

| | |
|---------------------------|--------------------------------|
| Cote du document: | <u>EC 2021/114/W.P.3/Add.1</u> |
| Point de l'ordre du jour: | <u>4</u> |
| Date: | <u>18 août 2021</u> |
| Distribution: | <u>Publique</u> |
| Original: | <u>Anglais</u> |

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2021 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

Lauren Phillips

Conseillère principale pour les politiques et les résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2877
courriel: l.phillips@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
téléphone: +39 06 5459 2128
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Bureau de la gouvernance institutionnelle et des relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent quatorzième session
Rome, 1^{er} septembre 2021

Pour: **Examen**

| | |
|---------------------------|-----------------------|
| Cote du document: | EB 2021/133/R.8/Add.1 |
| Point de l'ordre du jour: | 6 a) |
| Date: | 18 août 2021 |
| Distribution: | Publique |
| Original: | Anglais |

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel 2021 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

Lauren Phillips

Conseillère principale pour les politiques et les résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2877
courriel: l.phillips@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
téléphone: +39 06 5459 2128
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Bureau de la gouvernance institutionnelle et des relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-troisième session
Rome, 13-16 septembre 2021

Pour: **Examen**

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Sigles et acronymes | ii |
| I. Introduction | 1 |
| II. Amélioration de l'efficacité des projets | 1 |
| III. Appui à l'exécution dans des contextes de fragilité | 2 |
| IV. Amélioration de la performance des activités hors prêts | 3 |
| V. Harmonisation des critères d'évaluation de la performance entre le FIDA et IOE | 4 |
| VI. Options pour les futures éditions du RARI | 4 |
| VII. Perspectives | 5 |

Sigles et acronymes

| | |
|------|---|
| IOE | Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA |
| RARI | Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA |
| RIDE | Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement |

I. Introduction

1. La direction accueille avec satisfaction le Rapport annuel 2021 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), qui apporte des informations précieuses sur la performance du portefeuille du FIDA. Elle est d'avis que le RARI établi cette année est globalement plus nuancé que les rapports des années précédentes: il met en évidence de manière constructive les points forts et les points faibles des tendances relatives à la performance du portefeuille, en s'appuyant à la fois sur l'analyse quantitative et qualitative. L'accent est clairement mis sur l'apprentissage. En outre, les deux thèmes retenus cette année (fragilité et efficience) présentent un fort intérêt pour le FIDA.
2. La direction approuve les principales conclusions du rapport. L'analyse confirme le maintien de certaines tendances, telles que les bons résultats obtenus par le FIDA dans les catégories suivantes: innovation, environnement et gestion des ressources naturelles, pertinence, adaptation aux changements climatiques et performance du Fonds. Cependant, les faiblesses recensées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans les précédents rapports sont toujours les mêmes, comme l'a confirmé la direction et comme en témoignent le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), les bilans du portefeuille institutionnel et des portefeuilles régionaux et le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Elles concernent notamment l'efficience, la performance des pouvoirs publics et la durabilité et, dans une moindre mesure, certains aspects des activités hors prêts telles que la participation à l'élaboration des politiques et la gestion des savoirs.
3. Dans la perspective du démarrage de FIDA12 et conformément aux engagements pris à ce titre, le FIDA élaborera des orientations et des plans concrets et pratiques visant à remédier aux lacunes susmentionnées. Le Fonds mettra au point des plans d'action spécialement consacrés à l'efficience et à la durabilité, qui s'accompagneront d'un ensemble d'indicateurs clés de performance. En ce qui concerne les activités hors prêts, la gestion des savoirs reste l'une des principales priorités de FIDA12, dans le cadre duquel le FIDA s'est aussi engagé à examiner l'approche adoptée pour obtenir des résultats en matière de participation à l'élaboration des politiques. La version actualisée du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et le plan d'action concernant le suivi-évaluation, l'adaptation et l'apprentissage permettront de renforcer les mesures d'incitation, les outils, les mécanismes et les approches dans le domaine de l'apprentissage, et la stratégie de reproduction à plus grande échelle sera également mise à jour. La direction se réjouit à l'idée de poursuivre sa collaboration avec IOE afin de recevoir des données et des orientations supplémentaires qui enrichiront les produits susmentionnés.
4. S'appuyant sur les conclusions formulées dans le RARI de 2021, la direction s'engage à travailler en concertation avec IOE pour trouver des outils et des solutions s'appliquant aux thèmes suivants: i) efficience des projets et appui à l'exécution dans les situations de fragilité; ii) amélioration de la performance des activités hors prêts; iii) harmonisation des critères d'évaluation de la performance entre le FIDA et IOE. En outre, la réponse de la direction apporte des éclairages majeurs pour l'établissement des futures éditions du RARI.

II. Amélioration de l'efficience des projets

5. Comme en témoignent les rapports RARI et RIDE établis par le passé et récemment, d'une manière générale, l'efficience est le critère dont la performance est la plus faible. D'après les derniers chiffres publiés dans le RIDE, au cours de la période 2018-2020, le critère d'efficience a été jugé plutôt satisfaisant ou supérieur pour seulement 68% des projets achevés. La direction s'est employée à trouver des solutions pour détecter les signes avant-coureurs de faible efficience lors de

l'exécution et a constaté des liens avec les éléments suivants: i) qualité de la gestion financière; ii) qualité de la gestion de projet; iii) rapport qualité-prix. Selon les directives relatives à l'exécution des projets, ce dernier critère permet d'évaluer « la capacité d'un projet à garantir l'optimisation des ressources utilisées, c'est-à-dire la manière dont les ressources du projet (intrants) sont converties de manière économique pour donner les meilleurs résultats possible (produits ou effets directs) ».

6. Le rapport qualité-prix était l'un des trois domaines de réflexion du bilan du portefeuille pour 2021 réalisé aux niveaux institutionnel et régional. Cet exercice a permis de souligner la manière dont l'évaluation du rapport qualité-prix varie en fonction des différentes phases du projet. Il a également mis en évidence des problèmes récurrents en ce qui concerne les deux premiers aspects de l'efficacité, à savoir la qualité de la gestion financière et la qualité de la gestion de projet. Les conclusions sont conformes à celles figurant dans le RARI, qui souligne le rôle central que jouent les pouvoirs publics pour ce qui est de remédier aux problèmes liés à la dotation en effectifs, à la passation de marchés, à la gestion financière et au suivi-évaluation, ainsi que l'absence de dispositifs d'incitation et de responsabilisation favorisant une prise de décision rapide. La direction attend avec intérêt les résultats de la synthèse d'évaluation sur la performance des pouvoirs publics, qui est en cours d'élaboration, et en particulier les recommandations sur les mesures à prendre pour renforcer la responsabilisation des pouvoirs publics.
7. Le plan d'action relatif à l'amélioration de l'efficacité, qui sera mis au point d'ici à la fin de 2021, s'appuiera sur ces observations, fournira des définitions plus précises du rapport qualité-prix et comprendra une feuille de route visant à harmoniser les directives, à simplifier les procédures et à renforcer les capacités de manière à obtenir des résultats rentables. Une des solutions à l'examen consiste à définir des méthodes, des outils et des mesures d'incitation destinés à favoriser la transition prévue de la mesure des produits à la mesure des résultats dans le cadre de l'estimation du rapport qualité-prix.

III. Appui à l'exécution dans des contextes de fragilité

8. Dans le RARI, il est indiqué que le FIDA dispose d'une expérience opérationnelle précieuse en matière d'intervention dans des contextes de fragilité; la performance récente des projets menés dans des pays en situation de fragilité s'est améliorée. Malgré ces atouts, le RARI préconise l'élaboration de stratégies solides basées sur l'analyse des conflits et de la fragilité, le but étant de lutter à la fois contre les causes et les conséquences de la fragilité.
9. La direction estime qu'il importe d'adopter un cadre intégré en vue de renforcer la qualité des analyses de la fragilité et des risques et de prévoir des mesures d'adaptation aux risques et d'atténuation de ceux-ci dans la conception et l'exécution des projets. En ce qui concerne les pays touchés par des conflits, la direction est en train de réexaminer les interventions du FIDA d'un point de vue stratégique, opérationnel et financier, compte tenu de l'actualisation des stratégies dans d'autres institutions financières internationales.
10. L'accent stratégique mis sur la fragilité, les conflits et le renforcement de la résilience est également un engagement clef de FIDA¹². Le FIDA fera le bilan de ses interventions dans des situations de fragilité, notamment en ce qui concerne le programme spécial pour les situations de fragilité, dans l'optique de renforcer la résilience, de réduire les besoins humanitaires et de mener une action efficace dans les zones touchées par des conflits. En outre, il mettra au point des initiatives spéciales visant à renforcer son action au Sahel et dans la Corne de l'Afrique, en s'appuyant sur le Programme pour la résilience du monde rural, l'Initiative pour la soutenabilité, la stabilité et la sécurité en Afrique et l'initiative Grande Muraille verte, afin de mobiliser des ressources supplémentaires et de renforcer la collaboration avec les partenaires. Une stratégie consacrée aux petits États

insulaires en développement – autre engagement pris au titre de FIDA12 – est déjà en cours d'élaboration.

11. Dans le RARI, il est également indiqué que l'inclusion sociale est essentielle pour atténuer les facteurs potentiels de fragilité et/ou pour répondre aux besoins des personnes en situation de fragilité. À cet égard, la direction souhaite souligner l'engagement qu'elle a pris de revoir la stratégie de ciblage du FIDA d'ici à 2022. Elle accordera une attention particulière aux questions de ciblage dans les pays en situation de fragilité, en s'inspirant des bonnes pratiques.
12. Enfin, le RARI souligne que le fait de simplifier la conception des projets est un facteur important qui permet de faciliter une exécution efficace dans des situations de fragilité. Il s'agit d'une considération essentielle lors de l'examen des projets, la direction sachant pertinemment bien que ces contextes nécessitent une conception de projet simplifiée. À cet égard, elle serait favorable à la conduite d'une analyse plus large, qui prendrait en compte des éléments tels que la conception, la pertinence et la gestion adaptative en les appliquant à différents contextes nationaux et types d'intervention.

IV. Amélioration de la performance des activités hors prêts

13. La direction partage l'avis d'IOE selon lequel il importe de renforcer la concertation et le dialogue sur les politiques afin d'accroître et d'approfondir l'impact du programme de travail du FIDA, et d'améliorer la durabilité. Comme indiqué dans le RARI, il est essentiel d'assurer une bonne gestion des savoirs, mais il faut la recentrer au niveau national, afin de mobiliser les données d'expérience, les connaissances et les enseignements tirés du programme de pays. La direction note néanmoins que le RARI suggère d'intensifier la concertation sur les politiques, mais que les seuls outils proposés à cet égard sont les dons et la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les paragraphes ci-après donnent un aperçu des plans en cours et à venir du FIDA qui visent à renforcer le dialogue sur les politiques, conformément aux engagements pris au titre de FIDA12, dans le cadre duquel il est prévu de revoir le degré de priorité accordé à la concertation stratégique et le suivi-évaluation de l'impact.
14. L'un des objectifs du nouveau cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, qui doit être présenté au Conseil d'administration en décembre 2021, est précisément de passer d'une logique axée sur les résultats du projet à une démarche centrée sur les résultats du programme de pays. Le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement comprendra des mesures d'incitation et des outils permettant de faciliter la mise à disposition de données et d'enseignements sur les pays – analyses économiques, analyses sectorielles, analyses de vulnérabilité, bilans de l'expérience, recensements démographiques et agricoles, études sur la mesure des niveaux de vie et données de l'évaluation de l'impact – pour les équipes de pays qui participent à la conception et à l'examen des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP). Il met également l'accent sur la communication de données aux pouvoirs publics, afin de permettre à ces derniers d'élaborer des politiques et des programmes en appliquant une approche axée sur les résultats et adaptative.
15. La pertinence de la gestion des savoirs jouera donc un rôle encore plus important dans le cadre de FIDA12, car il n'est pas possible de mettre en œuvre des changements institutionnels et des programmes de pays porteurs de transformation sans une approche robuste de la production, de la diffusion et de l'utilisation des connaissances. Dans le cadre du plan d'action relatif à la gestion des savoirs qu'il élabore chaque année, le FIDA a déjà commencé à intégrer certains des éléments clefs qui seront nécessaires à la réalisation des objectifs susmentionnés. L'une des priorités est de générer des savoirs et des

enseignements tirés des opérations du FIDA afin de renforcer leur contribution aux COSOP. La gestion des savoirs jouera également un rôle fondamental dans la transition entre l'ancien et le nouveau système de suivi-évaluation du FIDA, plus complet et centré sur l'approche concernant le suivi-évaluation, l'adaptation et l'apprentissage.

16. Enfin, la direction continuera d'exploiter sa proximité croissante avec les pouvoirs publics et les autres partenaires de développement dans le cadre du processus actuel de décentralisation, afin de renforcer le dialogue et la concertation sur les politiques, d'adopter une gestion des savoirs plus personnalisée et d'améliorer les partenariats. La réalisation de l'objectif de décentralisation du personnel consistant à porter à 45% la part des effectifs en poste sur le terrain d'ici à la fin de FIDA12 devrait faciliter ce processus.
17. Compte tenu de ce qui précède, la direction souhaiterait avoir l'occasion de nouer un dialogue constructif avec IOE concernant la possibilité de mettre en place des outils supplémentaires afin d'améliorer la participation à l'élaboration des politiques dans le cadre du programme de travail.

V. Harmonisation des critères d'évaluation de la performance entre le FIDA et IOE

18. La direction constate avec satisfaction que l'écart entre ses notes et celles attribuées par IOE s'est réduit – en moyenne, les notes d'IOE sont inférieures de 0,28 à celles de la direction (sur un barème de notation à six points). Cependant, il serait utile qu'IOE puisse présenter, dans les prochaines éditions du RARI, un échantillon de projets pour lesquels les différences sont plus importantes et analyser les raisons de ce décalage. La direction est d'avis que cette analyse serait une occasion d'apprentissage bénéfique pour les deux parties.
19. Elle se félicite qu'IOE soit disposé à discuter des critères pour lesquels un écart important ou croissant a été constaté: pertinence, égalité femmes-hommes et avancement des femmes, et reproduction à plus grande échelle. Elle souhaiterait rappeler l'importance de s'accorder sur une définition commune qui sera prise en compte dans la prochaine édition révisée du manuel de l'évaluation. Elle souligne que cette définition, établie conformément aux normes et critères internationaux, devra également refléter la position unique du FIDA dans le programme de développement et prendre en compte les aspects les plus pertinents à l'égard de l'exécution.

VI. Options pour les futures éditions du RARI

20. Dans l'optique des prochaines éditions du rapport, la direction encourage l'intégration de données quantitatives et d'analyses des tendances, en association avec deux éléments supplémentaires: i) données quantitatives détaillées, afin d'accompagner, d'enrichir et de contextualiser les conclusions obtenues à partir des données chiffrées; ii) analyses des relations de cause à effet, le cas échéant. La direction estime que les informations sur des thèmes précis (par exemple, pertinence et durabilité) provenant des rapports des années précédentes sont utiles. En revanche, elles sont basées sur d'anciens projets; dans un contexte qui évolue rapidement, des conclusions tirées d'un portefeuille plus récent seraient mieux à même de contribuer à définir la conception des futures opérations. Comme il ressort des précédents échanges avec IOE, la rapidité est un facteur essentiel si l'on veut élaborer des analyses de la performance qui permettent véritablement de tirer des enseignements et d'orienter la gestion adaptative.
21. En outre, la direction encourage IOE à exploiter les données fournies par la Division recherche et évaluation de l'impact pour compléter l'analyse qui figure dans le RARI. Comme indiqué dans la stratégie d'évaluation pluriannuelle, IOE pourrait mettre à profit les données recueillies sur le terrain au moyen de méthodes

rigoureuses, tout en maintenant son indépendance en ce qui concerne l'approche utilisée pour analyser les données et formuler des conclusions. Le manuel de l'évaluation révisé, qui sera présenté au Conseil d'administration en 2022, offre une occasion unique d'ouvrir la voie à ce type de collaboration, sans remettre en cause l'indépendance de chacun.

VII. Perspectives

22. La direction se félicite de la démarche constructive qui sous-tend le RARI établi cette année et des efforts accomplis par IOE pour fournir une piste d'audit détaillée concernant les commentaires qu'elle a formulés. Pour les prochaines éditions du rapport, elle encourage IOE à suivre la proposition consistant à approfondir les analyses sur les facteurs qui déterminent les tendances, comme indiqué dans la section VI, le but étant de soutenir l'apprentissage au sein de l'institution. Elle attache une grande valeur aux interactions qu'elle a eues avec IOE avant l'achèvement du document et reste entièrement disponible pour approfondir les échanges à l'avenir.
23. Elle se réjouit à la perspective de continuer de collaborer de manière constructive avec IOE, sous la direction générale et la supervision du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, à la révision du manuel de l'évaluation, à l'harmonisation du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et de la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, à la synthèse d'évaluation sur la performance des pouvoirs publics et à la mise au point définitive de la gamme de produits, afin de renforcer les possibilités d'apprentissage au sein de l'institution.