

Cote du document: EC 2021/115/W.P.4
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 24 septembre 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Deuxième évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

Document d'orientation

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

Responsables:

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: i.naidoo@ifad.org

Suppiramaniam Nanthikesan

Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2243
courriel: s.nanthikesan@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent quinzième session
Rome, 19 octobre 2021

Pour: **Examen**

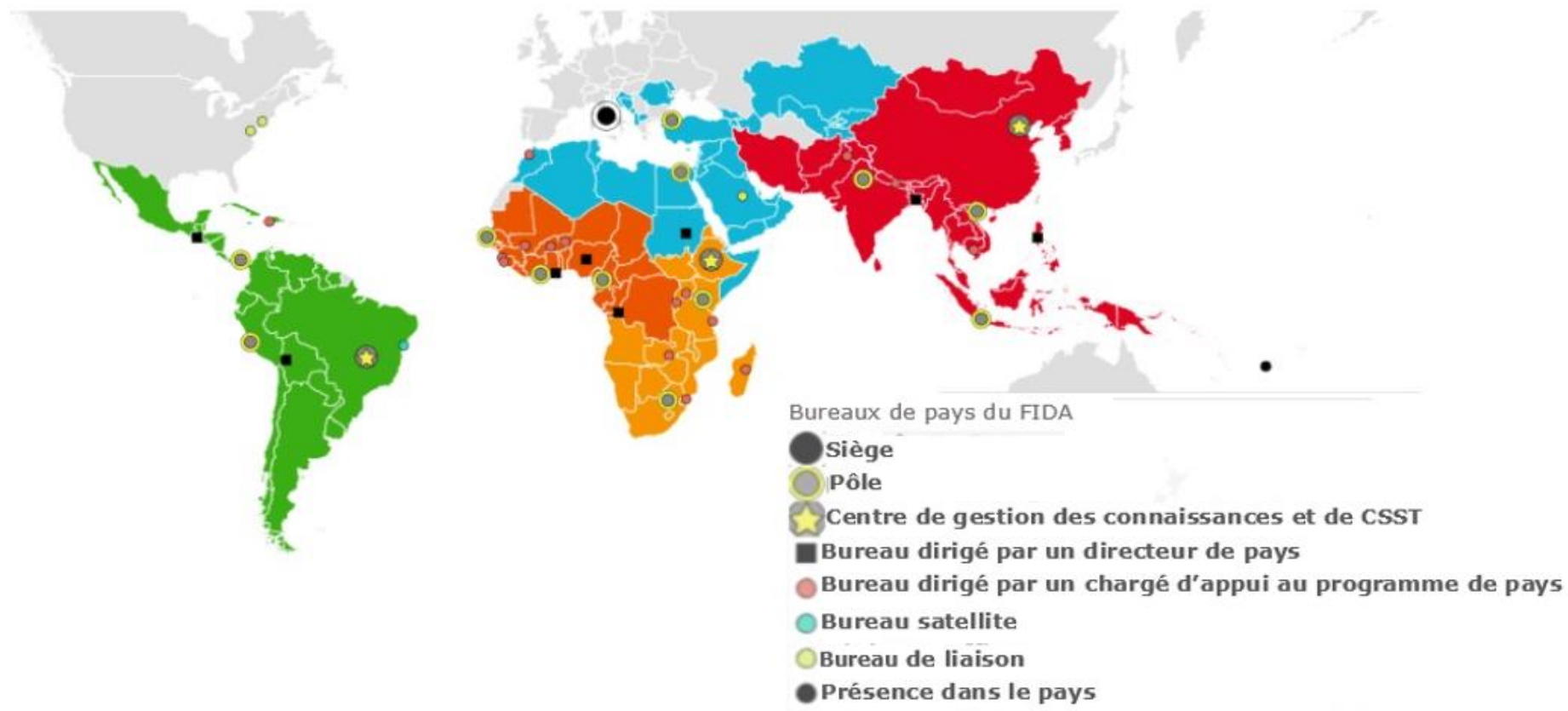
Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Contexte et justification de l'évaluation	1
II. Évolution de la décentralisation du FIDA	3
A. Résumé succinct de la décentralisation: période comprise entre 2003 et la mi-2016	3
B. Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA (2016)	4
C. Excellence opérationnelle au service des résultats (2017-2018)	5
D. Phase 2.0 du processus de décentralisation	5
E. Plans de décentralisation pour FIDA12 (2022-2024)	8
III. Méthode d'évaluation	8
A. Objectif et méthode de l'évaluation	8
B. Collecte des données et sources d'information	13
IV. Processus d'évaluation et calendrier	16
 Annexes	
I. Évolution de la décentralisation du FIDA de 2016 à 2021	17
II. Principales conclusions et recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de 2016 concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation	18
III. Cadre d'évaluation	21
IV. Aperçu des principales évolutions mondiales depuis 2016 et de la décentralisation d'autres institutions	32
V. Processus d'évaluation	37
 Appendices	
I. List of key persons interviewed	
II. Bibliography	

Sigles et acronymes

COSOP	programme d'options stratégiques pour les pays
CAPP	chargé d'appui au programme de pays
CPP	chargé de programme de pays
CSST	coopération Sud-Sud et triangulaire
ENI	évaluation au niveau de l'institution
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
FMD	Division des services de gestion financière
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ONU	Organisation des Nations Unies
OpEx	excellence opérationnelle au service des résultats
PMD	Département de la gestion des programmes
PPE	partenariat principal de l'évaluation
Programme 2030	Programme de développement durable à l'horizon 2030
QAG	Groupe assurance qualité
RAP	rapport d'achèvement de projet
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	technologies de l'information et des communications

Figure 1
Carte de la structure décentralisée du FIDA (situation de 2021)



Source: site intranet du FIDA (2021).

I. Contexte et justification de l'évaluation

1. **La transformation du Fonds international de développement agricole (FIDA) en organisation décentralisée a eu de profondes incidences sur ses modalités d'organisation et de gestion, au siège comme dans les pays bénéficiaires, ainsi que sur son modèle opérationnel.** La décentralisation organisationnelle se fonde sur l'hypothèse qu'en se rapprochant des bénéficiaires, le FIDA sera mieux à même de contribuer à l'obtention de résultats en matière de développement. Compte tenu de l'importance stratégique de la décentralisation du Fonds et des mesures adoptées pour la mettre en œuvre, le Comité de l'évaluation, à sa cent onzième session tenue en octobre 2020, a approuvé l'ajout, dans le plan de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), d'une deuxième évaluation au niveau de l'institution (ENI) concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Dans le cadre de cette ENI, des constatations, des enseignements et des recommandations seront formulés pour affiner le processus de décentralisation du FIDA, conformément aux pratiques de gestion adaptative appliquées au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), et pour étayer la planification de FIDA13. L'évaluation permettra d'examiner le processus de décentralisation, ce qui a bien marché et les domaines où des changements s'imposent, ainsi que de déterminer si, selon les données disponibles, la décentralisation a contribué à améliorer la capacité du FIDA à produire, avec efficacité et efficacie, de meilleurs résultats en matière de développement, dans le cadre de ses projets, de ses activités hors prêts, et de ses activités transversales et thématiques.
2. **Cette évaluation fait suite à l'ENI de 2016 concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation** et s'axera sur les efforts de décentralisation déployés depuis cette date (on trouvera à l'annexe II les principales conclusions et recommandations issues de la première ENI). L'évolution de la situation mondiale depuis 2016 (pandémie de COVID-19¹, attention accrue portée par le FIDA aux objectifs de développement durable, réformes engagées au sein de l'Organisation des Nations Unies [ONU] en 2017, adoption du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021, par exemple) influe déjà et aura à l'avenir des conséquences sur la décentralisation du FIDA et les rôles dévolus à ses bureaux de pays, en particulier pour ce qui concerne les décisions programmatiques, la coordination de l'action des donateurs locaux et les cofinancements.
3. **L'évaluation portera sur** les changements organisationnels, les procédures et les processus liés à la décentralisation, les relations avec les pays partenaires, l'appui à l'élaboration des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la préparation et la supervision des projets, les activités hors prêts, et les activités transversales et thématiques. Elle permettra de mettre en évidence les contributions plausibles de la décentralisation à l'amélioration des résultats en matière de développement.
4. **Décentralisation organisationnelle du FIDA.** La décentralisation du Fonds était un des piliers de FIDA10, FIDA11 et FIDA12. Depuis 2016, l'institution a donné un coup d'accélérateur à la décentralisation (voir l'annexe I) en adoptant les mesures suivantes:
 - approbation du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025;
 - mise à profit des activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) – initiative qui a été menée sur 18 mois et qui s'est achevée en 2018 –, afin d'accélérer la transition opérée par le FIDA pour

¹ En raison de la pandémie de COVID-19, certaines des données relatives à 2020 et 2021 seront atypiques et devront peut-être être exclues de l'analyse.

adopter une structure décentralisée et augmenter les effectifs des bureaux de pays;

- formulation et lancement de la mise en œuvre en 2020 de la phase 2.0 du processus de décentralisation, qui prévoyait l'affectation des directeurs régionaux et de la plus grande partie du personnel technique dans les bureaux de pays, le renforcement du pouvoir d'action de ces derniers et la restructuration du siège;
- refonte des processus opérationnels et du modèle opérationnel du FIDA; affectation d'un nombre accru de membres du personnel dans les bureaux de pays; modification des politiques et des procédures de gestion opérationnelle, financière et des ressources humaines; révision des systèmes de délégation de pouvoirs et de responsabilisation.

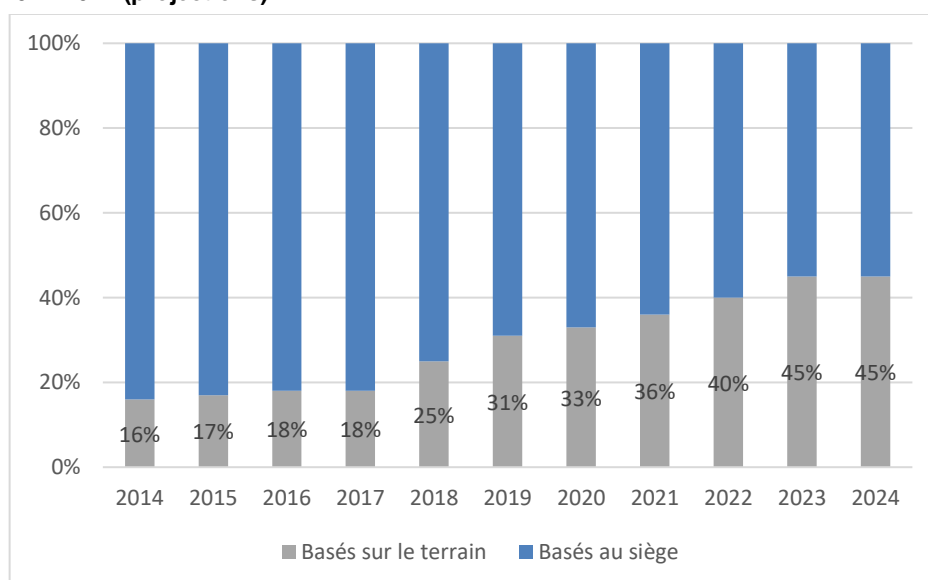
5. **En se rapprochant de ses pays bénéficiaires, le FIDA devrait gagner en efficacité et en efficacité, tout en produisant sur le terrain des résultats améliorés en matière de développement.** Selon le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, la décentralisation et la proximité accrue avec les pays bénéficiaires et les partenaires sont indispensables pour:

- améliorer la performance du portefeuille, grâce à l'amélioration de la supervision et l'appui à l'exécution;
- renforcer les partenariats, la mobilisation des ressources et la participation à l'élaboration des politiques;
- partager les connaissances générées par les programmes de pays;
- rationaliser les processus opérationnels.

6. **Plusieurs cibles ont été arrêtées pour la décentralisation**, notamment la gestion par les bureaux de pays d'environ 70% des projets et de plus de 80% du total des financements du FIDA. La part des membres du personnel affectés dans les bureaux de pays a presque doublé, passant de 18 à 33% entre 2016 et 2020. L'objectif est d'affecter 45% des effectifs du FIDA dans les bureaux de pays d'ici à 2024 (figure 2).

Figure 2

Pourcentage des membres du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays et au siège: 2014-2024 (projections)



Sources: FIDA. « Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA » et « Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ».

II. Évolution de la décentralisation du FIDA

7. **Le FIDA considère que la décentralisation est une transformation organisationnelle.** Conformément à l'approche progressive initialement arrêtée, la décentralisation du FIDA ciblait principalement le Département de la gestion des programmes (PMD). Le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA, adopté en 2016, décrivait la décentralisation comme une transformation institutionnelle qui modifierait en profondeur le modèle opérationnel du Fonds. Depuis 2016, la direction a accéléré et renforcé la transition opérée par le FIDA pour embrasser une structure décentralisée.

A. Résumé succinct de la décentralisation: période comprise entre 2003 et la mi-2016

8. **La décentralisation progressive du FIDA s'étale sur de nombreuses années**, comme cela s'est fait pour la décentralisation des banques multilatérales de développement. Lorsque l'institution a été fondée en 1974 conformément à l'Accord portant création du FIDA, elle ne comptait aucun bureau de pays. Dans le cadre du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain adopté en 2003, le FIDA était, dès 2006, présent dans 15 pays.
9. **Période 2011-2015: Augmentation rapide du nombre de bureaux de pays.** Le Conseil d'administration a approuvé la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2011-2013) et la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015). Ces politiques ont permis de porter à 50 le nombre maximal autorisé de bureaux de pays, même si l'on n'en comptait que 39 en 2016. Le FIDA a pris des mesures préliminaires pour examiner ses politiques et pratiques de gestion financière, administrative et relative aux ressources humaines afin d'appuyer les bureaux de pays et a créé l'Unité d'appui sur le terrain en 2013.
10. **La principale conclusion tirée de l'ENI de 2016 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation** portait sur la nécessité d'approfondir et de renforcer la décentralisation pour améliorer la performance opérationnelle et les résultats en matière de développement (annexe II). Les constatations clés de l'ENI étaient les suivantes:
- Les objectifs d'ensemble et la conception évolutive du processus de décentralisation se sont révélés pertinents au regard de l'amélioration de la contribution du FIDA aux résultats en matière de développement, mais des améliorations restaient possibles dans d'importants domaines.
 - La décentralisation et la mise en place des bureaux de pays ont contribué à l'introduction d'améliorations importantes au niveau du portefeuille et à un meilleur alignement des stratégies et des programmes de pays du FIDA sur les besoins et les priorités au niveau local.
 - La décentralisation a réduit l'appui fourni aux activités hors prêts.
 - Le FIDA a élargi sa présence dans les pays et évité une dérive des coûts, mais n'a pas exploré toutes les pistes envisageables pour obtenir des gains d'efficacité.

B. Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA (2016)

11. **Décentralisation au cours de FIDA10.** Sur la base de l'ENI de 2016, le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA a été formulé afin d'orienter le processus de décentralisation au cours de FIDA10. Il était prévu de créer trois catégories de bureaux de pays² et le FIDA devait établir des centres de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et de gestion des connaissances au Brésil, en Chine et en Éthiopie. Le plan visait à renforcer le regroupement des programmes de pays au sein de pôles ou de groupes, à réduire le nombre de bureaux couvrant un seul pays et à maintenir un nombre stable de bureaux de pays (environ 45). La décentralisation devait contribuer aux améliorations suivantes:

- **amélioration de la conception et de l'exécution des projets**, permettant une augmentation de l'efficacité du portefeuille (à savoir meilleures pratiques de passation des marchés, gestion financière et rapidité de décaissement);
- **meilleurs résultats pour les activités hors prêts;**
- **innovation, transposition à plus grande échelle, renforcement des capacités des pouvoirs publics et CSST.**

12. **Pour le FIDA, la décentralisation représentait une transformation institutionnelle à l'échelle de toute l'organisation.** Le renforcement des bureaux de pays et la délégation de responsabilités accrues aux opérations de terrain devaient modifier les modalités de travail du Fonds et supposait d'apporter des ajustements à ses processus opérationnels. La direction prévoyait que, dès la fin de FIDA11, la planification et la réalisation de la plupart des produits et services clés seraient assurées au niveau des pays et des sous-régions et que la prise de décisions programmatiques et financières serait progressivement transférée aux bureaux de pays. Le Groupe de coordination de la décentralisation institutionnelle a émis des orientations stratégiques concernant la planification, la mise en œuvre et le suivi du plan de décentralisation.

13. **D'une approche centrée sur PMD, la décentralisation a pris une dimension organisationnelle.** Au départ, la décentralisation visait avant tout le détachement de membres du personnel de PMD dans les bureaux de pays et la supervision des projets. Dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, la décentralisation organisationnelle était considérée comme une étape essentielle pour permettre au FIDA de travailler avec efficacité et efficacité, d'exécuter un programme de travail élargi, d'améliorer la participation des bénéficiaires, d'affiner le choix, la conception et l'exécution des projets, et d'améliorer les activités hors prêts (par exemple, la gestion des connaissances et la CSST, la participation à l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités et les partenariats). Pour faire du FIDA une organisation décentralisée, il fallait:

- restructurer à la fois le siège et les bureaux de pays;
- introduire des changements dans tous les départements pour appuyer une organisation décentralisée;
- reconfigurer les processus opérationnels;
- réaffecter des membres du personnel dans les bureaux de pays;
- renforcer le pouvoir d'action des bureaux de pays, tout en maintenant un niveau approprié de responsabilisation.

² i) Pôles sous-régionaux dirigés par un chargé de programme de pays (CPP); ii) groupes de programmes de pays dirigés par un CPP; iii) bureaux couvrant un seul pays, dirigés par un CPP ou un chargé d'appui au programme de pays (CAPP). Le FIDA était également présent à plus petite échelle en Angola et aux Fidji, et disposait d'un bureau satellite au Brésil.

C. Excellence opérationnelle au service des résultats (2017-2018)

14. **Comme indiqué dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les documents de la Consultation sur FIDA11, la capacité opérationnelle plafonnait** et, selon ces documents, le FIDA devait adopter une plus forte culture des résultats et de l'innovation dans l'ensemble de ses opérations pour amplifier son programme de travail et étendre sa contribution aux objectifs de développement durable. Les activités relatives à l'OpEx, initiative menée sur 18 mois entre 2017 et 2018, étaient destinées à accélérer la décentralisation organisationnelle du FIDA.
15. **Une approche institutionnelle de la décentralisation.** Les réformes de l'OpEx visaient à: i) refondre le modèle axé sur les pays, pour qu'il couvre à la fois les projets et les activités hors prêts; ii) introduire des changements dans la structure organisationnelle du siège, y compris en réaffectant des membres du personnel technique de PMD au sein du Département de la stratégie et des savoirs (SKD); iii) rationaliser les processus opérationnels; iv) déléguer davantage de pouvoirs aux bureaux de pays; v) renforcer la responsabilité; vi) renforcer la conception des projets; vii) examiner la question des capacités du personnel et des mesures d'incitation associées; viii) répondre aux besoins des pays bénéficiaires et obtenir leurs retours sur la performance du FIDA; ix) promouvoir les partenariats.
16. **Le transfert de personnel dans les bureaux de pays s'est accéléré**, selon les indicateurs de mesure des effectifs par type de bureau de pays et conformément aux nouvelles directives en matière de ressources humaines pour la réaffectation du personnel dans les bureaux de pays. Certains membres du personnel affectés aux bureaux de pays ont eu des réactions mitigées à cet égard. L'OpEx portait également sur: i) la révision de la structure organisationnelle pour appuyer une organisation décentralisée; ii) le recalibrage du processus de conception des projets pour améliorer l'efficacité et l'efficacités; iii) la révision du cadre de délégation des pouvoirs pour transférer des responsabilités accrues aux échelons inférieurs de la direction et aux bureaux de pays, tout en maintenant l'obligation de rendre compte; iv) l'examen des domaines non opérationnels.
17. **Le renforcement de la capacité d'ouverture vers l'extérieur³ était indispensable pour atteindre l'excellence opérationnelle à toutes les étapes du cycle des projets et dans les activités hors prêts.** Au cours de FIDA11, le FIDA s'est engagé à renforcer le modèle axé sur les pays et à modifier la structure organisationnelle du siège. L'objectif était que les bureaux de pays soient dirigés par des directeurs de pays, à qui l'on déléguerait davantage de pouvoirs, et que les capacités des bureaux de pays soient renforcées grâce au transfert de personnel technique, fiduciaire et administratif vers les pôles régionaux. Un appui serait également fourni dans le domaine de la gestion financière et des ressources humaines, et des réformes seraient entreprises dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC).

D. Phase 2.0 du processus de décentralisation

18. **La phase 2.0 du processus de décentralisation, initiative en cours visant à achever la migration du FIDA vers une structure décentralisée, devrait améliorer l'impact du Fonds, sa présence et son positionnement sur le terrain.** Les bureaux de pays sont considérés comme le pilier de la présence du FIDA dans le monde et de sa capacité à doubler sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030. La phase 2.0 du processus de décentralisation vise à:

³ L'expression « capacité d'ouverture vers l'extérieur » désigne les ressources que le FIDA consacre aux activités en contact avec les pays bénéficiaires, par opposition aux processus et procédures internes.

- refondre le modèle axé sur les pays;
- réformer le siège;
- accroître la délégation de pouvoirs;
- recalibrer les processus opérationnels.

19. **L'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation a été créée en 2019 pour aider le FIDA à produire plus rapidement de meilleurs résultats et à promouvoir l'innovation dans ses produits et ses approches⁴. Cette unité appuie les efforts de décentralisation en facilitant⁵:**

i) la coordination institutionnelle des programmes de réforme et le renforcement de la capacité de changement du FIDA; ii) l'adoption de mesures destinées à optimiser la gestion des processus opérationnels et la reconfiguration des processus; iii) le suivi et l'analyse des engagements institutionnels en vue de la mise en évidence des goulots d'étranglement et des meilleures pratiques susceptibles d'être reproduites à plus grande échelle; iv) l'examen de la participation et la consolidation des changements (plan d'action pour la capitalisation des enseignements, indicateurs de mesure des effectifs⁶, modifications apportées à la délégation de pouvoirs, etc.); v) les travaux du groupe de travail sur la phase 2.0 du processus de décentralisation (mai-août 2020)⁷. Dans le cadre des réunions de l'équipe de direction du FIDA, des orientations ont été émises, avec les éclairages du Conseil d'administration.

20. **Le groupe de travail sur la phase 2.0 du processus de décentralisation était guidé par les principes directeurs suivants:** i) déterminer la présence du FIDA dans les différentes régions du monde, en fonction des besoins opérationnels et de la nécessité d'assurer un accès équilibré aux fonctions techniques; ii) renforcer la proximité du FIDA avec les pays bénéficiaires et sa réactivité vis-à-vis de ceux-ci; iii) optimiser l'efficacité; iv) adopter une approche globale, avec suffisamment de souplesse pour s'adapter aux variations régionales; v) renforcer le pouvoir d'action du personnel d'encadrement, les compétences techniques et la visibilité sur le terrain; vi) aligner la décentralisation sur le Cadre stratégique du FIDA et les piliers de résultats; vii) faire en sorte que 45% des membres du personnel du FIDA soient en poste dans les bureaux de pays. Les pratiques opérationnelles ont été reconfigurées pour appuyer la décentralisation organisationnelle. Des procédures révisées ont été approuvées en vue de l'élaboration des COSOP et de la clarification des rôles, des attributions et des responsabilités, en particulier ceux des directeurs de pays et des directeurs régionaux. Les nouvelles directives relatives à la conception des projets devaient améliorer l'efficacité, l'efficacité et les résultats en matière de développement, en rationalisant les processus d'approbation, les examens et le démarrage anticipé des projets. L'idée était qu'une équipe d'exécution de projet se charge à la fois de la conception et de la supervision des projets. Cela supposait une démarche de coopération entre PMD, SKD et la Division des services de gestion financière (FMD), ainsi que l'attribution de fonctions d'encadrement communes aux directeurs de pays et aux responsables techniques de projet de SKD. La réduction des budgets prévus pour la supervision des projets et le recrutement de consultants locaux devait être compensée par l'augmentation des effectifs du FIDA⁸.

⁴ FIDA 2019d, 2019f.

⁵ FIDA 2020j, 2020l, 2021d.

⁶ Le FIDA a fait appel à McKinsey & Company pour évaluer la composition de ses effectifs et les moyens humains requis pour l'exécution de son futur programme de travail, en tenant compte des évolutions et des tendances internes et externes.

⁷ FIDA 2020r.

⁸ Des limites ont été fixées concernant le nombre de personnes pouvant participer à une mission et le montant maximal journalier des honoraires perçus par les consultants.

21. **Il est ressorti d'une autoévaluation de la structure décentralisée, des pôles et des bureaux de pays du FIDA, réalisée en 2019, que:** i) le pouvoir d'action des bureaux n'était renforcé que « sur le papier »; ii) les rôles des responsables de pôle et des directeurs régionaux devaient être précisés; iii) pour les équipes de pays, mieux valait une présence au niveau du pays plutôt qu'à « proximité du pays »; iv) le choix des lieux d'affectation du personnel technique nécessitait une réflexion plus poussée; v) bien que le FIDA puisse travailler en mode virtuel dans différentes régions géographiques, il fallait une présence au niveau du pays pour l'interface client; vi) il était nécessaire de préciser les rôles dévolus aux centres de CSST et aux bureaux multipays; vii) les relations hiérarchiques entre le personnel des bureaux de pays et les divisions techniques au siège, ainsi que les responsables des bureaux de pays, devaient être mieux définies; viii) il convenait de mettre en place des modalités d'engagement plus claires pour le personnel recruté au niveau national qui se voyait confier des responsabilités régionales.
22. L'analyse de la **phase 2.0 du processus de décentralisation** s'est articulée autour des points suivants: i) élaboration d'indicateurs permettant d'analyser le nombre, la typologie et la répartition régionale des pôles et des bureaux de pays, de même que les coûts et les dotations en personnel associés; ii) évaluation des solutions envisageables pour l'implantation et la structure des divisions régionales et techniques; iii) examen des répercussions du transfert des divisions régionales et techniques pour le siège; iv) examen du concept de centre régional de services; v) examen des conséquences possibles pour les pôles, les centres de CSST et les bureaux de pays déjà en place⁹; vi) évaluation des services institutionnels et des autres fonctions.
23. **Nouvelle typologie des bureaux de pays:**
- i) Les **bureaux régionaux** accueilleront les directeurs régionaux, des membres du personnel de PMD, ainsi que des membres du personnel de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, de la Division production durable, marchés et institutions et de FMD. Des bureaux régionaux seront établis dans la région Afrique orientale et australe (Nairobi) et dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (Abidjan) en 2021, puis dans la région Amérique latine et Caraïbes et dans la région Asie et Pacifique en 2022, bien que leur site d'implantation n'ait pas encore été arrêté. Les décisions relatives aux aspects de la décentralisation touchant la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe seront prises en 2022.
 - ii) Les **bureaux multipays, y compris les centres de CSST et de gestion des connaissances**, couvrent de multiples pays et accueillent plusieurs directeurs de pays ainsi que du personnel technique recruté au service de la sous-région. Certains pôles emploient du personnel national chargé de la communication.
 - iii) Les **bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays** comptent uniquement des membres du personnel de PMD.
 - iv) Les **bureaux de pays dirigés par un chargé ou une chargée d'appui au programme de pays (CAPP)** emploient eux aussi uniquement du personnel de PMD.
24. **Les principaux objectifs de la phase 2.0 du processus de décentralisation** sont les suivants: i) accroître, de 32 à 45%, la proportion de membres du personnel affectés dans les bureaux de pays; ii) augmenter, de 41 à 50, le nombre de bureaux de pays d'ici à 2024; iii) transformer huit bureaux dirigés par un ou une CAPP en bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays; iv) créer quatre bureaux régionaux dirigés par des directeurs régionaux. Le choix

⁹ Les bureaux de liaison du FIDA en Arabie saoudite, aux États-Unis et au Japon sont exclus du champ de l'évaluation, car leurs rôles et fonctions sont fondamentalement différents de ceux des bureaux de pays.

final des bureaux de pays qui seront ouverts ou transformés en bureaux de rang supérieur s'appuiera sur différents indicateurs relatifs à la taille du portefeuille, aux activités futures, à la complexité et aux déficits en matière de développement. Le nombre exact de bureaux sera fonction de la capacité économique du FIDA. Sur les plans des qualifications, de l'expérience et des compétences, les membres du personnel doivent faire preuve de mobilité fonctionnelle ou géographique. L'objectif est d'augmenter de 72 à 84% la part du portefeuille du FIDA gérée depuis les bureaux de pays.

E. Plans de décentralisation pour FIDA12 (2022-2024)

25. **Le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA décrit la décentralisation comme un changement institutionnel porteur de transformation**, essentiel pour que le FIDA ait la capacité d'exécuter FIDA12 et un programme de travail élargi. La décentralisation doit être sous-tendue par un cadre clair de délégation des pouvoirs, qui permettra de renforcer le pouvoir d'action du personnel, ainsi que par de solides mécanismes fiduciaires et de garantie, et des mesures propres à accroître la satisfaction et le bien-être du personnel. Si la décentralisation devrait engendrer des coûts supplémentaires, elle devrait aussi déboucher sur des améliorations tangibles de l'ampleur et de la qualité des résultats produits par le FIDA dans le domaine du développement. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies vise à combler les lacunes en matière de ressources humaines et les déficits d'efficacité dans les processus, ainsi qu'à optimiser les solutions technologiques.
26. **La théorie du changement de FIDA12 se fonde sur l'hypothèse que la proximité, l'adaptabilité et les changements institutionnels contribueront à la mise en place de programmes de pays porteurs de transformation, qui généreront de meilleurs résultats en matière de développement.** L'optimisation de l'efficacité institutionnelle, l'investissement dans l'amélioration des capacités, le renforcement des bureaux de pays, la reconfiguration des processus opérationnels et l'élargissement des délégations de pouvoirs devraient contribuer à améliorer l'efficacité organisationnelle du FIDA (telle que mesurée par le rapport entre le portefeuille actif total et les dépenses administratives du Fonds).

III. Méthode d'évaluation

A. Objectif et méthode de l'évaluation

27. **Objectif global de l'évaluation.** L'objectif de l'ENI est de déterminer si la décentralisation a permis au FIDA de produire de manière efficace et efficiente des résultats améliorés en matière de développement.
28. **Si l'on veut influencer la prise de décisions, il faut disposer d'évaluations utiles en temps voulu.** Cela signifie que l'évaluation doit être achevée en 2022 afin d'éclairer le processus de gestion adaptative de FIDA12 et de contribuer à étayer la planification du processus de décentralisation pour FIDA13.
29. **Méthode.** L'évaluation s'appuie sur quatre des six critères d'évaluation internationalement reconnus^{10,11}.
- La **pertinence** permet d'évaluer dans quelle mesure la décentralisation organisationnelle correspond aux besoins, aux politiques et aux priorités du FIDA.

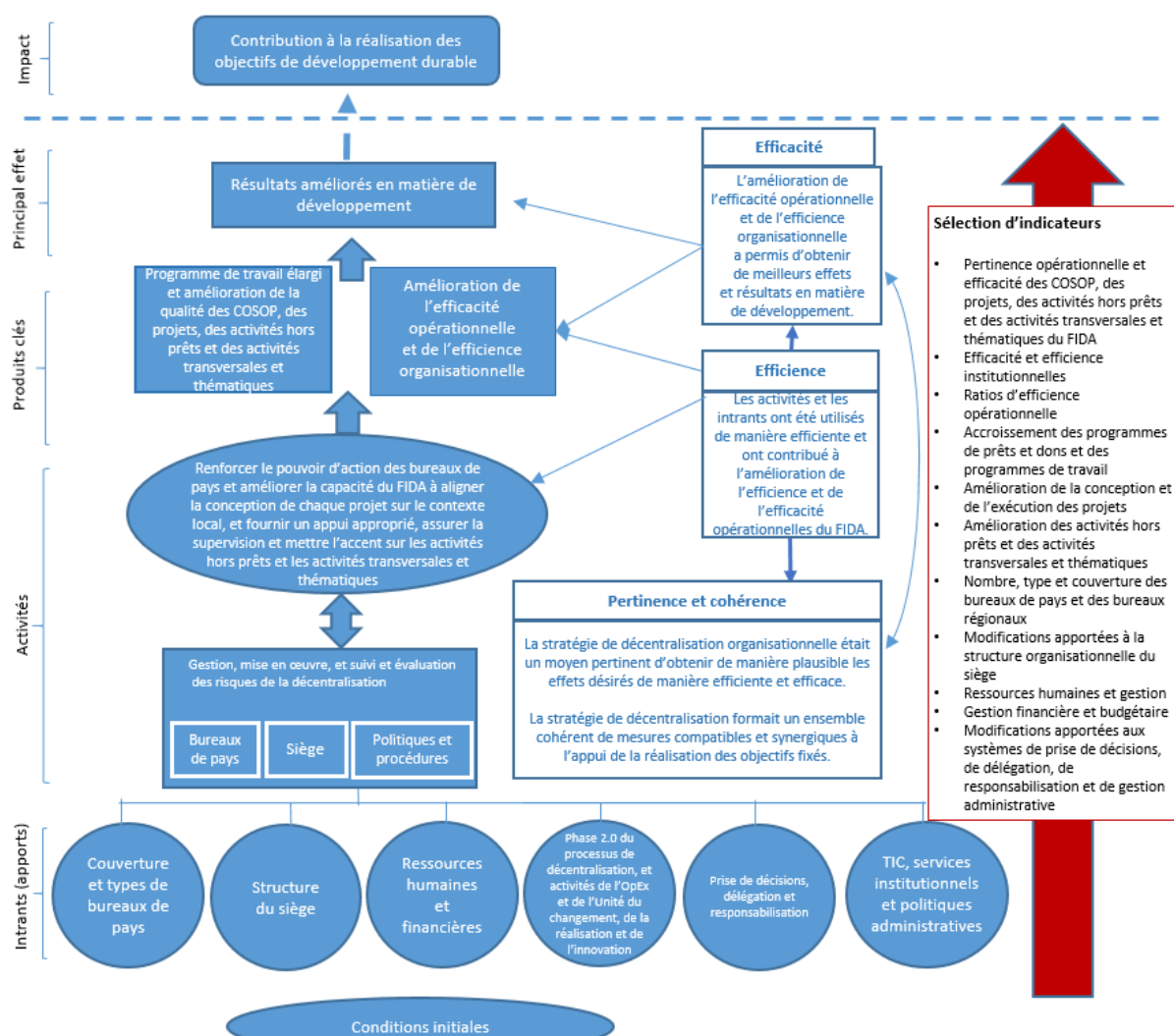
¹⁰ La cohérence ne figure pas dans le Manuel de l'évaluation d'IOE. Elle a été ajoutée aux critères d'évaluation internationaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques en 2019. « Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation », Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.

¹¹ La viabilité et l'impact ne seront pas examinés dans le cadre de l'évaluation. Sur les plans conceptuel et méthodologique, il est difficile de distinguer spécifiquement en quoi la décentralisation organisationnelle contribue aux impacts et à la viabilité.

- La **cohérence** est le critère utilisé pour apprécier la mesure dans laquelle les objectifs de la stratégie de décentralisation du FIDA, la structure organisationnelle décentralisée des bureaux de pays, leur implantation, l'appui aux politiques et processus opérationnels et non opérationnels, les pratiques de gestion, le renforcement du pouvoir d'action des bureaux de pays et les enveloppes financières disponibles forment un tout cohérent au service d'une organisation décentralisée.
 - L'**efficacité** permet d'évaluer si la décentralisation a contribué à l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement, par le biais de l'engagement, de l'alignement, des partenariats, des COSOP, des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et thématique.
 - L'**efficience** permet d'évaluer dans quelle mesure la décentralisation a aidé le FIDA à devenir une organisation plus efficiente et agile, qui produit des résultats de façon économique et dans les temps, par comparaison à ce que serait l'institution si elle était centralisée au niveau du siège. Cela signifie que le Fonds convertit des activités et des intrants en extrants et en réalisations de façon économiquement avantageuse, en détectant et en gérant les risques, en évitant que la décentralisation génère des coûts supplémentaires nets excessifs¹² et en assurant l'utilisation optimale des ressources.
30. **Chaîne de résultats.** L'hypothèse qui sous-tend la chaîne de résultats (figure 3) est que la décentralisation aboutit à une amélioration des résultats, car elle renforce le pouvoir d'action du personnel des bureaux de pays, leur permettant de prendre des décisions et de résoudre les problèmes plus rapidement, en utilisant les connaissances locales et en améliorant le service client. La décentralisation a des incidences sur la structure organisationnelle du FIDA, sur son modèle opérationnel et sur les politiques et procédures qu'il applique en matière de gestion, de prise de décisions, d'obligation de rendre compte et de gestion des opérations, de même que sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines et les systèmes d'établissement de rapports et d'évaluation de la performance. L'ENI examinera les questions du point de vue des intrants (apports), des activités, des extrants (produits) et des réalisations (résultats), mais exclura l'impact.

¹² L'un des enseignements tirés des évaluations menées dans d'autres institutions est que la décentralisation génère des coûts supplémentaires.

Figure 3
Chaîne de résultats de la deuxième ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation



Source: IOE.

31. **Les effets et les résultats du FIDA en matière de développement** seront évalués « avec et sans » bureaux de pays, « avant et après » le lancement opérationnel des bureaux de pays au niveau national, ainsi que par type de bureau de pays. Cette analyse permettra de déterminer si la décentralisation contribue à ce que le FIDA produise de meilleurs résultats en matière de développement, exécute des programmes de travail élargis et gère des allocations au titre du Système d'allocation fondé sur la performance plus importantes. L'évaluation est axée sur la contribution, et non sur l'attribution causale, car la décentralisation n'est qu'un des nombreux facteurs qui influencent la réalisation des résultats en matière de développement¹³.
32. **Cadre d'évaluation.** Le cadre d'évaluation reproduit à l'annexe III, qui sera affiné après l'atelier de conception de l'évaluation, énonce les questions d'évaluation, les sous-questions et les sources de données et informations qui seront utilisées. Il s'appuie sur les éléments pertinents des matrices des engagements, des mesures contrôlables et des cadres de gestion des résultats pour FIDA10, FIDA11 et

¹³ Parmi les autres facteurs entrant en jeu, citons l'appropriation par les pouvoirs publics, la qualité des institutions locales, la disponibilité de financements de contrepartie, la participation des bénéficiaires, la performance des partenaires locaux, des consultants et des fournisseurs, le climat, les récoltes et les rendements, les prix, les conditions macroéconomiques, le climat sécuritaire, la bonne gouvernance et la prévention de la corruption.

FIDA12, sur la phase 2.0 du processus de décentralisation et sur les indicateurs pertinents du Cadre de gestion des résultats du FIDA et du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Compte tenu de la complexité de l'ENI, les questions d'évaluation seront affinées et révisées sur la base des observations formulées pendant l'atelier de conception de l'évaluation et à mesure que de nouvelles questions apparaîtront pendant l'évaluation.

33. **La question générale** à laquelle l'évaluation doit répondre est la suivante:
« La décentralisation a-t-elle permis au FIDA de produire de manière efficace et efficiente des résultats améliorés en matière de développement? ».
34. **Pertinence.** La question d'évaluation visant à mesurer la pertinence est:
« Dans quelle mesure la décentralisation organisationnelle s'est-elle révélée pertinente au regard de l'amélioration de la performance opérationnelle, de l'efficacité et de l'efficience du FIDA? ». Pour évaluer la pertinence, les sous-questions ci-après sont aussi posées:
- Dans quelle mesure la décentralisation organisationnelle s'est-elle révélée pertinente au regard de la vision stratégique énoncée dans les documents institutionnels clés et des points de vue des membres du Conseil d'administration, de la direction et du personnel?
 - La stratégie de décentralisation, telle qu'elle a été conçue et telle qu'elle a évolué au fil de son exécution, s'est-elle révélée pertinente en ce qui concerne la transformation du FIDA en organisation décentralisée efficace et efficiente?
 - Dans quelle mesure l'architecture organisationnelle et les structures, les systèmes et les processus utilisés pour mettre en œuvre la stratégie de décentralisation étaient-ils appropriés?
 - La décentralisation a-t-elle contribué à l'amélioration de la pertinence des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques du FIDA?
 - La décentralisation du FIDA est-elle pertinente dans le contexte des réformes récentes introduites au sein de l'ONU, du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, du Sommet sur les systèmes alimentaires et des données d'expérience acquises par les organismes ayant leur siège à Rome et les banques multilatérales de développement en matière de décentralisation?
35. **Cohérence.** La question d'évaluation destinée à mesurer la cohérence est:
« La stratégie de décentralisation organisationnelle forme-t-elle un ensemble de mesures cohérent et compatible, qui, de manière plausible, peut transformer le modèle centralisé au niveau du siège pour faire du FIDA une organisation décentralisée? ». Pour évaluer la cohérence, les sous-questions ci-après sont aussi posées:
- Dans quelle mesure les éléments ci-après formaient-ils un ensemble cohérent et synergique: la vision de la stratégie de décentralisation, les enveloppes financières disponibles, les plans organisationnels et spatiaux/l'implantation géographique des bureaux de pays et le système de gouvernance institutionnelle prévu pour gérer et exécuter le processus de décentralisation, y compris les rôles revenant au Conseil d'administration et à la direction?
 - Les départements et divisions à dimension opérationnelle et non opérationnelle au siège ont-ils été restructurés de façon appropriée afin d'appuyer la décentralisation?

- Le FIDA a-t-il suffisamment renforcé le pouvoir d'action du personnel des bureaux de pays, en révisant les processus décisionnels, la gestion des ressources humaines et la gestion financière, en déléguant les pouvoirs requis et en renforçant l'obligation de rendre compte, de sorte à mettre l'accent sur la gestion axée sur les résultats et non sur la gestion axée sur les processus?
 - Les politiques et les procédures opérationnelles et non opérationnelles et les modalités d'offre des services institutionnels ont-elles été révisées de façon appropriée pour appuyer une organisation décentralisée et mettre à profit, au niveau des pays, les réformes en cours au sein de l'ONU?
36. **Efficacité.** La question d'évaluation retenue pour mesurer l'efficacité est: « La décentralisation organisationnelle a-t-elle contribué à la production par le FIDA de meilleurs résultats en matière de développement? ». Pour évaluer l'efficacité, les sous-questions ci-après sont aussi posées:
- Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration de l'engagement, de l'alignement et de l'appropriation au niveau des pays, ainsi qu'à la création d'un environnement propice à la gestion adaptative et à l'apprentissage, améliorant ainsi les COSOP, la coordination et les services fournis aux bénéficiaires?
 - Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration des résultats au niveau des projets?
 - Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration des résultats des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques?
37. **Efficienc.** La question d'évaluation relative à l'efficienc est: « Le FIDA a-t-il planifié, géré et mis en œuvre avec efficienc la décentralisation, afin de devenir une institution plus efficienc et plus agile, tout en évitant de supporter des coûts supplémentaires inutiles? ». Pour évaluer l'efficienc, les sous-questions ci-après sont aussi posées:
- Avec quel degré d'efficienc le FIDA a-t-il planifié, géré et mis en œuvre sa décentralisation organisationnelle?
 - Les risques liés à la décentralisation ont-ils été détectés, gérés et atténués de façon appropriée, tandis que des efforts étaient déployés pour tirer des enseignements de l'expérience et améliorer les travaux actuels et futurs consacrés à la décentralisation, et la décentralisation a-t-elle aidé le FIDA à gérer les risques imprévus, tels que la pandémie de COVID-19?
 - Dispose-t-on de données factuelles démontrant que la décentralisation a contribué à améliorer les ratios d'efficienc organisationnelle du FIDA?
 - Dispose-t-on de données factuelles démontrant que la décentralisation a contribué à améliorer l'efficienc, la rapidité et la qualité de la prise de décisions relatives à la formulation, à l'approbation et à l'exécution des COSOP, des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques, ainsi qu'à une meilleure utilisation au niveau des pays du système des Nations Unies pour le développement?
 - Quels ont été les coûts supplémentaires nets occasionnés par la décentralisation entre 2016 et 2021?
38. Dans le cadre d'évaluation, des notes seront attribuées pour la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficienc à l'aide d'un barème de notation à six points.

B. Collecte des données et sources d'information

39. La méthode d'évaluation a été conçue de sorte à garantir la robustesse des constatations et des conclusions tirées. L'évaluation s'appuiera sur de multiples sources d'information et fera appel à des méthodes à la fois qualitatives et quantitatives et à des techniques d'analyse. Aux premières étapes du processus d'évaluation, les membres de la direction seront invités à assister à un atelier de conception de l'évaluation afin de formuler leurs observations sur la conception, la théorie du changement et les questions de l'évaluation. IOE se concertera avec la direction et le personnel tout au long du processus d'évaluation afin de solliciter des informations et des retours d'expérience. Les constatations préliminaires seront diffusées et un atelier sera organisé pour examiner les principales constatations, conclusions et recommandations à insérer dans le projet de rapport. L'évaluation sera réalisée conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021) et au Manuel de l'évaluation. Un partenariat principal de l'évaluation a été établi afin de renforcer la participation d'IOE et celle de la direction, et de promouvoir l'appropriation et l'apprentissage (voir l'annexe V).
40. **Association de plusieurs méthodes et triangulation.** Les évaluateurs associeront des méthodes qualitatives et quantitatives. Ils effectueront une analyse quantitative des données du FIDA, des études documentaires, des entretiens semi-directifs auprès d'informateurs clés, des études de cas sur des bureaux de pays et sur des projets, un sondage en ligne et un examen sur une sélection d'institutions de référence. La triangulation, menée à partir de données d'évaluation issues de multiples sources, permettra de garantir que les constatations, les conclusions et les recommandations sont corroborées par les données d'évaluation.
41. **Atelier d'autoévaluation de la direction.** La direction sera invitée à participer à un atelier d'autoévaluation, où diverses unités du FIDA répondront aux questions d'évaluation et résumeront leurs points de vue sur les progrès accomplis sur la voie de la décentralisation, les points forts et les points faibles, les enseignements tirés et les orientations futures.
42. **Étude documentaire.** Les documents du FIDA ayant trait à la décentralisation et à la reconfiguration des processus opérationnels seront examinés [par exemple, les documents concernant FIDA10, FIDA11 et FIDA12; les documents concernant la phase 2.0 du processus de décentralisation; certains COSOP, rapports d'achèvement de projet (RAP) et rapports de supervision; les documents de l'OpEx, de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation et de l'Unité d'appui sur le terrain; les programmes de travail et les programmes de prêts et dons; les données de PMD, notamment le bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe; les bulletins du Président; les politiques et procédures relatives aux ressources humaines; les cadres de délégation des pouvoirs et de responsabilisation; les rapports de gestion budgétaire et financière; certains rapports d'audit interne]. L'équipe d'évaluation extraira des rapports d'évaluation d'IOE les constatations qui ont trait à la décentralisation, ainsi qu'au rôle et à la performance des bureaux de pays. Elle examinera certains documents portant sur l'évolution de la situation mondiale depuis 2016, ainsi que des documents des banques multilatérales de développement de référence et des organismes ayant leur siège à Rome, dont des évaluations des processus de décentralisation.
43. **Entretiens avec des informateurs clés.** Des entretiens semi-directifs seront conduits, notamment avec des membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, la haute direction, certains membres clés du personnel de PMD, SKD, FMD et des bureaux de pays, ainsi que certains membres du personnel d'autres départements chargés des affaires administratives, du budget et des finances, des ressources humaines, des TIC, des services d'appui institutionnel, de la gestion des connaissances et de la CSST, des relations publiques et de l'audit

interne. Certains entretiens seront axés sur des questions précises, tandis que d'autres seront par nature plus généraux. Dans le cadre des études de cas consacrées aux bureaux de pays et aux projets, des entretiens seront menés avec des responsables gouvernementaux et d'autres partenaires de développement présents dans les pays (par exemple, représentants de la société civile, partenaires de développement internationaux, partenaires du secteur privé, chargés de projet nationaux) pour sonder leurs réactions concernant la décentralisation du FIDA, sa présence dans les pays et sa performance globale. Les informations issues des entretiens seront traitées de telle sorte qu'il ne soit pas possible de remonter à la source.

44. **Sondage en ligne.** Un sondage en ligne sera réalisé auprès d'un grand nombre de parties prenantes (par exemple, membres du personnel du FIDA au siège et dans les bureaux de pays, responsables gouvernementaux, communauté des donateurs locaux, représentants de la société civile et chargés de projet au niveau national) pour accroître la portée de l'évaluation. Le sondage portera sur: i) les rôles des bureaux de pays; ii) les différentes dimensions de la performance des bureaux de pays dans les domaines programmatiques et non programmatiques; iii) l'engagement, la collaboration et l'alignement avec les pouvoirs publics, les chargés de projet au niveau national, les organismes ayant leur siège à Rome, la communauté des donateurs locaux et la société civile; iv) les questions organisationnelles (par exemple, gestion et prise de décisions, délégation de pouvoirs, obligation de rendre compte, gestion financière, ressources humaines, questions liées aux TIC, offre de services institutionnels).
45. **Analyse du portefeuille: analyse quantitative des notes et des indicateurs clés.** Une analyse quantitative des notes et des indicateurs clés extraits des évaluations d'IOE, des RAP, des rapports de supervision de projet et des bases de données du FIDA (par exemple, le Système de projets d'investissement et de dons et Flexcube, et les données sur la qualité au point de départ) sera réalisée pour déterminer si la décentralisation a contribué à améliorer l'efficacité des activités de développement. L'analyse des données sera effectuée pour les pays avec et sans bureau de pays, avant et après l'établissement de bureaux de pays, ainsi que par type de bureau de pays. Elle visera à déterminer la contribution des bureaux de pays à l'obtention de résultats améliorés en matière de développement, pour ce qui concerne: i) le traitement, le démarrage, l'exécution et la performance des projets; ii) les activités hors prêts; iii) les activités transversales et thématiques; iv) les COSOP. Les notations issues du système d'autoévaluation du FIDA (rapports sur l'état d'avancement des projets, RAP, etc.) et celles du Groupe assurance qualité (QAG) seront analysées.
46. **Analyse des données administratives.** Des données seront extraites des systèmes du FIDA concernant les finances, l'administration et les ressources humaines. Les données sur les ressources humaines seront utilisées pour analyser les tendances relatives à la proportion du personnel du Fonds en poste dans les bureaux de pays, aux effectifs et aux profils des membres du personnel des différents bureaux de pays, aux pratiques de mobilité du FIDA, au délai requis pour pourvoir les postes vacants, aux taux de vacance, etc. Les processus décisionnels et les cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation du FIDA seront examinés afin de déterminer s'ils sont adaptés à une organisation décentralisée et s'ils sont susceptibles d'accélérer la prise de décisions par rapport à une structure centralisée au niveau du siège. Les données budgétaires et financières serviront à estimer les coûts supplémentaires et les coûts nets de la décentralisation, ainsi que l'adéquation des provisions budgétaires. L'analyse des coûts permettra d'évaluer l'évolution des dépenses de personnel, des frais de déplacement, de consultants et de bureau, ainsi que les coûts ou économies connexes au siège. Dans ce cadre, une analyse sera conduite pour déterminer si certaines des fonctions transférées

aux bureaux de pays sont toujours exécutées au siège et, dans ce cas-là, en déterminer la ou les raisons.

47. **Les études de cas consacrées aux pays et aux bureaux de pays** permettront d'obtenir des retours d'information des partenaires et des bénéficiaires au niveau des pays (responsables gouvernementaux, chargés de projet nationaux, communauté des donateurs locaux, organisations non gouvernementales représentant les petits exploitants agricoles ou les bénéficiaires, représentants des acteurs concernés du secteur privé) et du personnel des bureaux de pays sur les points suivants: i) la décentralisation du FIDA, les rôles, les fonctions et la performance des bureaux de pays, et les relations avec les parties prenantes locales; ii) les contributions à la formulation des COSOP, et à l'approbation, la supervision et l'exécution des projets; iii) les contributions aux activités hors prêts, aux activités transversales et thématiques, et au cofinancement; iv) les processus décisionnels du FIDA, le rôle et l'appui du siège, et l'application des cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation; v) la dotation en personnel et la gestion des ressources humaines¹⁴; vi) la budgétisation et la gestion financière; vii) l'adéquation des TIC et l'offre de services institutionnels aux bureaux de pays.
48. **Les critères ci-après seront utilisés pour sélectionner les bureaux de pays considérés dans les études de cas:** i) l'équilibre géographique; ii) la taille du portefeuille et les types de pays visés; iii) une représentation adéquate par type de bureau de pays; iv) la période d'activité du bureau de pays depuis sa création; v) les éventuels recoupements avec d'autres évaluations en cours; vi) les facilités de gestion logistique et la possibilité de combiner plusieurs études de cas, lorsque les déplacements seront de nouveau autorisés après la pandémie de COVID-19. En outre, un petit nombre d'études par pays déjà réalisées pour l'ENI de 2016 seront répétées afin de mettre en évidence les changements intervenus depuis. Compte tenu de leur importance, les bureaux régionaux pour l'Afrique australe et orientale et pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre seront inclus dans les études de cas. Les décisions relatives à l'ajout des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes au périmètre des études de cas seront fonction de leur date de mise en place.
49. Un ensemble varié de méthodes sera utilisé pour la réalisation des études de cas relatives aux bureaux de pays, lesquelles couvriront les questions stratégiques, l'engagement, l'alignement, la coordination et les COSOP, les projets, ainsi que les activités hors prêts et les activités transversales et thématiques. Les études de cas consacrées aux pays et bureaux de pays permettront d'évaluer les facteurs qui influent sur le fonctionnement des bureaux de pays (dotation en personnel et gestion des ressources humaines, budgets et gestion financière, délégation de pouvoirs et responsabilisation, politiques opérationnelles, etc.).
50. La démarche d'étude reflétera les données d'expérience des ENI antérieures et l'expérience accumulée dans le cadre des évaluations menées pendant la pandémie. Le nombre exact d'études de cas sera défini en fonction des observations formulées pendant l'atelier de conception de l'évaluation et l'atelier d'autoévaluation de la direction. Les études de cas consacrées aux bureaux de pays devraient être au nombre de 20 maximum, être réparties entre les cinq régions et viser au moins un bureau multipays ou pôle, un bureau de pays dirigé par un directeur ou une directrice de pays et un bureau de pays dirigé par un ou une CAPP de chaque région. Toutes les études de cas consisteront en des études approfondies et comprendront une étude documentaire, et au moins, des entretiens à distance avec les principaux bénéficiaires et parties prenantes. Pour certaines études de cas (entre cinq et sept environ), des missions de terrain seront effectuées par l'équipe d'évaluation internationale, tandis que, pour les autres, des

¹⁴ Sera incluse une analyse de l'incidence des demandes institutionnelles et des délais de traitement sur la charge de travail du personnel des bureaux de pays.

visites de site seront assurées par des consultants nationaux. Les nombres exacts seront fixés en fonction des ressources financières disponibles et des besoins définis lors de l'atelier de conception de l'évaluation.

51. **Études de cas portant sur des projets.** Dans chaque pays où est conduite une étude de cas sur un bureau de pays, deux projets seront spécialement sélectionnés en vue d'une évaluation détaillée (un projet approuvé après la mise en place du bureau de pays et en cours d'exécution depuis au moins deux ans, et un projet qui se trouve déjà à un stade d'exécution avancé). Les études de cas portant sur des projets permettront d'évaluer le rôle du bureau de pays concerné à toutes les étapes du cycle de projet, les éventuelles améliorations constatées après l'établissement du bureau de pays et les domaines où des améliorations s'imposent. Les études de cas visant les projets couvriront les points suivants: i) articulation avec le COSOP et identification du projet; ii) niveau d'appropriation par les pouvoirs publics et les autres parties prenantes au niveau national et degré d'interaction avec ces derniers, notamment par le cofinancement; iii) traitement et approbation des projets; iv) démarrage du projet et premier décaissement; v) exécution et supervision des projets, notamment pour ce qui concerne la passation des marchés, le décaissement, la gestion financière et l'établissement des rapports; vi) activités hors prêts et activités transversales et thématiques connexes.
52. **Institutions de référence.** Les récentes réformes introduites au sein de l'ONU, y compris les modifications apportées au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021 présentent des possibilités d'action et des défis pour les directeurs de pays et le travail des bureaux de pays. Les conséquences qui en résultent pour la collaboration au niveau des pays avec le système des Nations Unies pour le développement seront évaluées. On s'intéressera à la situation de certaines institutions de référence (par exemple, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial) afin de dégager des enseignements de haut niveau sur la décentralisation qui soient pertinents pour le FIDA, en tenant compte des différences d'échelle et des types d'opérations (annexe IV). Cette analyse consistera en un examen des documents pertinents, en particulier des évaluations indépendantes, et en une série d'entretiens avec certains membres du personnel des institutions visées, mais elle ne se voudra pas une analyse comparative détaillée.

IV. Processus d'évaluation et calendrier

53. **Les étapes de l'évaluation, les résultats attendus, le processus d'examen, l'équipe et le calendrier** sont exposés à l'annexe V. Le Comité de l'évaluation examinera le document d'orientation à sa cent quinzième session, en octobre 2021. Après avoir été examiné par le Comité de l'évaluation en octobre 2022, le rapport final sera présenté à la cent trente-septième session du Conseil d'administration en décembre 2022.

Évolution de la décentralisation du FIDA de 2016 à 2021

Figure 1
Processus de décentralisation du FIDA de 2016 à 2021

Calendrier	Principaux événements
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation de FIDA12, où il est admis que la décentralisation est une transformation organisationnelle mettant en jeu des personnes, des processus et des technologies • 36% du personnel en poste dans les bureaux de pays • Cible pour 2024: 45% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Nouvelle typologie des bureaux de pays • Les directeurs régionaux, la plus grande partie du personnel technique et certains membres du personnel des départements d'appui sont en poste dans les centres régionaux • Circulaire d'information sur le cadre de mobilité
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de FIDA12 par le Conseil d'administration: orientations stratégiques • 32% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Réunions régulières de l'équipe de direction du FIDA sur la phase 2.0 du processus de décentralisation • Nouveaux indicateurs pour les types de bureaux de pays • Reconfiguration des processus opérationnels • Bulletin du Président portant révision du cadre de délégation des pouvoirs
2019	<ul style="list-style-type: none"> • 31% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Journées de réflexion du Conseil sur FIDA 2.0 / lancement de la phase 2.0 du processus de décentralisation • Bulletin du Président sur les changements organisationnels liés au programme de réforme du FIDA / Bulletin du Président sur les COSOP • Création de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation pour piloter la phase 2.0 du processus de décentralisation • Examen des pôles et enseignements tirés de la décentralisation • Réunions régulières de l'équipe de direction du FIDA sur la phase 2.0 du processus de décentralisation
2018	<ul style="list-style-type: none"> • 25% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Publication du Bulletin du Président sur le processus de conception des projets • Approbation de FIDA11
2017	<ul style="list-style-type: none"> • 18% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Mise en place de l'OpEx pour accélérer la décentralisation du FIDA • Lancement des activités de l'OpEx pour transformer le FIDA en organisation décentralisée
2016	<ul style="list-style-type: none"> • 18% du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays • Achèvement du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 • Achèvement de l'ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation • Approbation du plan de décentralisation du FIDA pour guider l'institution pendant FIDA10 • Introduction des pôles

Source: Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).

Principales conclusions et recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de 2016 concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

1. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) a couvert la période allant de 2003 à la mi-2016 et portait sur: i) l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et ses activités connexes; ii) la contribution de la décentralisation à l'amélioration de la performance opérationnelle et des résultats en matière de développement; iii) les coûts du processus de décentralisation au regard des résultats obtenus.
2. Huit conclusions clés ont été tirées de l'ENI de 2016 sur la décentralisation:
 - i) Les objectifs d'ensemble et la conception encore en évolution du processus de décentralisation ont été pertinents pour l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement, mais des améliorations étaient possibles dans d'importants domaines. De nombreuses hypothèses étaient valides, mais certaines n'étaient pas bien étayées (par exemple, l'approche « légère » et l'absence d'incidence financière). L'adhésion à ces hypothèses s'est traduite par un manque de concordance entre les attentes du FIDA et des pays bénéficiaires quant aux services que peuvent rendre les bureaux de pays, d'une part, et la capacité de petits bureaux, d'autre part, d'exécuter toute la gamme des services souhaités, notamment les activités hors prêts. L'expansion de la présence dans les pays n'était pas fondée sur une analyse fonctionnelle qui aurait permis de recenser les options susceptibles d'optimiser l'appui aux programmes de pays tout en maîtrisant les coûts unitaires, et n'avait pas été accompagnée d'un effort proportionnel de réforme ou d'ajustement des arrangements au siège, élément clé du processus de décentralisation.
 - ii) L'établissement des bureaux de pays a permis d'améliorer nettement la performance opérationnelle et les résultats en matière de développement au niveau du portefeuille. Les bureaux de pays ont joué un rôle important dans le progrès de l'alignement des stratégies et programmes de pays du FIDA sur les priorités et les besoins locaux. Le personnel en poste dans les bureaux de pays a assuré aux équipes de projet le suivi, la continuité de l'appui et la capacité de résolution des problèmes, ce qui a contribué à améliorer la qualité de l'exécution. On associe la présence des bureaux de pays à l'amélioration de l'impact sur le revenu des ménages, ainsi que sur leur sécurité alimentaire et leur productivité agricole, sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Des améliorations ont également été notées sur les plans de la durabilité des avantages, de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle, et des résultats d'ensemble des projets.
 - iii) Dans une moindre mesure, les bureaux de pays ont appuyé les activités hors prêts. On relève aussi des améliorations dans les partenariats avec les pouvoirs publics et une participation accrue aux groupes de coordination des donateurs. Les contacts dans les pays avec les organismes ayant leur siège à Rome et avec d'autres institutions des Nations Unies sont devenus plus réguliers, mais cela ne s'est pas traduit par une augmentation significative de la collaboration programmatique d'ensemble.
 - iv) En matière de gestion des connaissances et de concertation sur les politiques, les améliorations ont été plus modestes, car les bureaux de pays n'ont pas reçu de ressources additionnelles pour ces activités. En outre, aucune plateforme ne facilitait l'accès aux supports de connaissances spécifiques à un pays ou un projet. Les ressources limitées et les priorités concurrentes ont

fait que le personnel des bureaux de pays n'a pu consacrer que relativement peu de son temps de travail à la gestion des connaissances et à la concertation sur les politiques, et il n'y avait dans le budget administratif des bureaux de pays aucun poste budgétaire spécifiquement alloué aux activités hors prêts. L'attention accordée à ces domaines était fonction de l'intérêt que leur portait le personnel du bureau de pays. Or, justifier d'une expérience en matière de concertation sur les politiques ne figurait pas parmi les critères de sélection du personnel.

- v) Le FIDA a réussi à élargir sa présence dans les pays et à éviter une dérive des coûts. Néanmoins, les possibilités d'améliorer le rapport coût/efficacité n'ont pas toutes été explorées. De 2011 à 2015, le Département de la gestion des programmes (PMD) a absorbé la hausse des dépenses avec un budget inchangé en termes nominaux. Il ne semble pas que cela ait eu un impact négatif sur la gestion des stratégies et des programmes de pays, mais cela a limité les activités hors prêts. Il n'y a pas eu d'analyse approfondie de la meilleure manière de répartir les fonctions entre le siège, les bureaux de pays et les fonctionnaires du cadre organique internationaux et nationaux au niveau des pays et au niveau sous-régional.
 - vi) Alors que les effectifs des bureaux de pays ont augmenté de façon notable, le niveau des effectifs de PMD au siège n'a pas diminué. Dans certaines conditions, les objectifs jumeaux que sont le renforcement de la présence dans les pays et l'augmentation des gains d'efficacité auraient pu être atteints par le biais de pôles sous-régionaux. Cette mesure doit toutefois se fonder sur une analyse fonctionnelle et s'accompagner d'une réorganisation au siège.
 - vii) Au départ, le nouveau modèle opérationnel du FIDA s'est surtout axé sur l'élargissement de la présence dans les pays et ne s'est que récemment orienté vers la décentralisation. La priorité évolue: il ne s'agit plus d'expliquer les avantages de la décentralisation, mais de justifier le maintien d'une organisation, de pouvoirs et de processus centralisés. Malgré les attentes formulées dans la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2011), cette ENI a noté que, s'agissant de la gestion du budget de pays et de la communication, la délégation de pouvoirs aux CPP de grade élevé a été limitée.
 - viii) Au cours des prochaines années, si le volume du programme de prêts et dons du FIDA connaît une augmentation soutenue, la décentralisation devra être approfondie et renforcée afin de pouvoir répondre aux demandes et aux défis croissants et maintenir, voire améliorer, la qualité de la performance opérationnelle et des résultats en matière de développement.
3. L'ENI de 2016 sur la décentralisation a livré cinq recommandations, qui étaient les suivantes:
- i) **Recommandation 1.** Consolider la présence du FIDA dans les pays tout en améliorant le rapport coût/efficacité. La nécessité d'accroître l'efficacité et l'efficacité du processus de décentralisation avait déjà été mise en évidence dans l'ENI de 2013 sur l'efficacité institutionnelle du FIDA. Le FIDA devrait renforcer sa présence dans les pays et les sous-régions ainsi que sa capacité sur le terrain en constituant une « masse critique » et en concentrant des ressources humaines et financières, plutôt que de les disperser sur un nombre croissant de bureaux. S'il est mis correctement en œuvre, le modèle de plateforme sous-régionale est capable d'appuyer cette concentration et de réaliser des économies d'échelle. À titre d'action complémentaire visant à accroître l'efficacité et l'efficacité, le FIDA doit mettre en œuvre un plan, fondé sur une analyse fonctionnelle, de réduction des effectifs du siège et d'augmentation du nombre d'agents travaillant à proximité des programmes

de pays, c'est-à-dire le personnel des bureaux de pays, en particulier lorsque les programmes sont relativement importants.

- ii) **Recommandation 2.** Accroître l'appui aux activités hors prêts par le biais de la décentralisation pour parvenir à des résultats plus solides en matière de développement. Le FIDA doit introduire un programme plus sélectif d'activités hors prêts dans ses stratégies de pays, sur la base d'une consultation avec les partenaires nationaux du développement. Il devra aussi différencier les programmes d'activités hors prêts en fonction du type de bureau de pays et de la capacité de chacun en termes de ressources, et prévoir une ligne budgétaire qui leur soit spécialement affectée.
- iii) **Recommandation 3.** Accentuer la délégation de pouvoirs. Prenant pour base l'évaluation de l'expérience pilote conduite au Viet Nam, le FIDA devra préparer un plan de délégation de pouvoirs pour la gestion du budget au profit des directeurs de pays, et prévoir aussi leur formation. Il devra également définir un cadre général pour la poursuite de la délégation de pouvoirs dans le domaine de la communication et pour l'établissement d'une plateforme qui facilitera l'accès aux produits de l'analyse et du savoir préparés par les bureaux de pays et les équipes de projet.
- iv) **Recommandation 4.** Accroître les mesures d'incitation du personnel et sa capacité d'agir dans un contexte décentralisé. Il est nécessaire d'accroître les mesures d'incitation à l'intention du personnel détaché, en particulier en cas d'augmentation du nombre de personnes devant quitter le siège. Il sera important d'élargir et de mieux structurer le programme d'orientation et d'encadrement, spécialement pour les nouveaux agents n'ayant pas eu précédemment beaucoup de contacts avec le FIDA. Le personnel national a besoin d'une reconnaissance et d'une autonomie accrues et, dans le cas des fonctionnaires nationaux du cadre organique, d'une classification plus claire des grades.
- v) **Recommandation 5.** Améliorer la qualité des données, du suivi et de l'autoévaluation. Le système comptable du FIDA doit être adapté afin de permettre un suivi plus exhaustif du coût de gestion des programmes de pays dans le cadre de diverses configurations des bureaux de pays. Les indicateurs utilisés pour le suivi des bureaux de pays devraient être simplifiés et intégrés aux systèmes utilisés par le FIDA pour l'information de gestion et l'établissement des rapports. Enfin, le nouveau plan institutionnel de décentralisation devrait prévoir la possibilité de révision et de communication périodique de rapports au Conseil d'administration en vue d'en recevoir des orientations supplémentaires.

Cadre d'évaluation¹⁵

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Question générale de l'évaluation	La décentralisation a-t-elle permis au FIDA de produire de manière efficace et efficiente des résultats améliorés en matière de développement?	Réponses aux principales questions d'évaluation au regard des quatre critères d'évaluation	Ensemble des données d'évaluation
Pertinence	<p>QUESTION PRINCIPALE: Dans quelle mesure la décentralisation organisationnelle s'est-elle révélée pertinente au regard de l'amélioration de la capacité du FIDA à produire des résultats en matière de développement de façon efficace et efficiente?</p> <p>SOUS-QUESTIONS CLÉS:</p> <p>Dans quelle mesure la décentralisation organisationnelle s'est-elle révélée pertinente au regard de la vision stratégique énoncée dans les documents institutionnels clés, des enveloppes disponibles grâce aux reconstitutions des ressources du FIDA et des points de vue des membres du Conseil d'administration, de la direction et du personnel?</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau de traitement de la décentralisation organisationnelle dans les documents clés et compatibilité de la vision avec les enveloppes financières disponibles, niveau de traitement de la décentralisation organisationnelle dans les systèmes institutionnels de suivi et d'établissement de rapports Clarté des décisions et de l'engagement du Conseil d'administration et de la direction Fréquence et clarté des communications sur la décentralisation organisationnelle adressées par la direction au personnel Engagement du personnel en faveur de la décentralisation organisationnelle 	<p>Niveau d'attention portée à la décentralisation organisationnelle dans les rapports sur les reconstitutions des ressources pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12, ainsi que dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, et compatibilité avec les documents budgétaires</p> <p>Analyse de l'accessibilité économique de la vision du FIDA en matière de décentralisation</p> <p>Analyse des informations présentées au Conseil d'administration et des orientations émanant de ce dernier concernant la politique et la stratégie de décentralisation organisationnelle</p> <p>Analyse de la conduite par la direction de la décentralisation institutionnelle du FIDA</p> <p>Analyse de la fréquence et de la clarté des orientations, des décisions et des communications adressées au personnel par la direction en ce qui concerne la décentralisation organisationnelle</p> <p>Points de vue des représentants au Conseil d'administration et de la direction concernant la pertinence de la décentralisation organisationnelle</p> <p>Niveau de traitement de la décentralisation dans les structures de suivi, de communication de l'information et d'obligation de rendre compte de haut niveau</p> <p>Points de vue du personnel du FIDA sur la pertinence de la décentralisation organisationnelle et adéquation de la communication de la direction et du soutien fourni sous forme de formation</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Procès-verbaux du Conseil d'administration et des réunions de l'équipe de direction du FIDA</p> <p>Bulletins et instructions du Président, structures de supervision de la direction, et fréquence et niveau de détail des communications avec le personnel</p> <p>Cadres de gestion des résultats pour FIDA10, FIDA11, FIDA12 et Rapports annuels sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p>

¹⁵ Le cadre d'évaluation pourrait être perfectionné durant la phase de lancement de l'évaluation.

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p>La stratégie de décentralisation, telle qu'elle a été conçue et telle qu'elle a évolué au fil de son exécution, s'est-elle révélée pertinente en ce qui concerne la transformation du FIDA en organisation décentralisée efficace et efficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité et clarté de la stratégie de décentralisation telle que conçue initialement • Plausibilité des hypothèses de base, y compris celles relatives aux coûts, aux avantages et au caractère exécutable de la stratégie • Qualité des changements introduits au cours de la mise en œuvre de la stratégie de décentralisation organisationnelle 	<p>Évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et de son découpage en séquences</p> <p>Évaluation de la façon dont le FIDA a modifié ses structures, ses effectifs et ses fonctions en vue de sa transformation en organisation décentralisée</p> <p>Perception des responsables gouvernementaux et des partenaires de développement au niveau des pays</p> <p>Points de vue des représentants au Conseil d'administration, de la direction et du personnel</p> <p>Analyse des changements intervenus pendant la mise en œuvre de la stratégie de décentralisation – changement majeur ou petits réglages?</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Analyse organisationnelle</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p>
	<p>Dans quelle mesure l'architecture organisationnelle et les structures, les systèmes et les processus utilisés pour mettre en œuvre la stratégie de décentralisation étaient-ils appropriés?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du lieu d'implantation, du type, de la taille et des effectifs (nombres, grades et expérience) des bureaux de pays et des budgets de fonctionnement, au regard des mandats et des responsabilités fonctionnelles de chaque type de bureau de pays. • Pertinence du choix d'affecter les directeurs régionaux et la quasi-totalité du personnel technique dans les bureaux régionaux, plutôt que de les maintenir en poste au siège. • Pertinence de la décentralisation organisationnelle telle que mise en œuvre, notamment la mesure dans laquelle les changements introduits pendant la mise en œuvre ont renforcé ou affaibli la pertinence stratégique de la décentralisation organisationnelle. 	<p>Examen des critères et des indicateurs relatifs aux choix des bureaux de pays et à leur dotation en personnel et en ressources, en mettant particulièrement l'accent sur la question des directeurs régionaux, le personnel technique et les budgets de fonctionnement.</p> <p>Analyse de l'évolution, de l'application et de la couverture de la typologie des bureaux de pays, avec notamment l'évaluation formative des bureaux régionaux et de la décision d'affecter les directeurs régionaux et la plus grande partie du personnel technique dans les bureaux régionaux, ainsi que d'une éventuelle modification des rôles des pôles.</p> <p>Analyse des cadres de suivi des bureaux de pays.</p> <p>Analyse du pourcentage des membres du personnel du FIDA en poste dans les bureaux de pays, de la part du programme de prêts et dons et du programme de travail gérée par les bureaux de pays et des budgets de fonctionnement gérés par les bureaux de pays et par type de bureau de pays.</p> <p>Avis des partenaires nationaux sur la question de savoir si la décentralisation renforce l'appropriation nationale et la pertinence des opérations du FIDA.</p>	<p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p> <p>Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)</p> <p>Bases de données institutionnelles</p> <p>Archives du FIDA et cadres de suivi des bureaux de pays</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p>La décentralisation a-t-elle contribué à l'amélioration de la pertinence des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques du FIDA?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'appropriation et de la direction de l'aide au développement par le pays • Programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) plus pertinents • Projets plus pertinents • Activités hors prêts plus pertinentes • Activités transversales et thématiques plus pertinentes • Pertinence par type de bureau de pays 	<p>Analyse quantitative¹⁶ des notations relatives à la pertinence des COSOP, des notes attribuées par le Groupe assurance qualité (QAG) et de celles relatives à la pertinence et au ciblage des projets, pourcentage des nouveaux COSOP incluant une analyse des situations de fragilité, et pourcentage des opérations qui promeuvent la transparence dans les pays emprunteurs par type de bureau de pays, avec et sans bureau de pays, et avant et après l'implantation des bureaux de pays</p>	<p>Études de cas portant sur des bureaux de pays, entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>Études de cas portant sur des projets</p> <p>Notations – COSOP, QAG, IOE et rapports d'achèvement de projet (RAP)</p> <p>Bases de données institutionnelles</p> <p>Archives du FIDA</p> <p>Rapports d'évaluation</p> <p>Bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe et exercices similaires réalisés par d'autres départements régionaux (après validation d'IOE)</p>
	<p>La décentralisation organisationnelle du FIDA est-elle pertinente dans le contexte des réformes introduites depuis 2017 au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU), du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, du Sommet sur les systèmes alimentaires et des données d'expérience acquises par les organismes ayant leur siège à Rome et les banques multilatérales de développement sélectionnées en matière de décentralisation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points de vue des donateurs et des pays en développement • Décentralisation d'institutions de référence, dont des banques de développement régionales et les organismes ayant leur siège à Rome • Mesures cohérentes prises au niveau des pays • Changements dans les interactions au niveau national entre les bureaux de pays et le système des Nations Unies pour le développement après l'adoption des réformes de l'ONU en 2017 • Mesure dans laquelle la décentralisation et le travail des bureaux de pays, en particulier dans les domaines programmatiques, de la coordination des donateurs et du cofinancement, ont appuyé la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des recommandations issues du Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021 	<p>Analyse de l'ampleur et de la rapidité de mise en œuvre de la décentralisation dans les institutions de référence sélectionnées, des fonctions décentralisées et des modifications introduites dans les processus décisionnels, la délégation de pouvoirs et la responsabilisation, ainsi que les politiques et procédures de gestion des ressources humaines</p> <p>Renforcement du pouvoir d'action des directeurs de pays afin qu'ils puissent communiquer avec les responsables gouvernementaux et les partenaires au niveau national sans autorisation préalable des directeurs régionaux ou du siège</p> <p>Points de vue des responsables gouvernementaux et des partenaires au niveau national, des membres du Conseil d'administration, de la direction et du personnel</p> <p>Interaction des directeurs de pays avec le Coordonnateur résident des Nations Unies, participation à l'équipe de pays des Nations Unies et prise en compte du FIDA dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable</p> <p>Coordination des programmes des donateurs locaux et actions de cofinancement à l'appui du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et du Sommet sur les systèmes alimentaires</p>	<p>Analyse des réformes en cours au sein de l'ONU et implications pour le FIDA</p> <p>Analyse de l'expérience d'institutions de référence en matière de décentralisation [Banque asiatique de développement, Banque africaine de développement et organismes ayant leur siège à Rome (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Programme alimentaire mondial)], avec notamment l'examen des rapports d'évaluation pertinents sur la décentralisation</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p>

¹⁶ Sauf mention contraire, dans le présent cadre d'évaluation, l'analyse quantitative désigne l'analyse statistique et le test statistique entrepris pour déterminer s'il existe des différences statistiquement significatives entre les valeurs médianes des variables analysées avec et sans bureau de pays, avant et après l'établissement des bureaux de pays et par type de bureau de pays.

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Cohérence	<p>QUESTION PRINCIPALE: La stratégie de décentralisation organisationnelle forme-t-elle un ensemble de mesures cohérent et compatible, qui, de manière plausible, peut transformer le modèle centralisé au niveau du siège pour faire du FIDA une organisation décentralisée?</p> <p>SOUS-QUESTIONS CLÉS:</p> <p>Dans quelle mesure les éléments ci-après forment-ils un ensemble cohérent et synergique: la vision de la stratégie de décentralisation, les enveloppes financières disponibles, les plans organisationnels et spatiaux/l'implantation géographique des bureaux de pays et le système de gouvernance institutionnelle prévu pour gérer et exécuter le processus de décentralisation, y compris les rôles revenant au Conseil d'administration et à la direction?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilité entre la vision et les aspirations fixées pour la décentralisation et les enveloppes financières éventuellement disponibles dans le contexte actuel de l'aide publique au développement • Clarté des plans organisationnels à moyen et long terme et vision dessinée pour la structure du siège • Répartition de la structure décentralisée dans l'espace et implantation des bureaux de pays • Encadrement, supervision et gestion • Suivi, établissement de rapports et obligation de rendre compte <hr/> <p>Les départements et divisions à dimension opérationnelle et non opérationnelle au siège ont-ils été restructurés de façon appropriée afin d'appuyer la décentralisation organisationnelle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence • Département des relations extérieures et de la gouvernance • Département des opérations financières • Département de la gestion des programmes • Département de la stratégie et des savoirs • Département des services institutionnels 	<p>Évaluation de la compatibilité entre les aspirations et la vision de la stratégie de décentralisation, les ressources financières issues des reconstitutions des ressources du FIDA et la taille relativement petite du Fonds</p> <p>Cohérence de la stratégie de décentralisation organisationnelle prévue dans le Cadre stratégique 2016-2025, de la phase 2.0 du processus de décentralisation et des rapports sur la reconstitution des ressources pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12, à l'appui de: i) la transformation du FIDA en organisation décentralisée; ii) l'adoption d'une approche à l'échelle de l'institution, remplaçant la stratégie centrée sur PMD</p> <p>Analyse de l'évolution de la structure organisationnelle du FIDA</p> <p>Analyse de la distribution spatiale et de la structure du modèle de décentralisation</p> <p>Analyse de la conduite, de la supervision et de la gestion assurées par le Conseil d'administration et la direction</p> <p>Avis des membres du Conseil, de la direction et du personnel du FIDA</p> <p>Analyse des cadres de gestion des résultats et des systèmes de suivi et d'établissement de rapports relatifs à la décentralisation</p> <hr/> <p>Cohérence entre la vision à long terme dessinée pour le siège et les besoins d'une organisation décentralisée</p> <p>Logique, couverture et définition des fonctions qui doivent être décentralisées dans chaque département</p> <p>Mise en œuvre et découpage en séquences de la stratégie de décentralisation organisationnelle et examen des éventuelles lacunes dans les capacités requises pour les départements à dimension opérationnelle et non opérationnelle</p> <p>Existence d'un plan cohérent concernant les membres du personnel affectés au siège et les postes associés qui sont devenus excédentaires dans une organisation décentralisée</p> <p>Avis des membres du Conseil, de la direction et du personnel du FIDA</p> <p>Mandats des bureaux de pays et des unités du siège</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Reconstitutions des ressources du FIDA</p> <p>Procès-verbaux du Conseil d'administration et de l'équipe de direction du FIDA</p> <p>Indicateurs de suivi et rapports</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <hr/> <p>Analyse des changements introduits dans la structure organisationnelle et l'organigramme du FIDA (départements opérationnels et non opérationnels)</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>McKinsey & Company. « Étude analytique sur la composition actuelle et future des ressources humaines du FIDA », 2019.</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p>Le FIDA a-t-il suffisamment renforcé le pouvoir d'action du personnel des bureaux de pays, en révisant les processus décisionnels, la gestion des ressources humaines et la gestion financière, en déléguant les pouvoirs requis et en renforçant l'obligation de rendre compte, de sorte à mettre l'accent sur la gestion axée sur les résultats et non sur la gestion axée sur les processus?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de décisions, délégation de pouvoirs et responsabilisation • Application des directives relatives à la conception des projets, notamment pour ce qui concerne les responsabilités conjointes de PMD/SKD, le rôle de FMD et le nombre d'examens formels et informels • Caractère suffisant et agilité des processus d'un système décentralisé qui ne fait aucun compromis sur la qualité des examens et des produits finaux • Gestion des ressources humaines • Budgétisation et gestion financière, ce qui inclut la gestion des risques et la supervision, dont la gestion d'éventuels dépassements de coûts associés à la décentralisation 	<p>Analyse de l'adéquation des changements apportés aux processus décisionnels du FIDA, des cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation et des procédures révisées de traitement et supervision des COSOP et des projets, pour appuyer une organisation décentralisée et l'offre de services institutionnels aux bureaux de pays</p> <p>Analyse de l'adéquation des changements apportés aux politiques et procédures de gestion des ressources humaines pour appuyer une organisation décentralisée (par exemple, nombre et catégorie des membres du personnel; gamme de compétences; sélection du personnel et affectation ou réaffectation dans les bureaux de pays, y compris le rôle accordé aux responsables du recrutement; indemnités, logement et sécurité de l'environnement de travail; allocations pour les personnes à charge; recrutement; plan/avancement de carrière pour le personnel international (y compris les cas de réintégration au siège) et le personnel national, ce qui inclut le recrutement de personnel national assumant des responsabilités régionales; procédures de réaffectation; politiques et procédures de gestion des suppressions de poste et des besoins en requalification; perceptions du personnel quant à l'adéquation des modalités d'application des politiques de gestion des ressources humaines, disposition à accepter une réaffectation hors siège, logement, éducation et sécurité sur le lieu d'affectation, indemnités de réaffectation/de poste et engagement/moral du personnel).</p> <p>Adéquation du classement/niveau des postes de directeur de pays et de chargés nationaux affectés aux bureaux de pays par rapport aux descriptifs de fonctions et aux résultats attendus; effectifs prévus par rapport aux effectifs réels; taux de vacance; rotation du personnel; délais requis pour pourvoir les postes du cadre organique; recours à des missions de consultation de longue durée pour pourvoir les postes vacants; femmes occupant des postes de grade P-5 et supérieur; pourcentage de membres du personnel issus des pays des Listes B et C; taux de promotion des membres du personnel des bureaux de pays, comparés, le cas échéant, aux chiffres, cibles et valeurs de référence applicables à l'ensemble du FIDA.</p> <p>Analyse du niveau et de la charge de travail des directeurs de pays, des chargés d'appui au programme de pays (CAPP), des effectifs inclus dans le personnel technique et des budgets affectés au recrutement d'experts nationaux et régionaux en tant que consultants.</p> <p>Analyse de l'impact des demandes institutionnelles et des délais de traitement sur la charge de travail du personnel des bureaux de pays, et des incidences sur leur capacité à entreprendre des activités pour lesquelles une présence rapprochée au niveau des pays revêt une pertinence directe.</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation</p> <p>Processus de gestion et de prise de décisions du FIDA et nombre de réunions et d'examens requis</p> <p>Politiques, procédures et directives relatives à la gestion des ressources humaines</p> <p>Compatibilité entre, d'une part, les dépenses salariales et les autres éléments du budget de fonctionnement (par exemple, les budgets affectés au recrutement de consultants; voyages opérationnels) et, d'autre part, la croissance du programme de travail</p> <p>Politiques, procédures et directives de gestion financière</p> <p>Bases de données institutionnelles</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
		Analyse du pouvoir d'action, de la charge de travail et des attributions des directeurs régionaux et du personnel des bureaux de pays.	
	<p>Les politiques et les procédures opérationnelles et non opérationnelles et les modalités d'offre des services institutionnels ont-elles été révisées de façon appropriée pour appuyer une organisation décentralisée et mettre à profit, au niveau des pays, les réformes en cours au sein de l'ONU?</p> <ul style="list-style-type: none"> • À travers l'ensemble du cycle de projet, de l'élaboration des COSOP à l'exécution et à l'achèvement des projets en passant par leur identification, leur traitement et leur approbation • Identification, traitement, approbation et exécution des activités hors prêts • Identification, traitement, approbation, financement et exécution des activités transversales et thématiques • Offre de services institutionnels aux bureaux de pays • Offre de services administratifs aux bureaux de pays 	<p>Analyse des procédures de budgétisation et de gestion financière du FIDA et du niveau de contrôle et de prise de décision transféré aux bureaux de pays</p> <p>Analyse des changements introduits dans les politiques et les procédures opérationnelles du FIDA pour appuyer une organisation décentralisée [par exemple, formulation et approbation des COSOP; identification, traitement et approbation des projets et dons; exécution et supervision des projets et dons; passation des marchés, décaissement; gestion financière, comptabilité et audit des projets, et traitement, approbation et exécution des activités hors prêts (concertation sur les politiques; partenariats, gestion des connaissances/coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST); renforcement des capacités), ainsi que des activités transversales et thématiques].</p> <p>Analyse des fonctions conjointes exercées par PMD, SKD et FMD dans le cadre du traitement et de la supervision, portant notamment sur la clarté des fonctions d'information (par exemple, multiplicité des fonctions d'information des membres du personnel des bureaux de pays, qui doivent rendre compte au directeur ou à la directrice de pays et aux responsables de division technique au siège) et les processus décisionnels formels et informels, l'appropriation et la disponibilité en temps voulu du personnel.</p> <p>Analyse de la fréquence, de la taille, de la composition (par exemple, directeurs de pays; CAPP, personnel de projet; personnel du siège) et de la durée des missions, ainsi que des rôles des consultants et de l'adéquation des livrables et des niveaux de rémunération des consultants au regard des résultats attendus.</p> <p>Notations issues des rapports sur l'état d'avancement des projets pour certains aspects fiduciaires.</p> <p>Examen des changements apportés aux politiques et procédures non opérationnelles pertinentes pour appuyer une organisation décentralisée.</p> <p>Évaluation des services institutionnels fournis aux bureaux de pays.</p> <p>Évaluation des services administratifs fournis aux bureaux de pays.</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Politiques, procédures et directives opérationnelles et non opérationnelles du FIDA</p> <p>Unité d'appui sur le terrain et bases de données institutionnelles</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne</p> <p>Études de cas portant sur des projets</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Efficacité	<p>QUESTION PRINCIPALE: La décentralisation organisationnelle a-t-elle contribué à la production par le FIDA de meilleurs résultats en matière de développement?</p> <p>SOUS-QUESTIONS CLÉS:</p> <p>Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration de l'engagement, de l'alignement et de l'appropriation au niveau des pays, ainsi qu'à la création d'un environnement propice à la gestion adaptative et à l'apprentissage, améliorant ainsi les COSOP, la coordination et les services fournis aux bénéficiaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec les pouvoirs publics, notamment l'octroi de financements de contrepartie • Avec les chargés de projet nationaux • Avec les partenaires de développement internationaux, dont les organismes ayant leur siège à Rome, et le cofinancement • Avec les acteurs non gouvernementaux (par exemple, organisations de la société civile, représentant les agriculteurs et les bénéficiaires, organisations du secteur privé, bénéficiaires) <hr/> <p>Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration des résultats au niveau des projets?</p>	<p>Perceptions du personnel, des responsables gouvernementaux, des chargés de projet nationaux et des parties prenantes au niveau des pays, dont les organisations non gouvernementales et les organisations internationales de développement (attention particulière portée aux pays dans lesquels des bureaux de pays ont été fermés ou dans lesquels la direction n'est plus assurée par un directeur ou une directrice de pays, mais par un ou une CAPP)</p> <p>Efficacité des bureaux de pays par type</p> <p>Données factuelles démontrant la conduite d'activités, de projets et de programmes conjoints</p> <p>Données factuelles démontrant la participation aux réunions de coordination des donateurs locaux, le partage de produits du savoir du FIDA et la CSST</p> <p>Analyse quantitative des notes issues des RAP et des notations d'IOE concernant la performance du FIDA et des partenaires</p> <p>Données factuelles démontrant que la décentralisation a participé à la création d'un environnement propice à la gestion adaptative et à l'apprentissage, contribuant à l'amélioration des services aux pays bénéficiaires et à la production de résultats en matière de développement.</p> <hr/> <p>Perceptions des membres du personnel du FIDA, des responsables gouvernementaux, des chargés de projet nationaux et des partenaires de développement au niveau des pays</p> <p>Nombre de missions de supervision/appui à l'exécution auxquelles le personnel des bureaux de pays participe</p> <p>Analyse des indicateurs des examens annuels du portefeuille (résultats de développement, sécurité alimentaire, genre, lutte contre la pauvreté et ciblage de la pauvreté, climat et environnement)</p> <p>Constatations émises dans les rapports d'IOE et dans les RAP</p> <p>Analyse quantitative des notes attribuées aux projets par QAG, dans les RAP et par IOE</p> <p>Perceptions des membres du personnel du FIDA (notamment le personnel des bureaux de pays et le personnel technique), des responsables gouvernementaux, des chargés de projet nationaux et des partenaires de développement au niveau des pays</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>Études de cas portant sur des bureaux de pays et des projets</p> <p>Documents relatifs aux dons</p> <p>Étude documentaire et bases de données de PMD</p> <p>Sondage de PMD sur les bureaux de pays</p> <p>Rapports sur l'état d'avancement des projets, RAP et rapports d'IOE</p> <p>Bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe et exercices similaires réalisés par d'autres départements régionaux</p> <hr/> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>Études de cas portant sur des bureaux de pays et des projets</p> <p>Examens annuels du portefeuille</p> <p>Notations – QAG, supervision, RAP et IOE</p> <p>Rapports sur l'état d'avancement des projets, les RAP et les rapports d'IOE</p> <p>Bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe et exercices similaires réalisés par d'autres départements régionaux</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p>Quelle a été la contribution de la décentralisation à l'amélioration des résultats des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertation sur les politiques • Partenariats • Gestion des connaissances et CSST • Renforcement des capacités • Égalité femmes-hommes et avancement des femmes • Innovation • Reproduction à plus grande échelle • Adaptation aux changements climatiques • Environnement et gestion des ressources naturelles 	<p>Niveau de traitement des activités hors prêts, des questions transversales et thématiques et de la CSST dans les COSOP</p> <p>Analyse des financements (dons et projets) alloués aux activités hors prêts, aux activités transversales et thématiques et à la CSST</p> <p>Données factuelles démontrant que des changements se sont produits grâce à la participation du FIDA dans les activités hors prêts, sur les questions transversales et thématiques et la CSST</p> <p>Rôle et mandat des centres de CSST et de gestion des connaissances par rapport à ceux d'autres bureaux multipays</p> <p>Constatations connexes émises dans les rapports d'IOE et dans les RAP</p> <p>Analyse quantitative des projets axés sur des questions renvoyant à des activités hors prêts, des activités transversales et thématiques, et des notations pertinentes issues des RAP et attribuées par IOE</p> <p>Perceptions des membres du personnel du FIDA, des responsables gouvernementaux, des chargés de projet nationaux et des partenaires de développement au niveau des pays</p> <p>Mesure dans laquelle les missions avaient les compétences requises pour exécuter les activités hors prêts et les activités transversales et thématiques</p> <p>Progrès accomplis dans l'intégration transversale des activités transversales et thématiques</p> <p>Évaluation des arbitrages à opérer entre la qualité des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et la production de résultats, d'un côté, et entre la décision de réduire les budgets affectés à la formulation des projets et au recrutement de consultants nationaux et la décision d'accroître les effectifs du FIDA, de l'autre</p> <p>Évaluation des arbitrages à opérer pour les décisions relatives à la classification des grades (classement des postes de directeur de pays, CAPP, chargés de projets nationaux, etc.) et pour la qualité des projets, des activités hors prêts et des activités transversales, ainsi que la production de résultats</p> <p>Évaluation des arbitrages à opérer entre les limites budgétaires arrêtées pour la formulation et la supervision des projets, la taille et la composition des missions, le montant maximum des honoraires journaliers des consultants, et l'obtention de résultats</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Documents relatifs aux dons</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>Études de cas portant sur des bureaux de pays et des projets</p> <p>COSOP</p> <p>Notations – QAG, supervision, RAP et IOE</p> <p>Rapports d'IOE et RAP</p> <p>Données et rapports connexes de PMD, dont le bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe et les exercices similaires réalisés par d'autres départements régionaux</p> <p>Analyse de la fréquence, de la composition et de la durée des missions</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Efficience	<p>QUESTION PRINCIPALE: Le FIDA a-t-il planifié, géré et mis en œuvre avec efficience la décentralisation, afin de devenir une institution plus efficiente et plus agile, tout en évitant de supporter des coûts supplémentaires inutiles?</p> <p>SOUS-QUESTIONS CLÉS:</p> <p>Avec quel degré d'efficience le FIDA a-t-il planifié, géré et mis en œuvre sa décentralisation organisationnelle?</p> <ul style="list-style-type: none"> Supervision et orientations de la direction Mesure dans laquelle la stratégie de décentralisation organisationnelle a été globalement mise en œuvre comme prévu ou dans laquelle des changements majeurs ont dû être introduits Adéquation des systèmes de technologies de l'information et des communications (TIC) et de la connectivité Adéquation de l'accord indépendant et de services avec l'organisme d'accueil (avantages et inconvénients) Adéquation des accords signés avec les pays hôtes Adéquation des services institutionnels 	<p>Nombre, type et lieu d'implantation des bureaux de pays par rapport aux prévisions</p> <p>Analyse des avantages et inconvénients des pôles, des bureaux régionaux et des bureaux de pays dirigés par un ou une CAPP</p> <p>Dotation réelle en personnel des bureaux de pays par rapport aux prévisions</p> <p>Effectifs existants par rapport aux prévisions</p> <p>Structure réelle du siège par rapport aux prévisions</p> <p>Calendrier requis pour la décentralisation, comparé aux prévisions, et conséquences opérationnelles d'une extension de calendrier</p> <p>Nombre de bureaux de pays disposant d'un accès suffisant à l'intranet du FIDA, aux technologies d'internet et aux technologies des communications, pour les différentes catégories de fonctions et de transactions</p> <p>Pays/équipes de projet utilisant le Portail clients du FIDA, le Système de gestion des résultats opérationnels ou les formations proposées par les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats par type de bureau de pays</p> <p>Examen sélectif d'accords conclus avec des pays hôtes et d'accords indépendants et de service</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Réunions de l'équipe de direction du FIDA</p> <p>Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) et travail de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation</p> <p>Systèmes institutionnels de suivi et d'établissement de rapports du FIDA</p> <p>Données administratives des systèmes TIC</p> <p>Accords avec les pays hôtes et accords indépendants et de service</p> <p>Études de cas du FIDA</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés et sondage en ligne</p> <p>Rapports de l'Unité d'appui sur le terrain</p>
	<p>Les risques liés à la décentralisation ont-ils été détectés, gérés et atténués de façon appropriée, et la décentralisation a-t-elle aidé le FIDA à gérer les risques imprévus, tels que la pandémie de COVID-19?</p> <ul style="list-style-type: none"> Données factuelles démontrant les orientations et l'appui fournis par la direction Données factuelles démontrant la réalisation d'une autoévaluation formelle et informelle de l'efficience et de l'efficacité de la décentralisation du FIDA Données factuelles démontrant que des mesures ont été adoptées pour corriger les anomalies recensées au cours des autoévaluations Prise en compte des risques associés à la décentralisation dans les systèmes institutionnels de rapport et de suivi 	<p>Risques relatifs à des problèmes majeurs cernés</p> <p>Données factuelles démontrant que la gestion adaptative et l'apprentissage ont contribué à cerner, à gérer et à atténuer les risques (par exemple, coûts supplémentaires associés à la décentralisation, risque que présente, pour les relations avec les pouvoirs publics, la transformation d'un bureau de pays dirigé par un directeur ou une directrice de pays en bureau de pays dirigé par un ou une CAPP, ou la fermeture d'un bureau de pays)</p> <p>Évaluation de la mesure dans laquelle la décentralisation a contribué à la gestion des risques liés aux événements imprévus, en particulier la pandémie de COVID-19 (par exemple, processus de continuité des opérations, opérations et résultats pendant la pandémie et appui du FIDA au relèvement post-COVID)</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Réunions de l'équipe de direction du FIDA</p> <p>Activités relatives à l'OpEx et travail de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Résultats du sondage en ligne</p> <p>Systèmes institutionnels de suivi et d'établissement de rapports du FIDA</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<ul style="list-style-type: none"> Données factuelles démontrant dans quelle mesure la décentralisation a contribué à la gestion par le FIDA des risques liés aux événements imprévus (par exemple, la pandémie de COVID-19) et au maintien de la continuité des opérations 	<p>Mesures prises pour apporter des modifications à la stratégie de décentralisation organisationnelle et à son exécution</p> <p>Données factuelles démontrant que les changements introduits ont eu, ou sont susceptibles d'avoir, l'effet désiré</p> <p>Données factuelles démontrant que les questions liées aux ressources humaines et financières ont été traitées de manière satisfaisante</p>	
	<p>Dispose-t-on de données factuelles démontrant que la décentralisation a contribué à améliorer les ratios d'efficacité organisationnelle du FIDA?</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribution de la décentralisation à la mobilisation de ressources, y compris les cofinancements de sources tant nationales qu'internationales Contribution de la décentralisation à la gestion par le FIDA des programmes de travail grandissants et des allocations accordées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance Contribution de la décentralisation à l'augmentation de la taille moyenne des prêts 	<p>Analyse quantitative du ratio d'efficacité du FIDA, du programme de prêts et dons, du programme de travail, des montants des cofinancements internationaux et nationaux, des ratios de cofinancement, de la taille moyenne des prêts et des tendances qui se dégagent des ratios suivants: i) rapport entre le montant des dépenses administratives du FIDA et le programme de prêts et dons; ii) rapport entre le montant réel des dépenses administratives (dont les dépenses financées par les redevances administratives) et le programme de travail; iii) rapport entre le montant réel des dépenses administratives (dont les dépenses financées par les redevances administratives) et les décaissements annuels; iv) rapport entre le budget administratif et le portefeuille en cours de prêts et dons</p> <p>Analyse des tendances relatives aux rapports entre le nombre de projets approuvés et le nombre de projets inclus dans le portefeuille actif, tels que comparés aux effectifs et aux montants du budget administratif</p> <p>Ratio administrateurs/agents des services généraux dans les bureaux de pays, comparé à celui du siège</p> <p>Points de vue de la direction et du personnel</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>GRIPS</p> <p>Flexcube</p> <p>Données administratives</p> <p>Données de PMD</p> <p>Études de cas portant sur des bureaux de pays et des projets</p> <p>Sondage en ligne et entretiens avec des informateurs clés</p>
	<p>Dispose-t-on de données factuelles démontrant que la décentralisation a contribué à améliorer l'efficacité, la rapidité et la qualité de la prise de décisions relatives à la formulation, à l'approbation et à l'exécution des COSOP, des projets, des activités hors prêts et des activités transversales et thématiques?</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de la formulation et de l'approbation des COSOP Notes relatives à l'efficacité des projets Efficacité du traitement des projets Efficacité du démarrage des projets Exécution des projets et efficacité du processus d'achèvement Efficacité par type de bureau de pays 	<p>Données factuelles démontrant que la prise de décisions est plus rapide que lorsque le FIDA avait une structure centralisée au niveau du siège</p> <p>Retours d'information qualitatifs sur le rôle joué par les bureaux de pays dans la formulation des COSOP et l'approbation et la supervision des projets</p> <p>COSOP dont les résultats ont fait l'objet d'au moins un examen au cours du cycle, projets disposant de valeurs de référence avant la fin de la première année d'exécution, et pourcentage de RAP soumis dans les six mois suivant l'achèvement du projet, et pourcentage de RAP qui sont diffusés publiquement</p> <p>Analyse quantitative des indicateurs d'efficacité des projets (par exemple, notes relatives à l'efficacité des projets, délai entre la formulation de la note conceptuelle et l'approbation du projet, délai</p>	<p>Études de cas portant sur des bureaux de pays et des projets</p> <p>Sondage en ligne et entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des COSOP sélectionnés, qui ont été élaborés après le lancement opérationnel des bureaux de pays et l'adoption des nouvelles procédures de préparation des projets</p> <p>Notes relatives à l'efficacité attribuées par IOE, ainsi que dans les RAP et les rapports sur l'état d'avancement des projets</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
		entre l'approbation du projet et le premier décaissement, ratio de décaissement, retard dans l'achèvement du projet)	Notes de supervision
		Recours aux instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets, aux financements rétroactifs et aux avances de démarrage	GRIPS et Flexcube
		Nombre de missions de supervision/appui à l'exécution auxquelles le personnel des bureaux de pays participe	Données de PMD, dont le bilan annuel 2021 du portefeuille pour l'Afrique orientale et australe et les exercices similaires réalisés par d'autres départements régionaux
		Analyse des étapes et des délais requis pour la prise de décisions, y compris le nombre d'examen formels et informels	
	Quels ont été les coûts supplémentaires nets occasionnés par la décentralisation entre 2016 et 2021 ?	Analyse des capacités et des éventuels doublons entre les fonctions et les unités du siège	Étude documentaire
	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs de coûts supplémentaires de la décentralisation, dont ceux liés à la composition mixte du personnel en poste au siège et dans les bureaux de pays Politiques et processus en vigueur au FIDA pour la gestion des coûts (de fonctionnement et exceptionnels) liés à la décentralisation et leur efficacité 	Recensement des facteurs de coût de la décentralisation (par exemple, nombre de bureaux de pays, rapport entre le personnel national et le personnel international)	Données sur les coûts, les économies et les dotations en effectif
		Coûts des bureaux de pays (administratives et programmatiques)	Données sur les coûts budgétaires et financiers et bases de données institutionnelles
		Économies découlant de la réduction du nombre de postes dans la catégorie des administrateurs et celle des services généraux au siège, et économies liées à la diminution des coûts associés aux déplacements internationaux, ainsi que des frais généraux et autres	Entretiens avec des informateurs clés, études de cas portant sur des bureaux de pays et sondage en ligne
		Analyse visant à déterminer si certaines des fonctions transférées aux pôles et aux bureaux de pays sont de fait toujours exécutées au siège et, le cas échéant, à en déterminer les raisons (par exemple, capacité, temps), et estimation du nombre de membres du personnel, catégories et coûts associés	Étude documentaire, rapports d'activité annuels des bureaux de pays, rapports de l'Unité d'appui sur le terrain et rapports d'audit interne
		Analyse des coûts supplémentaires et des économies estimatives (dont celles découlant des gains de temps de gestion/pour le personnel)	
		Adéquation de la gestion des transactions à distance, y compris la délégation de pouvoirs et de contrôles (séparation des fonctions de lancement, d'enregistrement et d'autorisation)	
		Aptitude du personnel des bureaux de pays à gérer les transactions décentralisées	

Aperçu des principales évolutions mondiales depuis 2016 et de la décentralisation d'autres institutions

1. **Le FIDA met de plus en plus l'accent sur sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable d'ici à 2030.** Les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable n° 1 (Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde) et n° 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) se rapportent directement aux activités du FIDA, dont les contributions sont suivies au niveau de l'institution. Les activités du FIDA appuient également la réalisation des objectifs de développement durable n° 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles), n° 13 (Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions), n° 15 (Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité) et n° 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).
2. **Réformes engagées au sein de l'Organisation des Nations Unies en 2017¹⁷.** Ces réformes portent sur l'obligation de rendre compte, la transparence et l'efficacité, et couvrent les trois domaines suivant: i) développement; ii) gestion; iii) paix et sécurité. Elles visent à simplifier les processus, à accroître la transparence et à améliorer l'exécution des mandats. Les réformes engagées au sein de l'ONU en 2017, qui devaient être pleinement opérationnelles en 2019, étaient axées sur une meilleure coordination et une plus grande responsabilisation des organismes des Nations Unies sur le terrain et étaient axées sur sept propositions clés:
 - i) Mettre en place une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, qui soient axées sur la demande, qualifiées et alignées sur les priorités propres à chaque pays.
 - ii) Faire appel à des Coordonnateurs résidents des Nations Unies assurant le fonctionnement d'un système de coordination de tous les organismes des Nations Unies s'occupant de développement, quelle que soit la nature de leur présence dans le pays¹⁸. Les équipes de pays des Nations Unies¹⁹ rendront compte à la fois à leur organisme des Nations Unies et au Coordonnateur résident. Le Coordonnateur résident représente le système de développement des Nations Unies dans les instances nationales, y compris les organes gouvernementaux, selon les besoins. Le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable tient compte des priorités des pays et expose la manière dont le système de développement des Nations Unies appuiera la réalisation des objectifs de développement durable.
 - iii) Proposer une approche régionale coordonnée et restructurée afin d'appuyer pleinement les travaux menés sur le terrain par le système de développement des Nations Unies.
 - iv) Proposer de nouveaux mécanismes visant à permettre aux États membres des Nations Unies d'orienter l'action à l'échelle du système et d'accroître la cohérence, la transparence et la responsabilisation quant aux résultats.

¹⁷Parlement européen. « Réforme de l'ONU », Service de recherche du Parlement européen, Service de recherche pour les députés, PE 635.517.2019.

¹⁸ L'objectif est de rassembler les différents organismes du système de développement des Nations Unies pour améliorer l'impact, l'efficacité et l'efficacité des activités de développement des Nations Unies au niveau des pays.

¹⁹ L'équipe de pays des Nations Unies, qui se réunit régulièrement, comprend les directeurs de pays de tous les organismes résidents des Nations Unies.

- v) Prendre des mesures pour renforcer l'action institutionnelle des Nations Unies et l'approche des partenariats à l'échelle du système à suivre aux fins du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030).
 - vi) Mettre en place un pacte de financement afin d'améliorer la qualité, la quantité et la prévisibilité des ressources et de renforcer la transparence en vue de réaliser le Programme 2030. Le Coordonnateur résident des Nations Unies est chargé de mobiliser des ressources autres que les ressources de base auprès des donateurs au niveau national pour financer l'action des Nations Unies et compléter les ressources de base.
 - vii) Renforcer l'alignement du système de développement des Nations Unies sur le Programme 2030.
3. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale des Nations Unies s'est félicitée du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui était le principal instrument « permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Le plan-cadre détermine désormais l'ensemble du cycle de programmation, orientant la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation de la contribution du système des Nations Unies à la réalisation du Programme 2030. Le plan-cadre est un des outils de base destinés à orienter de manière cohérente et stratégique les activités de développement des organismes des Nations Unies au niveau national. Il vise à guider le système des Nations Unies dans la planification et l'exécution des activités de développement au niveau des pays et dans la mobilisation d'un éventail de partenaires de développement au-delà des Nations Unies.
4. Les systèmes alimentaires englobent toutes les activités permettant de nourrir la population: la production, la récolte, le conditionnement, la transformation, le transport, la commercialisation et la consommation²⁰. Ils couvrent également les interactions des personnes avec les terres, les conditions climatiques et l'eau en vue d'assurer la durabilité et les impacts sur la santé humaine, la nutrition et les régimes alimentaires. Les systèmes alimentaires incluent également les intrants, les institutions, les infrastructures et les services connexes. En 2021, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, António Guterres, organisera le Sommet sur les systèmes alimentaires dans le cadre de la Décennie d'action pour atteindre les objectifs mondiaux. À cette occasion, des actions liées à des systèmes alimentaires plus sains, plus durables et plus équitables seront lancées. Dans le cadre de la préparation du Sommet sur les systèmes alimentaires, cinq pistes d'action en vue de transformer les systèmes alimentaires à l'appui des objectifs de développement durable ont été définies. Le FIDA, qui a été désigné comme l'organisme chef de file des Nations Unies pour la piste d'action n° 4 (Promouvoir des moyens de subsistance équitables et une juste répartition de la valeur), contribue aux travaux du secrétariat du Sommet, auprès duquel il a notamment détaché deux membres de son personnel.
5. Les réformes des Nations Unies, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le Sommet sur les systèmes alimentaires ont des répercussions sur la manière dont les directeurs de pays et le personnel des bureaux de pays interagissent avec les Coordonnateurs résidents des Nations Unies et les organismes des Nations Unies dans les pays, ainsi que sur les décisions programmatiques.

²⁰ FIDA, 2021, Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021.

6. **La plupart des partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux et des organismes des Nations Unies sont décentralisés et ont adapté leurs effectifs, leurs processus opérationnels et leurs budgets en conséquence.**

Ces institutions ont, de manière générale, commencé leur processus de décentralisation bien avant le FIDA. Les raisons de la création de bureaux nationaux et régionaux sont les suivantes: i) la présence dans le pays assure de meilleurs résultats en matière de développement; ii) la présence locale permet d'améliorer la connaissance du pays et d'établir des partenariats plus solides avec les pays hôtes, la communauté des donateurs locaux et d'autres parties prenantes dans le pays, ce qui permet de mieux aligner les programmes de développement sur les objectifs et les priorités du pays et de renforcer l'appropriation par ce dernier; iii) une plus grande proximité avec les pouvoirs publics et les bénéficiaires permet de mieux comprendre leurs besoins, ce qui contribue à améliorer le service aux pays bénéficiaires et l'efficacité opérationnelle; iv) la présence sur le terrain améliore la réactivité, la rapidité et la qualité des services.

7. **Il ressort généralement des évaluations réalisées par les banques multilatérales de développement et les organismes ayant leur siège à Rome que l'établissement de bureaux nationaux permet de tirer les avantages escomptés et que la décentralisation est donc justifiée.**

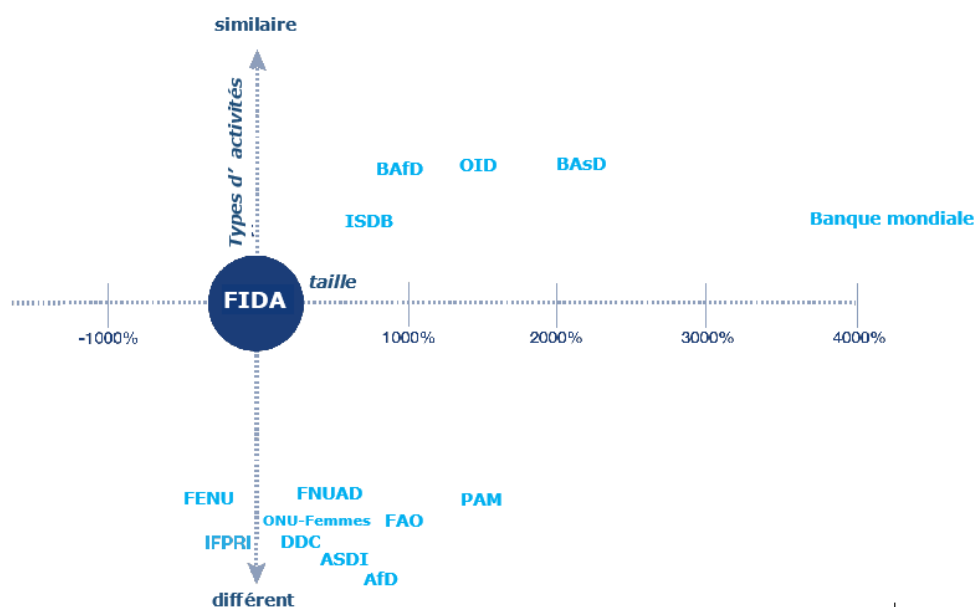
Les évaluations concernant la décentralisation ont aussi permis de mettre en évidence plusieurs enseignements:

- i) **La décentralisation est un long processus**, qui s'étend parfois sur des décennies, et elle nécessite généralement de multiples réexamens visant à optimiser les structures et les processus opérationnels. En règle générale, l'accent est d'abord mis sur la mise en œuvre du portefeuille, puis est progressivement élargi pour couvrir l'ensemble des activités programmatiques. Souvent, le changement des structures de gestion, des systèmes de prise de décision, des politiques, des pratiques et des services d'appui aux entreprises a lieu plus tard dans le processus de décentralisation.
- ii) **Il n'existe pas de modèle de décentralisation unique adapté à toutes les institutions** en raison des différences de culture organisationnelle, de mandat, de taille et de modèle opérationnel. Le modèle et le processus de décentralisation doivent être adaptés à l'institution.
- iii) **Certaines questions opérationnelles doivent être prises en compte dans le cadre de la décentralisation, en vue notamment:** i) de préciser les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques du personnel dans le pays; ii) d'assurer l'articulation des rôles des directeurs de pays, du personnel du siège et des experts techniques dans le traitement et l'exécution des projets; iii) de veiller au contrôle des budgets de conception et de supervision des projets; iv) de faire en sorte que la décentralisation n'entrave pas le flux de connaissances et d'expertises entre le siège et les bureaux de pays.
- iv) **Les questions relatives à la gestion des ressources humaines doivent être examinées pour appuyer la décentralisation**, notamment les trajectoires de carrière du personnel international et national, le processus de réinstallation et les incitations connexes, les procédures de recrutement du personnel et la délégation de pouvoirs et de responsabilisation.
- v) **Il convient de trouver un juste équilibre entre les coûts supplémentaires liés à la décentralisation et les avantages qui en découlent, lesquels sont difficiles à quantifier en termes monétaires.** Pour maîtriser les coûts, il faut souvent restructurer le siège et réduire le personnel de celui-ci à mesure que le nombre d'employés sur le terrain augmente.

8. **Caractéristiques propres au FIDA.** Le FIDA est un organisme spécialisé des Nations Unies qui se consacre au développement rural²¹. Les États membres gouvernent l'institution par l'intermédiaire du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration. Ces deux instances prennent toutes les grandes décisions au nom de l'organisme, y compris l'approbation du budget et du programme de travail. Le Président du FIDA, en tant que chef d'un organisme spécialisé, est élu par les États membres du Fonds et rend compte au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration, et non au Secrétaire général des Nations Unies. Contrairement aux autres organismes des Nations Unies, le FIDA accorde des prêts et des dons. Les banques multilatérales de développement sont beaucoup plus grandes que le FIDA, disposent de beaucoup plus de personnel et de ressources financières et couvrent tous les secteurs, y compris l'agriculture et le développement rural. Au cours de l'élaboration de la phase 2.0 du processus de décentralisation, la direction a examiné la décentralisation des banques multilatérales de développement et des organismes des Nations Unies. Le Conseil d'administration et la direction ont décidé de donner la priorité à la création de synergies et à la coordination entre les organismes ayant leur siège à Rome (FIDA, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Programme alimentaire mondial). Une conclusion importante a été que, si l'analyse comparative se révélait être utile, il n'existait pas d'institution similaire au FIDA tant par leur taille que par la nature de leurs activités.

Figure 1

Comparaison de la décentralisation au FIDA par rapport aux banques multilatérales de développement et aux organismes des Nations Unies



Source: FIDA. « Decentralization 2.0 high-level summary slides », Decentralization 2.0 Working Group, Diapositive 48.

9. **Les enseignements tirés de l'analyse comparative faite par la direction font écho à nombre de ceux mentionnés plus haut, notamment:** i) plusieurs adaptations seront nécessaires pour affiner les structures décentralisées et les politiques et procédures d'appui dans les domaines qui sont similaires aux problématiques du FIDA (par exemple, des responsabilités et des structures

²¹ Les organismes spécialisés des Nations Unies sont des organisations internationales qui travaillent avec l'ONU, conformément aux accords de relations entre chacun d'entre eux et l'ONU. Chaque organisme spécialisé dispose d'un processus d'admission des membres et de nomination de son chef administratif. L'article 58 de la Charte des Nations Unies dispose que « l'Organisation fait des recommandations en vue de coordonner les programmes et activités des institutions spécialisées ». La coordination est assurée par le Conseil économique et social et le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture est également un organisme spécialisé.

hiérarchiques clairement définies, la délégation de pouvoirs, la décentralisation du personnel technique); ii) les économies d'échelle doivent être examinées en tenant compte de la proximité des bénéficiaires; iii) les institutions ayant des niveaux de décentralisation plus élevés ont souvent une direction régionale et des équipes intégrées dans les bureaux multipays (par exemple, services institutionnels, partenariats et autres fonctions); iv) certaines institutions externalisent les tâches administratives courantes.

Processus d'évaluation

1. **L'évaluation se déroulera en deux grandes phases**, déterminées en grande partie par le moment où les bureaux régionaux de la région Afrique orientale et australe et de la région Afrique de l'Ouest et du Centre deviendront pleinement fonctionnels (d'ici fin 2021). Certaines activités commenceront au cours de la première phase et se prolongeront lors de la seconde:
 - i) La **phase 1** couvrira principalement la finalisation de l'approche et de la méthode de l'évaluation, l'étude documentaire, l'exploitation des constatations pertinentes d'IOE, l'évaluation stratégique de la pertinence et de la cohérence de la stratégie de décentralisation organisationnelle du FIDA et des progrès réalisés à ce jour dans sa mise en œuvre, l'examen des organismes de référence, la conception du sondage en ligne, l'élaboration des guides destinés aux entretiens avec les informateurs clés et aux études de cas des bureaux de pays, l'analyse quantitative, l'analyse des indicateurs d'efficacité organisationnelle, les premiers entretiens avec les informateurs clés, les études de cas relatives aux projets et l'évaluation des questions relatives aux TIC ainsi que la fourniture de services institutionnels aux bureaux de pays.
 - ii) La **phase 2** couvrira principalement le lancement et l'analyse du sondage en ligne, les études de cas portant sur les bureaux de pays, y compris l'évaluation formative des bureaux régionaux, l'achèvement des entretiens avec les informateurs clés et des études de cas relatives projets, l'examen des questions de restructuration et de gestion organisationnelles, l'examen des coûts liés à la décentralisation et des questions de gestion financière, l'examen des questions de gestion des ressources humaines et de prise de décision, l'analyse de l'adéquation des cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation et de l'adéquation des processus opérationnels réorganisés, le partage des nouvelles constatations, et l'élaboration et la finalisation du rapport.
2. **Retour d'information pendant le processus d'évaluation.** Des consultations seront organisées avec la direction et le personnel à des étapes clés de l'évaluation afin de fournir un retour d'information, d'échanger des idées et de discuter de questions d'évaluation sélectionnées en vue de garantir un apprentissage plus large et un retour d'information opportun de l'évaluation indépendante dans le cadre du processus de décentralisation organisationnelle en cours au FIDA. En outre: i) au cours de l'atelier de conception, les parties prenantes de la direction feront des observations afin d'aider IOE à examiner/réviser la théorie du changement, à affiner les questions d'évaluation ainsi que l'approche et la méthode d'évaluation, et à sélectionner les études de cas relatives aux pays et bureaux de pays; ii) au cours de l'atelier d'autoévaluation de la direction, diverses unités du FIDA répondront aux questions d'évaluation et résumeront leurs perspectives sur les progrès réalisés en matière de décentralisation, les forces et faiblesses, les enseignements tirés et les orientations futures.
3. **Partenariat principal de l'apprentissage.** Pour renforcer ce processus, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (politique de l'évaluation de 2021), un partenariat principal de l'évaluation (PPE) a été créé²². Les membres du PPE sont des techniciens et des gestionnaires expérimentés du FIDA, dont les contributions renforceront la compréhension par l'équipe d'évaluation des questions clés, de la théorie du changement et de l'évolution de la politique/stratégie/programmation justifiant la décentralisation et sa mise en œuvre. Le PPE assurera un accès plus large aux données et aux éléments probants. En plus de renforcer les contributions à l'évaluation, le PPE encouragera la diffusion

²² Voir le Manuel de l'évaluation du FIDA (2015).

et l'utilisation des constatations de l'évaluation au sein du FIDA, une fois l'évaluation terminée. Les membres du PPE ont été nommés par les directeurs et directrices des unités pertinentes du FIDA, sélectionnés sur la base de leur savoir-faire technique ou d'encadrement et de leur expérience en matière de décentralisation. Ces membres fourniront les informations nécessaires à l'équipe d'évaluation lors des étapes clés de l'évaluation (par exemple, le projet de document d'orientation, la conception de l'évaluation, la collecte des données, le rapport et la diffusion).

4. **Conseillers indépendants de l'évaluation.** Conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA, IOE sollicitera la coopération de deux conseillers principaux indépendants. Ils auront pour principale tâche d'examiner le projet de document d'orientation et le projet de rapport final et de faire des observations à leur sujet.
5. **Équipe d'évaluation.** Sous la direction stratégique générale d'Indran A. Naidoo, Directeur d'IOE, l'évaluation au niveau de l'institution sera dirigée par Suppiramaniam Nanthikesan, fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (IOE). Trois consultants seniors seront recrutés pour apporter des contributions particulières sur des sujets tels que les évaluations au niveau de l'institution, la décentralisation organisationnelle, y compris les structures organisationnelles, la gestion des ressources humaines, la délégation de pouvoir et la responsabilisation, et la gestion budgétaire/financière. L'équipe d'évaluation sera appuyée par Massiel Jimenez et Alice Formica, analystes de recherche (IOE) et un assistant d'évaluation (IOE).
6. **Produits attendus, processus d'examen et retour d'information.** Le document d'orientation, le rapport d'évaluation final, et un *Profil et un Éclairage* seront les principaux produits de l'évaluation au niveau de l'institution. La direction du FIDA sera invitée à présenter des observations écrites sur les projets de document d'orientation et de rapport final. IOE préparera un « journal d'audit » illustrant de façon transparente l'usage qui aura été fait des observations de la direction dans le rapport final. Le Comité de l'évaluation examinera le projet de document d'orientation, et ses observations seront prises en compte dans la conception et la réalisation de l'évaluation. Les autres produits comprennent la réponse écrite de la direction au rapport d'évaluation final et les rapports des conseillers d'évaluation indépendants, qui seront inclus dans le rapport final.
7. **Calendrier.** L'évaluation commencera en 2021 et se terminera en 2022, comme indiqué dans le calendrier ci-après.

Tableau 1
Calendrier de l'évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

<i>Date</i>	<i>Activité</i>
Octobre 2020	La cent onzième session du Comité de l'évaluation inclut la deuxième évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation dans le programme de travail d'IOE.
Mars – août 2021	Élaboration du document d'orientation relatif à la deuxième évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation
Août – octobre 2021	L'étude documentaire, et l'extraction et l'organisation des données et informations du FIDA se poursuivent.
Septembre 2021	Recrutement de consultants L'étude documentaire et la collecte des données se poursuivent.
Octobre 2021	Examen de la version révisée du projet de document d'orientation par le Comité de l'évaluation à sa cent quinzième session
Novembre 2021	Atelier de conception auquel participent les parties prenantes de la direction en vue d'examiner et de réviser la théorie du changement, d'affiner les questions d'évaluation et de sélectionner les études de cas relatives aux bureaux de pays. Finalisation de l'approche et de la méthode d'évaluation Poursuite de l'étude documentaire et de la collecte des informations et données Élaboration de guides relatifs aux entretiens avec les informateurs clés et aux études de cas relatives aux bureaux de pays Finalisation de la sélection des études de cas relatives aux bureaux de pays Conception et essai préalable du sondage en ligne et début de la constitution de la liste d'adresses électroniques Début des entretiens avec les informateurs clés
Novembre 2021	Atelier d'autoévaluation de la direction au cours duquel la direction présente les réponses aux questions d'évaluation Évaluation stratégique de la pertinence et de la cohérence de la stratégie de décentralisation organisationnelle du FIDA et des progrès réalisés à ce jour dans sa mise en œuvre Analyse quantitative du portefeuille, des projets, du cofinancement et des COSOP Étude des institutions de référence sélectionnées. Lancement du sondage en ligne et envoi de rappels périodiques aux non-répondants Entretiens avec les informateurs clés Évaluation des questions relatives aux TIC et de la fourniture de services institutionnels aux bureaux de pays Finalisation des études de cas et de l'exercice pilote Notification des pays concernés par les études de cas Identification des études de cas fondées sur les visites
Janvier – mars 2022	Études de cas relatives aux bureaux de pays et évaluation formative des centres régionaux Études de cas portant sur les projets sélectionnés Examen des questions de restructuration et de gestion institutionnelle Examen des questions de gestion des ressources humaines et de prise de décision Analyse de l'adéquation des cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilisation et des processus opérationnels réorganisés Analyse de la gestion financière, des dépenses liées à la décentralisation et des indicateurs d'efficacité organisationnelle
Janvier – mars 2022	Conception, réalisation et analyse du sondage en ligne.
Juin 2022	Examen par les pairs d'IOE du premier projet de rapport d'évaluation
Juillet 2022	Présentation des premières constatations au PPE et à la direction Partage du projet de rapport avec le groupe consultatif de l'évaluation, le PPE et la direction afin de recueillir les observations
Août 2022	Finalisation du rapport et soumission au Bureau du Secrétaire
Octobre 2022	Présentation du rapport d'évaluation final et de la réponse de la direction, lors de la cent dix-neuvième session du Comité de l'évaluation
Décembre 2022	Présentation du rapport d'évaluation final et de la réponse de la direction, lors de la cent trente-septième session du Conseil d'administration.

Source: IOE.

List of key persons interviewed

<i>Name</i>	<i>Department/Division</i>	<i>Title</i>
Meike van Ginneken	SKD	Former Associate Vice-President
Tim Balint	PMD	Senior Technical Advisor to the Associate Vice-President
Benoit Thierry	WCA	Head of Hub/ Country Director
Claus Reiner	LAC	Country Director SSTC & KM
Nigel Brett	APR	Former Regional Director
Rasha Omar	NEN	Country Director
Sara Mbago-Bhunu	ESA	Regional Director
Thomas Eriksson	OPR	Former Director
Lauren Phillips	OPR	Lead Advisor, Policy & Results
Giorgia Salucci	FSU	Chief Field Support Unit
Sarah Mirmotahari	FSU	Senior Operations Specialist
Edward Gallagher	CDI	Lead Advisor
Juan Jose Leguia	Decentralization 2.0	Programme Manager

Bibliography

- AsDB. 2006 *Annual Evaluation Review*.
- AsDB. 2007. *Resident Mission Policy and Related Operations: Delivering Services to Clients*.
- AfDB. 2009. *Independent Evaluation of the Decentralization Strategy and Process at the African Development Bank*.
- AfDB. 2011. *Decentralization Roadmap*.
- AsDB. 2013. *Decentralization: Progress and Operational Performance*.
- AfDB. 2014. *Mid-Term Review of AfDB Decentralization*.
- Dalberg. 2012. *Decentralization Experiences at Multilateral Development Banks: Summary of findings for contributors to Dalberg's research on behalf of the Inter-American Development Bank*. PowerPoint presentation.
- EBRD. 2016. *EBRD's Experience with Resident Offices*.
- European Parliament. 2019. *United Nations reform*. European Parliamentary Research Service Members' Research Service. PE 635.517.
- FAO. 2004. *Independent Evaluation of FAO's Decentralization*.
- FAO. 2007. *Report of the Independent External Evaluation of FAO*.
- FAO. 2011. *FAO Decentralized Offices, Where Knowledge Becomes Action*.
- FAO. 2015. *Decentralised Offices: Where Knowledge Becomes Action*.
- FAO. 2015. *Synthesis of the evaluations of FAO's Regional and Subregional Offices*. Office of Evaluation.
- IFAD. 2015. *Report of the Consultation on the Tenth Replenishment of IFAD's Resources*. GC38/L.4/Rev.1.
- IFAD. 2016a. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*.
- IFAD. 2016b. *IFAD Corporate Decentralization Plan*. EB2016/119/R.11.
- IFAD. 2016c. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2016d. *Approach paper. Corporate-level evaluation of IFADs decentralization experience*. EC2016/91/W.P.3/Rev.1.
- IFAD. 2016e. *Full Report IFAD's Decentralization Experience Corporate-level Evaluation*.
- IFAD. 2016f. *Report on IFAD's Development Effectiveness*. EB2016/118/R.8.
- IFAD. 2016g. President's Bulletin. *Responsibilities of the Corporate Decentralization Coordination Group (CDCG)*. PB/2016/01.
- IFAD. 2017a. *Scoping Report Introducing Operational Excellence for Results (OpEx)*.
- IFAD. 2017b. *Decentralization implementation*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017c. *IFAD's Operational Realignment Draft for Discussion with IMT*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017d. *Decentralization: Agreed ICO location and structure*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017e. *Interested in knowing how OpEx work is progressing?* OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017f. *Update on OpEx exercise – Scaling up results towards ending poverty and hunger by 2030*. OpEx blog Updates.

- IFAD. 2017g. *IFAD Task Team – Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017h. *Update on IFAD’s operational realignment and decentralization rollout*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017i. *Update on Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017j. *Introducing Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017k. *Scoping phase preliminary findings. IFAD Operational Excellence for Results*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017l. *Summary Notes of the 26th Meeting held on 12 July 2017*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017m. *IFAD TASK: Operational Excellence for Results, Outline of task – for discussion and decision on way forward*.
- IFAD. 2017n. *Minutes of the 1st OpEx for Results Programme Board meeting 19 September 2017*. OpEx minutes.
- IFAD. 2017o. *Minutes of the 2nd OpEx Programme Board meeting held on 29 November 2017*. OpEx minutes.
- IFAD. 2017p. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2017q. *Report on IFAD’s Development Effectiveness*. EB2017/121/R.10/Rev.1.
- IFAD. 2018a. *Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD’s Resources Leaving no one behind: IFAD’s role in the 2030 Agenda*. GC41/L.3/Rev. 1.
- IFAD. 2018b. *Information Circular. Rollout of decentralization: Reassignment procedures*. IC/HRD/02/2018
- IFAD. 2018c. *Map of Positions for Regional Divisions*.
- IFAD. 2018d. *Operational Realignment*.
- IFAD. 2018e. *OpEx Update to IMT: Fit-for-Purpose Reviews: CSSG, FOD, SKD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018f. *Recalibrating IFAD’s project design process*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018g. *OpEx Update to IMT: Front Office Harmonization – Review*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018h. *Ensuring IFAD is fit for purpose*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018i. *Highlights from the IFAD Management Team meeting held on 23 October 2018*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018j. *Highlights from the meeting of the IFAD Management Team on 30 October 2018*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018k. *IMT update: Fit-for-purpose reviews and front office harmonization*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018l. *Outcome of the Cross-Departmental Technical Working Groups on the functions and geographic location of technical staff in PMI, ECG and FMD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018m. *Streamlining the project design process and delegation of authority*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018n. *Update on IFAD Reform*. OpEx blog Updates.

- IFAD. 2018o. *Update on new Generic Job Profiles for Programme Liaison Associate (PLA), Country Operations Analyst (COA), Country Programme Assistant (CPA)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018p. *OpEx Update: Fit-for-Purpose Reviews: HRD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018q. *OpEx Update to IMT: Part I Fit-for-Purpose Reviews: ERG, ADM, FSU*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018r. *Minutes of the 3rd OpEx for Results Programme Board meeting held on 2 February 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018s. *Minutes of the 4th OpEx for Results Programme Board meeting held on 9 April 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018t. *Minutes of the 5th OpEx for Results Programme Board meeting held on 31 May 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018u. *Minutes of the 6th OpEx for Results Programme Board meeting held on 31 October 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018v. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2018w. President's Bulletin. *Recalibrating the IFAD process design process*. PB/2018/04.
- IFAD. 2018x. President's Bulletin. *Revised organizational structure to realign IFAD's operational areas effective as of 1 April 2018*. PB/2018/02.
- IFAD. 2018y. *Report on IFAD's Development Effectiveness for 2018*. EC2018/102/W.P.7.
- IFAD. 2019a. *Report of the proceedings of the follow-up to the fifth Executive Board retreat: A conversation on the road to IFAD 2.0*. EB2019/128/INF.4.
- IFAD. 2019b. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2019c. *Final Report: Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019d. *OPV Communication. Announcing the establishment of the Change, Delivery and Innovation Unit (CDI)*.
- IFAD. 2019e. *Final Report (private and confidential). Business Process Re-engineering (BPR)*. IFAD/2019/004/RFP.
- IFAD. 2019f. *Corporate Induction Update CDI Introducing the Change, Delivery and Innovation Unit (CDI)*.
- IFAD. 2019g. *Update on Change, Delivery and Innovation, and IFADs Decentralization*. EB2019/126/R.40.
- IFAD. 2019h. *IFAD Hub Metrics*.
- IFAD. 2019i. OPV Communications. *Highlights from the IMT meeting on IFAD Hub Metrics*.
- IFAD. 2019j. OPV Communications. *Report on Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019k. OPV Communications. *Completion of Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019l. *Report on IFAD's Development Effectiveness 2019*. EC2019/106/W.P.3.
- IFAD. 2019m. President's Bulletin. *Additional changes to the organizational structure arising from IFAD's reform agenda*. PB/2019/03.
- IFAD. 2019n. President's Bulletin. *Procedures and Guidelines for Countries Strategies*. PB/2019/04.
- IFAD. 2020a. *IFAD12: Strategic Directions*. IFAD12/1/R.6.

- IFAD. 2020b. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations.*
- IFAD. 2020c. *People, Processes and Technology Plan: Implementation of a Targeted Investment in IFADs Capacity.* EB2020/129/R.3/Rev.2
- IFAD. 2020d. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Update on IFADs reform agenda.*
- IFAD. 2020e. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Highlights from the Informal Board Seminar & Next Steps.*
- IFAD. 2020f. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Targeted Capacity Investment.*
- IFAD. 2020g. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda "People, processes and technology" plan – a targeted capacity investment in IFAD.*
- IFAD. 2020h. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda People, Processes and Technology Plan.*
- IFAD. 2020i. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda People, Processes and Technology Plan: Board Approval and Implementation Kick-Off.*
- IFAD. 2020j. CDI Communication. *Revisiting IFADs Decentralized Structure.*
- IFAD. 2020k. *IFAD Hub Metrics - Working Group Presentation.*
- IFAD. 2020l. CDI Communication. *IMT Meeting on Hub Metrics.*
- IFAD. 2020m. *Report on IFAD's Development Effectiveness 2020.* EC2020/110/W.P.3.
- IFAD. 2020n. President's Bulletin. *Additional changes to the FOD organizational structure arising from IFAD's reform agenda.* PB/2020/04
- IFAD. 2020o. President's Bulletin. *Updated Delegation of Authority Framework.* PB/2020/03.
- IFAD. 2020p. *Information Circular. Mobility Framework.*
- IFAD. 2020q. *Project Design Guidelines.*
- IFAD. 2020r. *Terms of Reference: Decentralization 2.0 Working Group.*
- IFAD. 2021a. *Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources Recovery, Rebuilding, Resilience.* GC44/L.6/Rev.1.
- IFAD. 2021b. *Twelfth Replenishment. Recovery. Rebuilding. Resilience.*
- IFAD. 2021c. *People, Processes and Technology Plan: Update.* EB2021/132/R.X.
- IFAD. 2021d. CDI Communication. *Setting a course for IFAD's decentralized future.*
- IFAD. 2021e. *United Nations Food Systems Summit 2021.*
- McKinsey & Company. 2019. *Analytical HR Study on IFAD's Current and Future Workforce Composition.*
- OECD. 2010. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results.*
- OECD. 2019. *Better Criteria for Better Evaluation.*
- UN. 2019. *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework.*
- WFP. 2003. *Review of WFP's Decentralization Initiative.*
- WFP. 2007. *Has Decentralization Met the World Food Programme's Operational Needs?*
- WFP. 2009. *Review of Management and Administration in the World Food Programme.*
- World Bank. 2012. *The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness.*