
Réponse de la direction du FIDA à l'examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12

Cote du document: EC 2023/123/W.P.3/Add.1

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 27 septembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA ([GC 44/L.6/Rev.1](#))

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à étudier la réponse de la direction du FIDA au rapport intitulé « Examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 ».

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère supérieure pour les résultats et les ressources

Division des politiques et des résultats opérationnels

courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels

courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA à l'examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12

I. Introduction

1. La direction accueille favorablement ce nouveau type d'évaluation, qui fournit, à un moment opportun, des informations succinctes à injecter dans les outils stratégiques et les outils de gestion du FIDA. Cet examen a fourni des éléments qui ont permis d'affiner le Cadre de gestion des résultats pour la Treizième reconstitution des ressources du Fonds (FIDA13), en tenant compte des enseignements tirés des cadres précédents et des observations recueillies auprès de divers départements du Fonds. L'examen a offert de précieuses possibilités d'apprentissage sur la conception et la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats.
2. La direction souscrit aux constatations générales de cet examen et a déjà intégré dans le projet de Cadre de gestion des résultats de FIDA13 certaines des mesures définies pour les prochaines étapes, à savoir la rationalisation des indicateurs et la révision des cibles. Dans d'autres domaines, des mesures telles que la création d'une communauté de pratique et l'établissement d'un rapport de fin de cycle la prendront plus de temps, tandis que d'autres, comme l'évaluation du coût des indicateurs ou l'organisation d'audits externes, ne sont pas jugées nécessaires, en raison des mécanismes déjà en place. De plus, la direction est d'avis que les constatations relatives à la qualité des données des unités de gestion de projet (UGP) méritent une évaluation distincte et spécifique, en raison de la nature différente des responsabilités et des défis qu'elles impliquent. Le reste du document présente le point de vue de la direction sur les principales constatations de l'examen et donne des indications sur les prochaines étapes.

II. Considérations relatives aux principales constatations

3. **La direction souscrit aux constatations relatives à la qualité des données des UGP qui figurent dans l'examen.** La qualité de ces données influe sur l'exactitude des indicateurs de produits, d'effets directs et de portée des interventions au titre du niveau II. Plus précisément, elle affecte 16 indicateurs de niveau II sur un total de 67 indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 et 13 indicateurs de niveau II sur un total de 56 indicateurs de celui pour FIDA13. **Il est important de préciser que c'est le personnel des UGP, chargé du suivi-évaluation dans le cadre de ses fonctions de gestion de projet, et non le FIDA, qui est responsable du suivi et de la collecte des données** permettant d'établir ces indicateurs, y compris les enquêtes sur les effets directs. Le FIDA effectue des contrôles de cohérence approfondis et structurés sur les données qu'il reçoit des UGP, même si l'assurance qualité échappe en grande partie à son contrôle direct. Pour le niveau II, les résultats sont triangulés avec les données des évaluations de l'impact du FIDA, dans laquelle les UGP jouent un rôle moins direct.
4. **Le FIDA a consacré des efforts soutenus à l'amélioration des capacités de suivi-évaluation au niveau des pays, même si le contrôle direct qu'il exerce dans ce domaine est limité.** Une [note d'information](#) en ligne propose une synthèse des nombreux documents d'orientation sur le suivi-évaluation élaborés ces dernières années et des liens hypertextes permettant d'y accéder¹. Ces ressources complètent les formations en suivi-évaluation financées par le

¹ Les documents d'orientation comprennent le cadre des indicateurs de base, qui fournit une description détaillée de ces derniers, des orientations détaillées concernant les enquêtes sur les indicateurs base relatifs aux effets directs, y compris des modules de formation en ligne, deux formations de l'Académie des opérations consacrées au suivi-évaluation et six modules de formation sur le suivi-évaluation des projets du FIDA.

Programme de suivi et d'évaluation en milieu rural (PRiME), auxquelles ont accès les responsables du suivi-évaluation et les chargés des projets financés par le FIDA. Le FIDA renforce également les capacités des UGP dans les pays et réalise des évaluations de l'impact. En outre, le Fonds a formulé en 2023 un plan d'action de suivi-évaluation, dans le cadre duquel il élaborera un outil de collecte de données adapté aux indicateurs de base relatifs aux effets directs. Cet outil sera mis à la disposition des UGP et des sociétés de collecte de données afin de faciliter la collecte et la normalisation des données. Il reste néanmoins possible d'améliorer la mesure des données relatives à la portée des interventions, aux effets directs et aux produits, comme le confirment les récentes éditions du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), du Rapport sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (RIME) et du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA).

5. En lien avec ce qui précède, **la direction accueillerait favorablement une évaluation distincte avec des orientations spécifiques sur les capacités de suivi-évaluation des UGP.** Cette question a une incidence sur le suivi des projets, qui est essentiel à l'obtention de résultats, et transcende par conséquent les indicateurs de niveau II du Cadre de gestion des résultats. La direction convient avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) de l'importance que revêtent les orientations élaborées en matière de suivi-évaluation et les actions de formation menées jusqu'à présent pour garantir que les résultats soient au rendez-vous. Pour optimiser son utilité, il faudrait qu'une évaluation portant sur le suivi-évaluation soit élaborée en tenant compte des limites posées par la collaboration avec les UGP, notamment le fait que la responsabilité, le traitement des systèmes et la maîtrise des données relèvent des pouvoirs publics, que la capacité des systèmes dans les pays varie et que la rotation du personnel limite la rétention des connaissances. Une évaluation du suivi-évaluation devrait donc être distincte de l'examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA¹², dans la mesure où les objectifs, les domaines de responsabilité, les difficultés et les environnements d'exécution sont totalement différents.
6. **L'examen fait ressortir les domaines appelant des améliorations sur le plan de l'appropriation des indicateurs du Cadre de gestion des résultats au sein du FIDA; il importe toutefois de préciser que le Cadre englobe une sélection d'indicateurs déjà utilisés** par diverses divisions du FIDA pour assurer le suivi de la performance à différents niveaux. Par exemple, les indicateurs relatifs à la performance des pays sont issus des rapports d'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays, ainsi que des enquêtes réalisées auprès des parties prenantes et utilisées au niveau des divisions régionales afin d'améliorer la conception. De même, les indicateurs de performance à l'achèvement des projets sont examinés lors des bilans des portefeuilles régionaux, qui analysent les enseignements à tirer dans les domaines appelant des améliorations. La direction continuera à tirer parti de ces mécanismes et d'autres dispositifs en place pour s'assurer que les indicateurs sont pleinement compris et assimilés par les directeurs de pays, en particulier sur le terrain. La forte rotation du personnel peut avoir contribué à une adhésion plus faible ces dernières années. Là encore, ces efforts transcendent le Cadre de gestion des résultats et sont encore plus pertinents dans le contexte de la conception des projets, de leur mise en œuvre et de l'obtention de résultats sur le terrain.
7. **La direction se tient à disposition pour collaborer à tout futur examen indépendant de la méthode d'évaluation de l'impact** afin d'en confirmer la solidité. Il convient de noter qu'IOE a fait part au Conseil d'administration de ses commentaires sur la méthode d'échantillonnage et d'extrapolation. De plus, cette méthode d'extrapolation a été validée en externe par des experts de l'université du Minnesota, de l'université de Pérouse et du Programme alimentaire mondial, et un

article scientifique la décrivant a été publié dans une revue spécialisée de renom après avoir fait l'objet d'un examen approfondi par des pairs². Il convient également de noter que c'est sur la qualité des données d'évaluation de l'impact que le FIDA exerce le contrôle le plus strict, par rapport aux autres indicateurs de niveau II, pour lesquels les UGP jouent un rôle moins direct.

III. Point de vue de la direction sur les prochaines étapes

8. **Domaine 1. Envisager de renoncer à la pratique consistant à fixer des cibles pour la quasi-totalité des indicateurs.** La position de la direction est en phase avec celle d'IOE. Pour le Cadre de gestion des résultats de FIDA13, la direction propose de renoncer à établir des cibles au niveau des produits et des effets directs et de passer au suivi des résultats. La composition du portefeuille et les types de projets à financer dépendent de la demande des pays emprunteurs et, partant, changent entre les cycles de reconstitution des ressources et d'une année à l'autre. Par conséquent, il est difficile de prédire les types de projets qui figureront dans le portefeuille du FIDA dans les trois à cinq ans à venir, et la composition du portefeuille a un impact important sur les résultats obtenus. Le FIDA propose de suivre les indicateurs de portée des interventions, de produits et d'effets directs au titre du niveau II et de continuer à rendre compte des résultats effectivement obtenus.
9. **Domaine 2. Développer et mettre à disposition des métadonnées pour tous les indicateurs du Cadre de gestion des résultats.** La direction convient de l'importance des métadonnées pour les trois niveaux et a déjà commencé à prendre des mesures à cet égard. Des métadonnées existent d'ores et déjà pour les indicateurs du Cadre qui ne sont actuellement accessibles qu'en interne. Dans un premier temps, lors de l'élaboration du Cadre de gestion des résultats de FIDA13, la direction s'est efforcée d'améliorer les définitions détaillées des indicateurs afin de clarifier leur mode de calcul et de réduire les marges d'erreur. Les définitions des indicateurs sont publiques³, et le FIDA les rendra plus accessibles en les publiant séparément sur une page Web dédiée. Ces métadonnées viendront s'ajouter aux données des évaluations de l'impact que la direction entend mettre à la disposition du public.
10. Par ailleurs, la direction s'attachera à améliorer les métadonnées publiques afin de faciliter davantage la collecte et l'agrégation des données ainsi que le calcul des indicateurs. La méthode d'évaluation de l'impact du FIDA est déjà bien documentée sur son site Web et sur le microsite consacré à l'évaluation de l'impact. Le développement des métadonnées et la documentation des données pour les évaluations de l'impact se poursuivent dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle Politique du FIDA relative à la gouvernance des données; les résultats de ce travail seront publiés.
11. **Domaine 3. Tenir compte des aspects liés aux coûts (en personnel et financiers) associés aux données découlant de l'ajout de nouveaux indicateurs lors du choix des indicateurs et de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats.** Pour mettre à jour le Cadre de FIDA13, la direction a accordé la priorité aux indicateurs stratégiques permettant d'évaluer la performance du FIDA de manière globale. Par ailleurs, conformément aux considérations d'IOE concernant l'efficacité, la direction a ramené le nombre d'indicateurs de 67 à 56 pour FIDA13. La direction travaille également à

² Garbero, A. « Aggregate development effectiveness and externally-valid extrapolation: a fourth principle for Agency-Wide Performance Measurement Systems? », *Journal of Development Effectiveness*, vol. 13 (2), pages 117 à 144, 2021.

³ Voir le document IFAD13/2/R.2/Add.1, qui contient des définitions préliminaires. Le FIDA soumettra la version révisée du Cadre de gestion des résultats de FIDA13 à la troisième session de la Consultation sur FIDA13, qui se tiendra en novembre 2023, ainsi qu'une version actualisée (et publique) des définitions des indicateurs.

l'amélioration et à l'automatisation du calcul de certains indicateurs en mettant à jour le tableau de bord du Cadre.

12. Il est important de noter que la majorité des coûts associés au suivi des indicateurs du Cadre de gestion des résultats existeraient même en son absence, car il comprend un ensemble d'indicateurs déjà utilisés. À titre d'exemple, la direction suit plusieurs indicateurs importants pour la gestion de l'institution et du portefeuille (par exemple, l'exécution de la réserve de projets, l'avancement de la mise en œuvre, les décaissements et l'impact), et certains d'entre eux sont pris en compte dans le Cadre de gestion des résultats. Certains de ces indicateurs sont également accessibles à tous sur un [tableau de bord de la performance des opérations](#) disponible en ligne. La direction continuera de chercher à rationaliser le suivi de tous ces indicateurs, y compris ceux qui font partie du Cadre de gestion des résultats, dans un souci d'économie.
13. **Domaine 4. Mettre en place une communauté de pratique du FIDA pour tous les indicateurs pertinents.** La direction souscrit aux observations d'IOE et met en place une communauté de pratique sur le suivi-évaluation au niveau des projets dans le cadre du plan d'action en matière de suivi-évaluation formulé en 2023. Les membres comprendront le personnel du FIDA et les consultants qui appuient le suivi-évaluation au niveau des projets. Le groupe rejoindra un nombre croissant de communautés de pratique tournées vers l'extérieur. La communauté de pratique sur le suivi-évaluation permettra un échange d'informations de meilleure qualité et des liens plus étroits entre les principaux acteurs impliqués dans le renforcement du suivi-évaluation au niveau des projets et sera intégrée dans l'architecture actuelle de gestion des savoirs du FIDA. L'amélioration des données du Cadre de gestion des résultats est une conséquence attendue. À long terme, la précision des indicateurs de portée des interventions, d'effets directs et de produits au titre du niveau II s'en trouvera probablement améliorée.
14. **Domaine 5. Renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'ensemble des données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats.**
 - a) **Continuer de procéder à l'autoévaluation du Cadre de gestion des résultats à la fin d'un cycle de reconstitution et en élargir la portée pour y inclure la pertinence et l'efficacité du Cadre et les difficultés en matière de collecte, d'assurance qualité, d'analyse et d'utilisation des données.** La direction prend acte avec satisfaction de la reconnaissance de l'autoévaluation qu'elle effectue sur les progrès accomplis au regard des indicateurs du Cadre de gestion des résultats et sur la pertinence de ces derniers. Les principales conclusions de cet exercice seront résumées dans une annexe du Rapport de la Consultation sur la reconstitution des ressources ou dans un rapport indépendant qui sera présenté lors de la troisième session de la Consultation. Cette annexe ou ce rapport distinct expliquera les raisons du maintien, de la modification, du remplacement ou de la suppression d'un indicateur du Cadre d'un cycle à l'autre, en s'appuyant sur les enseignements tirés et l'expérience acquise avec les cadres précédents et l'utilisation des indicateurs. De plus, chaque RIDE comprend en annexe une description de la méthode appliquée pour calculer les indicateurs du Cadre de gestion des résultats, ainsi que les limites et les difficultés liées à la collecte des données⁴. À l'avenir, la direction poursuivra dans la mesure du possible l'amélioration de ces outils, notamment en ajoutant des détails sur les processus d'assurance qualité mis en œuvre, et continuera à rechercher un équilibre entre la longueur des rapports et leur précision.

⁴ Voir par exemple [EC 2023/122/W.P.4](#), annexe VII.

- b) **Dans le cadre de cette autoévaluation, les données relatives à la progression communiquées dans le RIDE de fin de cycle doivent faire l'objet d'audits de qualité.** La direction entend tirer des enseignements de l'expérience acquise et continuer à améliorer le Cadre de gestion des résultats grâce à l'autoévaluation et à l'appui continu d'IOE. Cela étant, un audit de qualité indépendant poserait d'importants problèmes d'ordre technique, car les ensembles d'indicateurs sont très différents les uns des autres et nécessiteraient différents types d'audits ou d'examen. En outre, certains indicateurs ne sont pas adaptés à ces audits (par exemple, les indicateurs de niveau II basés sur des données externes provenant des UGP ou les indicateurs liés aux notations à l'achèvement). Chaque fois que cela est possible, le FIDA applique néanmoins un processus d'assurance qualité rigoureux en rapport avec l'agrégation des données. Un autre aspect à prendre en compte est qu'un audit de qualité externe entraînerait des coûts. C'est la raison pour laquelle la direction estime que l'assurance qualité doit être assurée en interne. La direction continuera à travailler à l'amélioration de l'assurance qualité et mettra à profit les produits d'évaluation d'IOE.
- c) **Conformément aux pratiques d'autres institutions financières internationales, le FIDA devrait utiliser des données provenant de sources indépendantes dès lors qu'elles sont disponibles.** La direction utilise des données issues de sources indépendantes pour le niveau I du Cadre de gestion des résultats. S'agissant du niveau II, on utilise des données provenant d'autoévaluations, car elles sont plus à jour que celles issues de sources indépendantes et permettent donc de suivre de plus près les domaines présentant des faiblesses. En outre, comme ces sources sont utilisées depuis plusieurs cycles de reconstitution des ressources, elles permettent une comparaison d'un cycle à l'autre. Les cibles ont été fixées sur la base des tendances historiques. La direction et les États membres examineront la proposition de Cadre de gestion des résultats de FIDA13 à la troisième session de la Consultation sur FIDA13, en novembre 2023; la direction est disposée à étudier plus avant les solutions envisageables en consultation avec les États membres.
- d) **L'autoévaluation de fin de cycle devrait être validée de façon indépendante.** La direction accueille favorablement les commentaires d'IOE sur la qualité des documents relatifs au prochain Cadre de gestion des résultats ainsi que sur le RIDE et ses annexes, et s'engage à remédier aux faiblesses constatées afin d'améliorer la communication des informations.