

Cote du document: EC 2022/116/W.P.4/Add.1
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 7 mars 2022
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction à la synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Nigel M. Brett

Directeur
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2516
courriel: n.brett@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +30 05 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent seizième session
Rome, 17 mars 2022

Pour: **Examen**

Réponse de la direction à la synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA

1. La direction remercie le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour sa synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA. Établi sur la base de données d'évaluations indépendantes et de produits d'autoévaluation, ainsi que d'informations recueillies dans le cadre de groupes de discussion thématiques et d'un sondage en ligne, le rapport propose un examen complet des principaux facteurs qui ont influé sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des projets et des programmes menés avec l'appui du FIDA entre 2010 et 2020 (ce qui couvre les cycles de reconstitution de FIDA8 à FIDA11).
2. **Approche.** La direction se félicite vivement de l'approche adoptée dans la synthèse d'évaluations, en ce qu'elle est clairement axée sur l'amélioration des possibilités d'apprentissage au sein du FIDA. La synthèse livre des constatations très utiles, sans avoir vocation à déboucher sur des recommandations. Comme elle l'avait déjà indiqué lors de précédents échanges tenus avec IOE, la direction estime que, conformément au principe d'optimisation des ressources énoncé dans la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021), les synthèses d'évaluations devraient continuer de viser avant tout l'apprentissage institutionnel. Cette démarche cadre également avec les pratiques appliquées dans d'autres institutions financières internationales. La direction se dit satisfaite des échanges constructifs engagés avec IOE au cours de la préparation de la présente synthèse d'évaluations.
3. **Portée.** La direction salue la vaste portée statistique de la présente synthèse, qui couvre 421 évaluations, dont 57 évaluations de stratégies et de programmes de pays et 364 évaluations menées au niveau des projets, auxquelles s'ajoutent des études de cas portés sur 15 pays. Dans le même temps, étant donné que la synthèse est établie sur la base d'évaluations passées, elle n'aborde pas certaines des dimensions qui n'ont pas été examinées au cours de ces évaluations (comme la corrélation entre, d'une part, la performance des pouvoirs publics et, d'autre part, l'efficacité de la communication entretenue par le FIDA avec les pouvoirs publics sur les procédures et les directives institutionnelles).
4. La direction souscrit pleinement à la conclusion selon laquelle les pouvoirs publics demeurent le principal acteur de l'efficacité des activités de développement du FIDA. Comme il ressort du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), précédemment publiés, ainsi que des bilans des portefeuilles institutionnels et régionaux, la performance des pouvoirs publics est non seulement l'un des principaux facteurs d'influence, mais c'est aussi l'un des maillons faibles de l'efficacité et de la performance globale des opérations financées par le FIDA. D'après les données factuelles tirées des bilans réalisés en 2021, les remaniements institutionnels, les effectifs et les taux de renouvellement du personnel des pouvoirs publics constituent en outre un frein majeur à leur performance. Garantir l'appropriation des activités par les pouvoirs publics et la sélection concurrentielle des membres du personnel des unités de gestion de projet peut contribuer à atténuer ces difficultés.
5. La performance des pouvoirs publics est corrélée à l'efficacité des projets et à leurs résultats d'ensemble, de sorte qu'elle influe de manière directe et déterminante sur les résultats et l'impact des opérations financées par le FIDA. La direction note en effet que la charge de travail dont le FIDA doit s'acquitter au cours du cycle d'un projet est plus importante lorsque l'efficacité de ce projet pâtit des capacités limitées des pouvoirs publics dans le domaine de la préparation et de l'exécution

des projets. En conséquence, cela renchérit les coûts administratifs du Fonds et réduit son efficacité institutionnelle.

6. Bien que la performance des pouvoirs publics soit évaluée au moyen d'un critère à part entière dans les autoévaluations comme dans les évaluations indépendantes, elle a une incidence sur de nombreuses dimensions de la performance des projets à toutes les étapes du cycle de projet. La direction entend s'appuyer sur les utiles conclusions et enseignements tirés de la présente synthèse d'évaluations pour consolider l'effet des initiatives en cours et en projet, le but étant d'améliorer la performance des pouvoirs publics. À cet égard, la direction tient à souligner les points suivants:

- i. **Appropriation et capacités *in situ*.** Il convient de préciser que le FIDA ne dispose que d'une maigre marge de manœuvre pour entamer des négociations ou prendre des mesures à l'égard de certains des points relevés, ce qui peut entraver la performance des pouvoirs publics dans certains pays. Parmi ces points, citons le choix de l'organisme d'exécution principal, les dispositions institutionnelles arrêtées avec les partenaires d'exécution, la disponibilité de fonds de contrepartie, les capacités en matière d'encadrement et la fidélisation des effectifs performants au sein des unités de gestion de projet. La direction accorde la priorité à plusieurs initiatives et instruments financés par des dons afin de remédier aux faiblesses institutionnelles. Il s'agit par exemple du Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRiME), du Programme visant à encourager la mise en œuvre des résultats dans le secteur agricole (DELIVER), des initiatives « Avancer la connaissance pour un impact agricole » (AVANTI) et « Atteindre l'excellence des projets en matière de gestion financière » (APEX), et du Projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE). Ces initiatives, qui mettent l'accent sur le renforcement des capacités, permettent d'appuyer et de former le personnel de projet dans les pays emprunteurs ou bénéficiaires à la réalisation des résultats, au suivi-évaluation, à la gestion financière et à d'autres domaines essentiels. Toutefois, étant donné que l'enveloppe des dons ordinaires a été considérablement revue à la baisse pour FIDA12, il sera plus difficile de financer ces initiatives, d'autant qu'il a été noté que les pouvoirs publics sont de moins en moins disposés à recourir à l'emprunt pour de telles activités.

De plus, au moyen du Mécanisme de préfinancement des projets (PFF) et du Mécanisme d'assistance technique au démarrage des projets (TAPS) – deux instruments complémentaires conçus pour améliorer l'état de préparation des interlocuteurs gouvernementaux et accélérer le démarrage des projets –, la direction cherche à remédier aux déficits de capacités et à accroître l'appropriation et la capacité d'exécution au niveau des pays et des projets.

- ii. **Présence dans les pays et capacités du personnel décentralisé.** Le fait de pouvoir mener des actions dans des zones reculées tout en obtenant des résultats est l'un des avantages comparatifs clés pour lesquels le FIDA est reconnu. La synthèse d'évaluations confirme que les programmes exécutés dans des contextes décentralisés peuvent être efficaces si les capacités, les ressources et l'appui disponibles au niveau local sont suffisants. La direction note avec satisfaction la conclusion selon laquelle la présence du FIDA revêt une pertinence particulière dans les pays en situation de fragilité et constitue un facteur clé de performance. La direction fait également sienne la conclusion selon laquelle l'affectation d'un directeur ou d'une directrice de pays dans la capitale n'est pas une mesure suffisante dans les pays où les capacités locales sont maigres, notamment dans les zones reculées et difficiles d'accès. La direction a pris des mesures supplémentaires pour renforcer et accroître la présence du FIDA dans les pays, notamment:

- i) le renforcement des capacités du personnel du FIDA affecté à des postes décentralisés, par des formations sur mesure dispensées dans le cadre du plan de perfectionnement du personnel du Fonds, qui inclut l'Académie des opérations. En particulier, le cycle de formation inclut des cours obligatoires (par exemple, formation sur la passation des marchés au titre des projets débouchant sur la délivrance d'une certification) pour tous les directeurs de pays, afin qu'ils puissent bénéficier des délégations de pouvoirs requises.
- ii) compte tenu des effectifs disponibles au sein du FIDA et de la demande d'expertise technique dans les contextes décentralisés, la direction prévoit de réaffecter dans les bureaux régionaux les membres du personnel technique affectés à des postes décentralisés (plutôt que de les répartir entre les différents pôles). Même si elles ne se trouvent pas forcément à proximité des différents sites de projet, parfois situés dans des régions reculées, les équipes de pays du FIDA disposeraient de moyens renforcés pour assurer un appui technique personnalisé plus rapide et de meilleure qualité aux activités de conseil et de participation à l'élaboration des politiques.
- iii. **Domaines dans lesquels le FIDA doit apporter des améliorations.**
La direction prend note des facteurs inhérents au FIDA qui compromettent la performance des pouvoirs publics, comme, entre autres, la complexité de la conception des projets, le manque de prise en compte des capacités des pouvoirs publics et les plafonds de décaissement. Consciente qu'il est indispensable d'assurer une solide participation des pouvoirs publics à la conception des projets, ainsi que leur appropriation du processus, la direction s'emploie à mettre à jour ses directives opérationnelles institutionnelles afin de fournir aux équipes d'exécution des projets des indications pertinentes. En particulier, les directives pour la conception des projets, qui seront actualisées en 2022, permettront de réduire la complexité de la conception après une analyse minutieuse des capacités institutionnelles et d'autres facteurs.

La direction attend avec intérêt de pouvoir poursuivre sa collaboration avec IOE et les interlocuteurs gouvernementaux, en s'inspirant des conclusions et des enseignements tirés de la synthèse d'évaluations. La direction se tient prête à perfectionner les outils existants et à mettre à l'étude de nouvelles approches pour appuyer la performance des pouvoirs publics dans les opérations financées par le FIDA.