compte tenu de ce qui précède, le Comité estime qu'il serait bon que le Conseil d'administration réaffirme et précise les principes de base qui s'appliquent aux procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur du Bureau de l'évaluation (OE).

II. Principes de l'indépendance de la fonction d'évaluation au FIDA

2. Le Comité a suggéré d'introduire les dispositions ci-après:
3. Le directeur d'OE rendra compte directement au Conseil d'administration; il (ou elle) ne pourra être nommé ou démis de ses fonctions sans l'aval du Conseil d'administration, et ne pourra être réengagé par le Fonds à l'expiration de son ou ses mandats.
4. Le directeur d'OE sera chargé d'élaborer la stratégie d'OE et de la mettre en œuvre avec efficacité.
5. Sans que cela porte atteinte à la responsabilité globale du Président en matière d'élaboration du budget en vertu de la section 10 de l'article 6 de l'Accord ainsi que du paragraphe 1) de l'article VI du Règlement financier du FIDA, le directeur d'OE sera responsable de la formulation du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget annuel d'OE, après avoir dûment consulté le Président ou ses représentants désignés, et de la soumission de ces deux documents au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs du Fonds, pour approbation.
6. Sous réserve des politiques et/ou directives pertinentes fixées par le Conseil d'administration, le directeur d'OE sera habilité à adresser les rapports finals d'évaluation directement et simultanément au Conseil d'administration, au Président et aux autres intéressés, et à les rendre publics sans l'aval de quiconque en dehors d'OE.
7. Sans porter atteinte aux responsabilités du Président énoncées à la section 8 d) de l'article 6 de l'Accord, le Président déléguera au directeur d'OE les compétences lui permettant de prendre toute décision relative au personnel interne et aux consultants ainsi qu'aux activités d'OE, dans le respect du code de conduite, des règles et des procédures en vigueur au FIDA.
8. Le directeur d'OE et le Président conviendront ensemble d'objectifs, dans le cadre du programme de travail approuvé. L'évaluation de la performance concernera ces objectifs, les compétences requises au FIDA et les valeurs essentielles de l'organisation. Les parties prenantes (parmi lesquelles le président du Comité de l'évaluation) seront invitées à communiquer des informations en retour aux fins de l'examen de la performance. D'autres outils utilisés par le FIDA à l'appui de l'examen de la performance (rétroaction à 360°/sondage) seront également appliqués.

III. Modalités de sélection, de nomination et de révocation du directeur d'OE

9. Le Comité a suggéré d'introduire les variantes ci-après:

A. Sélection

10. En cas de vacance du poste de directeur d'OE, le Président du FIDA élaborera et publiera un avis de vacance en vue du recrutement d'un successeur, conformément au mandat du directeur d'OE défini dans la politique du FIDA en matière d'évaluation. À cet effet, ladite politique sera modifiée de manière à inclure le mandat défini par le Conseil d'administration, qui servira de base à l'élaboration, par le Président, de l'avis de vacance de poste, le cas échéant.
11. Le directeur d'OE sera sélectionné selon une procédure transparente, par concours international conformément aux dispositions applicables au recrutement des autres cadres de haut niveau du FIDA, en tenant dûment compte de la section 8 e) de l'article 6 de l'Accord, qui prescrit de prendre en considération tant la nécessité d'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité que l'importance de respecter le critère de la distribution géographique équitable. Si nécessaire, la procédure peut être menée par un cabinet de recrutement indépendant et de bonne réputation.
12. Les candidats placés sur la liste restreinte conformément à la procédure applicable au recrutement d'autres cadres de haut niveau ou proposés par l'équipe de recrutement passeront un entretien devant une commission, composée d'un Président adjoint du FIDA, d'un membre du Comité de l'évaluation qui représentera le Conseil d'administration et d'un ou plusieurs experts de haut niveau spécialisés dans l'évaluation.

B. Nomination

13. Supprimer ce paragraphe, car la question est déjà couverte au paragraphe 2 ci-dessus.
14. Le Président nommera le directeur d'OE pour un mandat de six ans, non renouvelable.
15. Les procédures en vue du remplacement du directeur seront engagées avec diligence au moins six mois avant l'expiration de son mandat.
16. Sauf disposition contraire, le directeur d'OE sera considéré comme faisant partie des effectifs du FIDA, et le titulaire du poste sera astreint à l'âge du départ obligatoire à la retraite et aux autres règles et règlements du FIDA.
17. Toute personne assurant la fonction de directeur d'OE ne pourra prétendre à assurer des services rémunérés pour le FIDA (que ce soit en tant que membre du personnel, consultant ou dans une autre capacité) après l'expiration de son mandat.

C. Révocation

18. Sauf disposition contraire, le Président ne peut démettre de ses fonctions le directeur d'OE avant l'expiration de son mandat que si son travail ne donne pas satisfaction, sur la base de l'évaluation mentionnée au paragraphe 2, et/ou s'il commet une faute.

D. Divers

19. Le Comité propose de modifier les dispositions comme suit:
20. Toute question qui n'est pas couverte par les présentes procédures ou les règles et réglementations applicables du FIDA sera réglée par le biais de consultations entre le Président et le Conseil d'administration, par l'entremise du Comité de l'évaluation, compte tenu des pouvoirs, fonctions et responsabilités du Conseil

d'administration et du Président ainsi que de la nature unique des fonctions et du statut d'OE.

21. Les modalités énoncées dans le présent document remplacent toute autre modalité applicable à des questions ayant trait à OE prévue dans d'autres instruments.

IV. Décisions que le Conseil d'administration est invité à prendre

22. Le Comité de l'évaluation invite le Conseil d'administration:
- à confirmer les principes et procédures décrits aux sections II et III du présent rapport;
 - à recommander au Président de se conformer à ces principes et procédures;
 - à demander au Président d'élaborer un projet de texte des modifications devant être apportées à la politique du FIDA en matière d'évaluation, en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation avant leur soumission au Conseil d'administration.

Annexe:

Généralités sur le contexte institutionnel actuel

1. Aux termes de la section 5 c) de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA (l'Accord), le Conseil d'administration assure la conduite des opérations générales du Fonds. Il en découle implicitement qu'il lui incombe d'évaluer les opérations de l'organisation. En vertu de l'Accord, le Président est tenu de fournir au Conseil d'administration les renseignements nécessaires pour procéder à cette évaluation; toutefois, le Conseil d'administration a manifesté sa préférence pour un système dans lequel il appartient à un membre du personnel (en l'occurrence le directeur d'OE), plutôt qu'au Président, de préparer les renseignements nécessaires à l'évaluation et de les communiquer au Conseil. Ce système a été jugé compatible avec l'équilibre établi à la section 8 d) de l'article 6 de l'Accord.
2. En vertu du principe énoncé à la section 8 d) de l'article 6 de l'Accord, le Président dirige le personnel, organise les services du personnel, et nomme et licencie les membres du personnel conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration. Ainsi, dans les limites des règles fixées par le Conseil d'administration, le Président est responsable de la gestion de tous les membres du personnel, y compris ceux qui assurent des services destinés exclusivement au Conseil d'administration, comme dans le cas du directeur d'OE.
3. Par conséquent, à moins que le Conseil d'administration n'établisse de règles spéciales, la sélection, la nomination et la révocation du mandat du directeur d'OE devraient se faire selon les critères et procédures définis par le Président dans le Manuel de procédures relatives aux ressources humaines. Dans la section VI (Gestion des ressources humaines) de la politique du FIDA en matière d'évaluation, le Conseil d'administration a adopté des règles spécifiques, à savoir:
 - Le Président proposera au Conseil d'administration un candidat au poste de directeur d'OE. Une fois que le Conseil aura donné son aval, tel que consigné au procès-verbal, le Président nommera le directeur d'OE pour un mandat de durée déterminée de cinq ans, renouvelable une seule fois.
 - De même, le Président ne pourra démettre le directeur d'OE de ses fonctions que sur aval du Conseil d'administration, comme consigné au procès-verbal.
 - Le directeur d'OE ne pourra être réengagé par le FIDA à l'expiration de son ou ses mandats.
 - Le directeur d'OE relèvera directement du Conseil d'administration.
4. Il découle de ce qui précède que, à l'exception de ces règles spéciales, lors de la sélection, de la nomination et de la révocation du directeur d'OE, le Président doit appliquer les critères et procédures valables pour le reste du personnel, conformément au Manuel de procédures relatives aux ressources humaines. Concrètement:
 - a) Le Président autorise la publication de l'avis de vacance de poste.
 - b) La Division des ressources humaines se charge de la procédure de recrutement, en consultation avec le Président, en particulier en établissant la liste préliminaire des candidats, en sélectionnant les candidats devant figurer sur la liste restreinte, en vérifiant leurs références et en organisant la tenue des entretiens.

- c) Les entretiens sont menés sous l'égide du Président, par une commission composée de cadres de haut niveau et d'un représentant de l'association du personnel.
 - d) Une fois que le candidat le plus adapté a été identifié, le Président demande l'aval du Conseil d'administration avant de le nommer au poste.
5. Ayant examiné ce qui précède, le Comité souhaite que les procédures de renouvellement du mandat et de nomination du directeur d'OE s'entendent et soient, le cas échéant, modifiées conformément à ce qui est indiqué aux sections II et III du présent rapport.