

Cote du document: EC 2016/91/W.P.3/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 4  
Date: 30 mars 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Évaluation au niveau de l'institution de la décentralisation du FIDA

### Document d'orientation

#### Note aux membres du Comité de l'évaluation

##### Responsables:

##### Questions techniques:

Oscar A. Garcia  
Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: o.garcia@ifad.org

Ashwani K. Muthoo  
Directeur adjoint  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2053  
courriel: a.muthoo@ifad.org

Fabrizio Felloni  
Responsable principal de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

##### Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés  
Responsable du  
Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2092  
courriel: gb\_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-onzième session  
Rome, 29-30 mars 2016

---

Pour: Examen

# Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Évolution de l'approche de décentralisation du FIDA	2
A. Évolution conceptuelle	2
B. Cadre de la politique de décentralisation du FIDA	4
C. Point de la situation	6
III. Décentralisation dans des institutions de référence	7
IV. Objectifs et méthodologie de l'évaluation	7
A. Objectifs	7
B. Méthodologie	7
C. Collecte des données et sources d'information	11
V. Processus d'évaluation	13
Annexes:	
I. Évolution de la décentralisation du FIDA	14
II. Les bureaux de pays du FIDA	15
III. Examen de la décentralisation dans d'autres institutions de développement	16
IV. Cadre d'évaluation	
V. Processus d'évaluation	25
VI. Bibliographie	27

## Sigles et acronymes

BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BMD	banques multilatérales de développement
CAPP	Chargé d'appui au programme de pays
CPP	Chargé de programme de pays
ENI	évaluation au niveau de l'institution
ESA	Afrique orientale et australe
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LAC	Amérique latine et Caraïbes
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
TIC	technologies de l'information et des communications

## I. Introduction

1. Généralités. Le Conseil d'administration du FIDA a adopté en 2003 un Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)<sup>1</sup> d'une durée de trois ans. Jusqu'alors et conformément à l'Accord portant création du FIDA, l'organisation ne disposait d'aucune forme de présence permanente dans ses États membres en développement. Le PPPT prévoyait l'établissement d'une "présence sur le terrain" dans 15 de ces États (trois dans chacune des cinq régions géographiques), dans l'intention générale de renforcer l'efficacité des activités du FIDA en matière de développement.
2. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a entrepris une évaluation du PPPT en 2006-2007. Sur la base des conclusions et recommandations de cette évaluation<sup>2</sup>, le Conseil a adopté en 2011 la première stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays. Cette stratégie soulignait la nécessité de consolider les bureaux installés dans les 15 pays pilotes et d'élargir la présence du FIDA dans les pays en établissant de nouveaux bureaux de pays du FIDA.
3. Le Conseil a adopté en 2013 une nouvelle stratégie concernant la présence dans les pays couvrant la période 2014-2015. Cette stratégie allait plus loin avec l'approbation par le Conseil de l'ouverture de 50 bureaux de pays d'ici à la fin de 2015. Outre celles concernant l'établissement et la dotation en personnel des bureaux de pays, le FIDA a adopté des politiques, pratiques et procédures dans les domaines de la gestion, du financement, des ressources humaines et de l'administration à l'appui du processus de décentralisation de l'organisation.
4. L'évaluation formatrice. Comme l'a décidé le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2015, IOE conduira en 2016 une évaluation formatrice au niveau de l'institution (ENI) concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Cette évaluation sera entreprise dans le cadre général de la Politique révisée du FIDA en matière d'évaluation (2011)<sup>3</sup>, et suivra les principes méthodologiques généraux énoncés dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (décembre 2015)<sup>4</sup>.
5. La présente ENI a pour objectif primordial de fournir une évaluation indépendante de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation depuis 2003. Elle vise à dégager des conclusions et des recommandations qui permettront de renforcer encore la décentralisation organisationnelle du FIDA afin d'améliorer son efficacité en matière de développement sur le terrain.
6. S'agissant de la première du genre, cette ENI formatrice représente une innovation méthodologique pour IOE. Ce type d'évaluation est normalement mené avant ou durant la mise en œuvre d'une politique ou d'un projet, afin d'appuyer les décisions d'investissement, ou d'apporter des améliorations à la conception, à la procédure, aux priorités et aux modalités d'exécution, le tout en vue d'améliorer la performance.
7. L'un des traits distinctifs de l'évaluation formatrice est qu'elle accordera une attention particulière à l'apprentissage et à la promotion de la concertation avec la direction du FIDA et les autres parties prenantes concernées aux stades clés du processus d'évaluation. Ainsi, IOE informera la direction des constats qui se dégageront aux premiers stades du processus, de façon qu'ils puissent alimenter utilement l'élaboration du plan de décentralisation du FIDA ci-dessous.

<sup>1</sup> Document relatif à la conception du PPPT: [www.ifad.org/gbdocs/eb/80/f/EB-2003-80-R-4.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/80/f/EB-2003-80-R-4.pdf).

<sup>2</sup> Rapports d'évaluation [www.ifad.org/gbdocs/eb/91/f/EB-2007-91-R-6.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91/f/EB-2007-91-R-6.pdf).

<sup>3</sup> [www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf).

<sup>4</sup> [www.ifad.org/evaluation/process\\_methodology/doc/manual.pdf](http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf).

8. Cette évaluation formatrice aura aussi un caractère sommatif, notamment afin d'évaluer la contribution de la décentralisation du FIDA à l'amélioration de la performance opérationnelle et des résultats en matière de développement. En conséquence, les recommandations de l'ENI seront fondées sur une triangulation approfondie des éléments factuels et devraient couvrir différentes dimensions de la décentralisation du FIDA, en particulier dans les domaines de l'architecture organisationnelle, de la délégation de pouvoirs, des modèles de bureau de pays, et des incidences qui en résulteront sur le budget et les ressources humaines.
9. Il est opportun que IOE évalue en 2016 l'expérience et les efforts de décentralisation du FIDA: i) la décentralisation est un élément important de la réforme organisationnelle prévue au cours de la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) (2016-2018); et ii) en décembre 2016, la direction prévoit de présenter au Conseil d'administration un plan de décentralisation institutionnelle, qui exposera l'approche générale et les mesures futures de décentralisation du Fonds à moyen terme. Les conclusions de la présente évaluation alimenteront ainsi la préparation de ce plan.
10. L'évaluation, menée en un temps record pour une ENI de ce genre, sera achevée cette année. Ses résultats seront présentés au Conseil d'administration en décembre 2016.

## II. Évolution de l'approche de décentralisation du FIDA

### A. Évolution conceptuelle

11. Le terme "décentralisation" se prête à de multiples interprétations. La Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement utilisent des définitions analogues. Pour ces institutions, la décentralisation est un processus consistant à transférer les pouvoirs de planifier, décider et gérer les ressources, du haut vers le bas de la hiérarchie, de manière à favoriser la prestation des services de façon efficiente et efficace<sup>5</sup>.
12. Dans le contexte du FIDA, comme il ressort des diverses stratégies concernant la présence dans les pays approuvées depuis 2011, la décentralisation est généralement comprise comme un processus de redistribution ou de dispersion des fonctions, responsabilités et personnes ainsi que de certains pouvoirs de décision, du siège vers les bureaux de pays. La notion de décentralisation a évolué au FIDA depuis le lancement, au début des années 2000, de l'initiative relative à la présence sur le terrain. Les principales étapes de l'évolution de la décentralisation au FIDA sont brièvement examinées ci-dessous (voir aussi l'annexe I).
13. Présence sur le terrain (2003-2007). Lors des consultations sur FIDA5 (2002) et FIDA6 (2005) reconstitutions des ressources du FIDA, l'absence de présence institutionnelle du FIDA dans ses États membres en développement est apparue comme un important obstacle au renforcement de l'impact sur la pauvreté rurale. En conséquence, les États membres ont invité la direction à mener une étude approfondie sur la possibilité d'établir une présence du FIDA sur le terrain et sur les options qui s'offraient pour renforcer le rôle et les capacités du Fonds au niveau des pays. Les conclusions et recommandations de cette étude<sup>6</sup> ont été présentées au Conseil d'administration en décembre 2002.
14. Après la consultation approfondie de décembre 2003, mentionnée précédemment, le Conseil a approuvé un programme spécifique concernant la présence sur le terrain, le PPPT, d'une durée de trois ans (2004-2006). Ce programme était conçu

<sup>5</sup> On peut distinguer dans cette définition générale les trois formes principales de décentralisation suivantes:

i) la déconcentration: transfert de certains pouvoirs à des niveaux hiérarchiques inférieurs au sein des organes centraux du gouvernement; ii) la délégation: transfert à un organisme public, une collectivité locale ou une entreprise privée des pouvoirs et des ressources nécessaires pour exécuter des tâches ou rendre des services spécifiques; iii) la dévotion: les institutions locales ont à la fois une grande autonomie par rapport au gouvernement central et une forte obligation de rendre des comptes vis-à-vis des usagers des services locaux.

<sup>6</sup> [www.ifad.org/gbdocs/eb/77/f/EB-2002-77-R-9-Rev-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/77/f/EB-2002-77-R-9-Rev-1.pdf).

principalement pour renforcer la performance des projets en se concentrant sur quatre dimensions complémentaires: l'exécution des projets, la concertation sur les politiques, les partenariats et la gestion des savoirs.

15. La gestion du PPPT a été conduite en grande partie par le Département gestion des programmes (PMD). Les bureaux créés dans le cadre du PPPT étaient considérés principalement comme des "antennes" de PMD, permettant au Fonds de mieux répondre aux besoins de ses programmes dans les pays concernés. Les 15 bureaux pilotes de présence sur le terrain étaient dotés de personnel national, bien qu'à l'époque le FIDA disposait, en dehors du PPPT, de deux chargés de programmes de pays (CPP) détachés dans l'État plurinational de Bolivie et au Panama, dans la région Amérique latine et Caraïbes (LAC).
16. Comme l'avait demandé le Conseil d'administration en 2003, IOE a évalué le PPPT au terme de la phase pilote. Cette évaluation a permis de constater que, dans l'ensemble, la performance des projets était meilleure dans les pays bénéficiant d'une présence sur le terrain que dans ceux qui en étaient dépourvus. Cependant, elle a aussi fait ressortir, notamment, que l'efficacité du programme se heurtait au manque de formation du personnel affecté à la présence sur le terrain, à l'insuffisance de soutien informatique – et en conséquence à l'absence d'accès aux systèmes essentiels de gestion des prêts et du portefeuille – et à la délégation limitée de pouvoirs.
17. Présence dans les pays (2007-2013). L'évaluation du PPPT présentée au Conseil en septembre 2007 recommandait, entre autres choses, que le FIDA:
  - a) Lance un programme élargi concernant à la présence dans les pays. Elle préconisait en particulier que le PPPT soit transformé en un nouveau programme appelé Programme de présence du FIDA dans les pays (PPP), qui aurait pour but de consolider les éléments à la base des premiers résultats positifs et de déterminer la forme la plus économique de présence du FIDA dans les pays à adopter à l'avenir pour renforcer l'efficacité globale en matière de développement.
  - b) Élabore une politique relative à la présence dans les pays après 2010. L'évaluation constatait qu'il était essentiel que le FIDA élabore une telle politique du fait que le FIDA avait été créé comme une institution centralisée. L'établissement d'une présence dans les pays représenterait un changement fondamental dans la structure générale et les opérations du Fonds. L'évaluation recommandait aussi l'évolution du concept de "présence sur le terrain" au profit de celui d'une "présence dans les pays", afin de promouvoir un engagement intégré plus approfondi du Fonds au niveau des pays.
18. Depuis, la notion de "présence dans les pays" est largement mise en œuvre au FIDA. Par exemple, le plan d'action et la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, introduits en 2011, prévoyaient que les bureaux de pays, outre le soutien qu'ils apporteraient à la conception des projets ainsi qu'à la supervision et à l'appui à l'exécution, collaboreraient aussi à l'établissement de partenariats, à la concertation sur les politiques, à la gestion des savoirs, à l'innovation et à la mobilisation de ressources, et entreprendraient des activités visant à renforcer la visibilité et l'identité du FIDA dans les pays.
19. Bureaux de pays du FIDA et décentralisation (à partir de 2014). L'expression "bureau de pays du FIDA" et la notion de "décentralisation" ont d'abord été utilisées dans la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), approuvée par le Conseil en décembre 2013. Il s'agissait de souligner qu'il importait de mettre en œuvre l'initiative de la présence dans les pays à l'échelle du FIDA au lieu qu'elle reste centrée sur PMD.

20. De même, la récente insistance mise sur la décentralisation est une reconnaissance explicite que les bureaux de pays font partie intégrante de l'architecture globale de l'organisation du FIDA et qu'il convient de prêter attention à la nécessité de décentraliser systématiquement les fonctions essentielles d'administration et d'appui. Avec son siège à Rome et un certain nombre de bureaux de pays dans les cinq régions, le FIDA sera en mesure de fonctionner avec efficacité et efficacité, et de façon intégrée, afin de remplir son mandat.
21. Ainsi, outre la "décentralisation des programmes" (dans laquelle il revient aux bureaux de pays de jouer le rôle principal dans la supervision et l'appui à l'exécution des projets), on accorde à présent beaucoup plus d'attention, simultanément, à la décentralisation "administrative" (par exemple, en matière de gestion des ressources humaines, de sûreté et de sécurité, de technologies de l'information et des communications [TIC], et de voyages et autres services). À l'appui de cette décentralisation administrative, le FIDA a créé en 2013, au sein du Département des services institutionnels (CSD), l'Unité d'appui sur le terrain, qui a pour mandat de gérer les opérations de sécurité sur le terrain, ainsi que les accords avec les pays hôtes et les accords de services, et de fournir des services de coordination et de conseil visant à renforcer le fonctionnement des bureaux de pays.
22. Dans la logique de cette approche plus institutionnelle de la décentralisation du FIDA, le Fonds a aussi créé un comité interdépartemental de pilotage, le Groupe de coordination de la présence dans les pays. Créé il y a environ huit ans, ce groupe était initialement présidé par le Vice-Président adjoint de PMD. Depuis 2013, en revanche, il est coprésidé par les Vice-Présidents adjoints de PMD et de CSD de façon à mieux coordonner la décentralisation du FIDA à l'échelle de l'ensemble de l'organisation<sup>7</sup>.

## B. Cadre de la politique de décentralisation du FIDA

23. À la suite de l'évaluation du PPPT, le Conseil d'administration a approuvé un certain nombre de documents clés établissant un cadre de mise en œuvre de la décentralisation du FIDA. Le premier, le Plan d'action concernant la présence dans les pays, a été examiné par le Conseil en décembre 2007. Il exposait le plan utilisé comme feuille de route par la direction pour intégrer les initiatives concernant la présence dans les pays dans les processus administratifs et budgétaires du FIDA afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité.
24. De 2008 à 2010, la direction a présenté au Conseil des rapports annuels de situation. Ces rapports, rédigés sur le même modèle, résumaient les progrès accomplis dans le renforcement des dispositions institutionnelles, les résultats des activités relatives aux programmes (concertation sur les politiques, gestion des savoirs, rapports et suivi) et la gestion financière (budgets des bureaux de pays), etc.
25. En considération de la recommandation issue de l'évaluation du PPPT, et comme elle y avait été invitée à la session de septembre 2007 du Conseil d'administration, la direction a entrepris en 2010 une autoévaluation de la performance générale et des enseignements tirés depuis le début de l'initiative relative à la présence sur le terrain du FIDA. Sur la base des résultats obtenus et de l'expérience d'autres institutions financières internationales, le Conseil d'administration a approuvé, à sa session de septembre 2011, la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, (ci-après dénommée la politique de 2011) visant à établir des bureaux dans les pays afin de renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement et de rationaliser les coûts.

<sup>7</sup> Un bulletin du Président, publié en janvier 2016, a renforcé encore le caractère institutionnel de la décentralisation du FIDA en définissant officiellement les attributions du Groupe, renommé Groupe de coordination de la décentralisation institutionnelle (GCDI).

26. La politique de 2011 définissait, entre autres choses, une stratégie à moyen terme pour 2011-2013, les objectifs des bureaux de pays et les critères régissant l'ouverture de ces bureaux. Elle prévoyait en outre qu'un nombre de nouveaux bureaux de pays limité à 40 seraient établis d'ici à la fin de FIDA8 (2013), qui couvriraient environ "les deux tiers du nombre de projets du portefeuille en cours d'exécution et les trois quarts de la valeur du portefeuille en cours d'exécution". La politique de 2011 instituait aussi une "stratégie de sortie" prévoyant que le FIDA fermerait les bureaux devenus moins pertinents pour le programme de pays ou ceux qui ne contribueraient pas aux objectifs de la politique.
27. Sur la base d'un examen de la politique de 2011, la direction du FIDA a proposé en 2013 plusieurs révisions de la Politique du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) - le cadre général de la politique approuvé par le Conseil d'administration restant inchangé.<sup>8</sup> L'objectif de cette stratégie révisée était de "continuer à renforcer les bureaux existants et à en créer de nouveaux dans les pays bénéficiaires où ces bureaux sont susceptibles de contribuer à améliorer l'efficacité des opérations du FIDA en matière de développement et à rationaliser les coûts". Compte tenu en particulier de l'expérience du FIDA en matière de présence sur le terrain et de l'évolution de la situation de ses États membres emprunteurs/bénéficiaires, la relation entre les bureaux de pays et le siège continue d'être étudiée afin d'assurer que les dispositions relatives aux ressources humaines, la connectivité des bureaux de pays et les délégations de pouvoirs dont ils bénéficient sont suffisantes pour permettre au personnel des bureaux de pays de remplir le "rôle de représentation" qui en est attendu.
28. Cette stratégie prévoyait qu'un nombre total de 50 bureaux de pays seraient établis d'ici à 2015. Ces 50 bureaux couvriraient un groupe de pays représentant 89% de la population rurale mondiale, 70% du nombre total de projets financés par le FIDA, 83% du montant total des financements du FIDA et 79% du montant indicatif de l'allocation du SAFP pour la période de FIDA9.<sup>9</sup>
29. Coûts. Les considérations de coût relatives à la décentralisation ont été au cœur des discussions entre le FIDA et ses organes directeurs. Il y a deux facteurs clés à cet égard: i) la cessation à partir de 2007 de la sous-traitance, à des institutions coopérantes, de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets, en particulier au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets; et ii) le passage d'une approche légère de la présence dans les pays à un plan complet de décentralisation institutionnelle assorti d'une plus grande délégation de pouvoirs et de responsabilités.
30. La cessation de cette sous-traitance à des institutions coopérantes a permis dans un premier temps d'absorber le coût de cette approche de la présence dans les pays dans les budgets administratifs généraux existants.
31. Une fois le FIDA lancé dans son plan complet de décentralisation institutionnelle, il est devenu plus évident à la lumière de l'expérience et des informations recueillies lors de l'établissement initial des bureaux de pays que les précédentes hypothèses selon lesquelles une initiative de décentralisation de grande envergure serait financièrement neutre étaient infondées, vu les allocations nécessaires à la création des bureaux de pays et la poursuite des activités en matière de supervision directe, d'appui à l'exécution, de renforcement de la concertation sur les politiques et de la gestion des savoirs. Le processus de décentralisation du FIDA est désormais considéré comme l'un des facteurs de hausse des coûts du budget administratif du Fonds pour 2016<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Document EB 2013/110/R.5/Rev.1.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Voir le paragraphe 48 du document relatif au Programme de travail et budget du FIDA pour 2016.



### C. Point de la situation

32. Modèles de bureau de pays. Il y avait, en 2011, deux modèles principaux de bureau de pays. Dans le premier modèle, un ressortissant du pays, recruté comme Chargé d'appui au programme de pays (CAPP), dirige le bureau de pays et assiste le CPP en poste à Rome. Dans ce modèle, le degré de délégation de pouvoirs au bureau de pays est minime. Dans le deuxième modèle, le CPP est détaché dans le bureau de pays et est entièrement responsable de la gestion du bureau et du programme de pays. Pour ce faire, il est aidé par un CAPP recruté au plan national ou international. Ce modèle a été renforcé ultérieurement par le recours à des consultants techniques employés pour de courtes durées, selon les besoins, et des agents locaux des services généraux, ainsi que par des membres des services généraux en poste au siège pour un appui administratif supplémentaire. Concernant les détachements, sur 55 CCP au total, 19 sont actuellement détachés dans les pays bénéficiaires (annexe II).
33. Un troisième type de bureau de pays est apparu ensuite, dirigé par un CPP ou un CAPP, qui offre aussi des services à un pays voisin. Un quatrième modèle, celui du bureau régional, n'existe qu'au Kenya. Il s'agit d'un centre régional de services pour la région Afrique orientale et australe (ESA), comprenant du personnel détaché de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) qui dessert à la fois ESA et la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA). Le responsable du bureau régional de l'ESA fait aussi fonction de CCP pour le Kenya. Dernièrement, une variante du modèle du CPP détaché apparaît, dans laquelle un bureau de pays de plus grande taille fait office de pôle sous-régional en LAC et dans la région Asie et Pacifique (APR), apportant son soutien et supervisant de multiples pays de la sous-région. En somme, l'ENI analysera la contribution des bureaux de pays à l'amélioration de la performance en tenant compte des différents modèles plutôt que de tirer des conclusions de la performance moyenne de tous les modèles.
34. Bureaux de pays établis. Comme il ressort du tableau 1, sur les 50 bureaux de pays approuvés par le Conseil d'administration, 41 ont été établis dont 40 sont actuellement en service (pour de plus amples détails, voir l'annexe II). Sur les 40 bureaux de pays en service, 11 se trouvent en APR, 9 en ESA, 5 en LAC, 4 en NEN (Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe) et 11 en WCA. Le bureau de pays du Panama a été fermé en 2015. Sur les 50 accords à signer avec les pays hôtes, 32 ont déjà été signés et 9 sont en cours de négociation.<sup>11</sup>

Tableau 1  
**Bureaux de pays**

Région	Bureaux de pays approuvés en 2015	Bureaux de pays établis en 2015
APR	13	11
ESA	10	9
NEN	6	4
LAC	7	6
WCA	14	11
Total	50	41 <sup>a</sup>

Source: Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) et données provenant des présentations PowerPoint préparées par chaque division régionale en novembre 2015.

<sup>a</sup> Le bureau de pays du Panama a été fermé en 2015. Le nombre de bureaux de pays actuellement opérationnels est donc de 40.

<sup>11</sup> Données provenant de l'Unité d'appui sur le terrain (janvier 2016).

### III. Décentralisation dans des institutions de référence

35. De nombreuses autres institutions de développement ont précédé le FIDA dans la décentralisation. Leur expérience et les enseignements qu'elles en ont tirés seraient donc utiles au Fonds, à condition cependant de prendre soigneusement en considération l'architecture organisationnelle, le mandat et le modèle opérationnel propres du FIDA.
36. Lors de l'élaboration du présent document d'orientation, IOE a entrepris un examen initial des méthodes utilisées et de l'expérience acquise dans leurs efforts de décentralisation par les institutions de référence sélectionnées (annexe III). Cet examen a porté sur la documentation publiée disponible, et notamment sur les analyses qu'elles ont faites de leur processus de décentralisation, afin d'acquérir une connaissance initiale de leur approche et de leur expérience en la matière.

### IV. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

#### A. Objectifs

37. La présente ENI a pour objectifs fondamentaux l'examen des points suivants:
  - i) l'expérience et les efforts déployés par le FIDA en matière de décentralisation, et notamment les hypothèses de base retenues;
  - ii) la contribution de la décentralisation du FIDA à l'amélioration de la performance opérationnelle et des résultats en matière de développement sur le terrain; et
  - iii) le coût du processus de décentralisation en regard des résultats obtenus.
38. Outre les trois objectifs fondamentaux mentionnés ci-dessus, l'ENI présentera des conclusions et des recommandations visant à renforcer davantage la décentralisation organisationnelle du FIDA.

#### B. Méthodologie

39. Portée de l'évaluation. L'évaluation portera sur l'expérience de la décentralisation du FIDA dans les cinq régions où il opère, à partir de 2003 – année où il a lancé le PPPT – jusqu'à la fin de 2015. Cependant, conformément à son caractère formateur, l'ENI évaluera aussi les principaux éléments et orientations de la prochaine mise à jour de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, que la direction présentera au Conseil d'administration en avril 2016.
40. Bien qu'IOE ait exécuté une ENI du PPPT en 2006-2007, il est important de préciser que l'ENI de 2016 a une portée beaucoup plus large et complète. Elle utilisera toutefois les données fournies par l'ENI du PPPT et évaluera dans quelle mesure les recommandations qu'elle a formulées ont été internalisées par le Fonds, sans réévaluer cependant le programme pilote lui-même.
41. Méthodologie. L'ENI formatrice se fondera sur les trois critères d'évaluation internationalement reconnus suivants: la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Une dimension essentielle qui distinguera cette évaluation formatrice – comme il ressort de l'approche décrite dans la sous-section C ci-dessous concernant la collecte des données et les sources d'information – est qu'elle accordera une plus grande attention à l'engagement des parties prenantes et à l'apprentissage aux stades clés du processus.
42. L'ENI adoptera une approche méthodologique mixte, utilisant des outils de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives afin de fournir une évaluation approfondie des efforts de décentralisation accomplis par le FIDA et de l'expérience acquise à cette date. En particulier, et comme il est indiqué dans la sous-section C

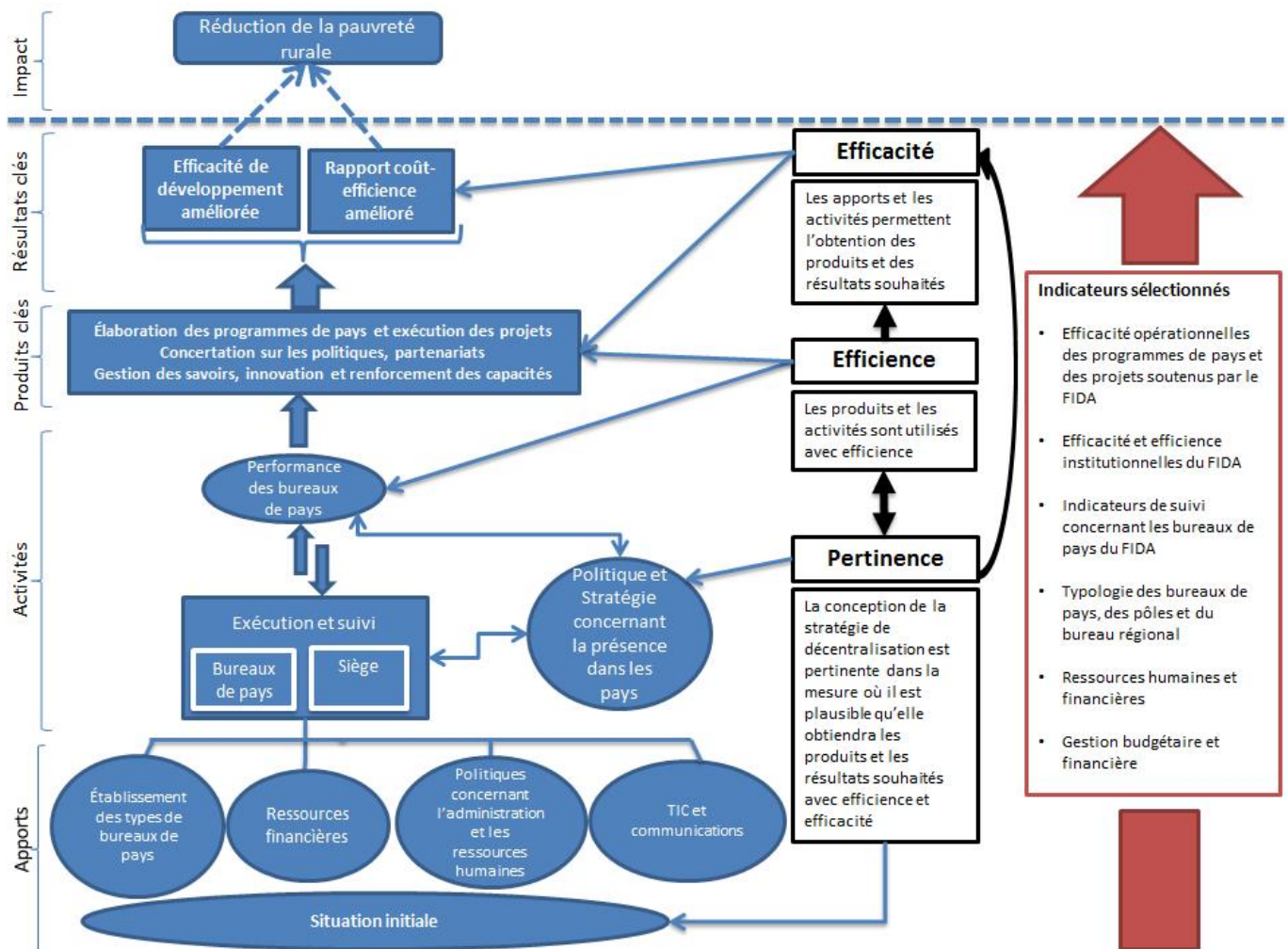
de la présente section, elle évaluera la performance opérationnelle<sup>12</sup> et les résultats du FIDA en matière de développement dans les pays "avec et sans" bureau de pays, ainsi qu'"avant et après" l'établissement des différents bureaux de pays.

43. Le but général de cette analyse sera de déterminer la contribution des bureaux de pays à l'exécution du mandat du FIDA sur le terrain, tout en reconnaissant que le renforcement de la présence dans les pays n'est que l'un des facteurs contribuant à l'amélioration des résultats. À cet égard, une attention particulière sera accordée à l'établissement de scénarios contrefactuels crédibles, tenant compte par exemple des contextes nationaux et du fait que, dans certains pays privés de bureau de pays, le FIDA a parfois eu recours à des consultants nationaux pour remplir les fonctions qui relèvent normalement de CAPP affectés aux bureaux de pays.
44. Chaîne de résultats. Conformément aux bonnes pratiques internationales visant à renforcer la transparence et la clarté du sujet de l'évaluation, la figure 1 présente une version simplifiée de la chaîne de résultats de l'ENI. Elle cartographie la chaîne de résultats en fonction des critères qui seront utilisés pour évaluer la performance des efforts de décentralisation du FIDA. Toutefois, elle n'a pas pour objet d'illustrer explicitement la façon dont toutes les autres politiques institutionnelles en jeu (supervision et appui à l'exécution directs, ou politique des ressources humaines, etc.) contribuent à la réalisation des objectifs de la décentralisation du FIDA.
45. L'ENI est conçue pour évaluer la situation initiale sous-jacente au cadre et aux questions de décentralisation, aux différents stades de la chaîne de résultats: apports, activités, produits et résultats. Indépendamment de l'action des bureaux de pays, les produits et les résultats sont tributaires de nombreux facteurs nationaux (par exemple, bénéficiaires locaux, climat, récoltes, évolution des prix, situation macroéconomique, conditions de sécurité, gouvernance, capacités institutionnelles, et fonds de contrepartie disponibles). À ce niveau, l'ENI se concentrera sur la contribution plutôt que sur l'attribution. L'impact de l'action des bureaux de pays sur la réduction de la pauvreté rurale au niveau global serait difficile à mesurer avec objectivité. En conséquence, l'ENI ne prétend pas évaluer les résultats au niveau de l'impact. La même remarque vaut pour la durabilité des avantages.

---

<sup>12</sup> La performance opérationnelle du FIDA comprend plusieurs facteurs, dont le taux de décaissement des prêts, l'intervalle de temps écoulé entre l'approbation des prêts et leur entrée en vigueur, la durée d'exécution des projets (y compris les dépassements de délais), le temps passé à concevoir de nouveaux projets d'investissement, etc. L'amélioration de la performance opérationnelle est censée être un facteur essentiel d'amélioration des résultats en matière de développement.

Figure 1  
**Chaîne de résultats de l'ENI concernant l'expérience de décentralisation du FIDA**



Source: IOE

46. Cadre d'évaluation. L'annexe IV présente le cadre d'évaluation de l'ENI, qui comprend les trois critères (pertinence, efficacité et efficacité) qui seront utilisés dans l'évaluation, ainsi que les questions principales et secondaires classées par critère, les source de données, et les instrument de collecte des données et informations.
47. Ce cadre sera élaboré puis affiné au début du processus d'évaluation. L'un des éléments clés est l'inclusion du dispositif de suivi des bureaux de pays, y compris les indicateurs et les objectifs adoptés par le Conseil d'administration dans le contexte de la stratégie du FIDA en matière de présence dans les pays. À cet égard, l'ENI évaluera la robustesse des indicateurs ainsi que les progrès accomplis par rapport aux objectifs. En outre, le cadre d'évaluation comprendra également des indicateurs pertinents issus du Cadre de mesure des résultats du FIDA.
48. Critères et questions clés de l'évaluation. Les paragraphes suivants présentent les questions principales et secondaires, classées par critère d'évaluation, qui seront traitées par l'ENI.
49. Pertinence. L'évaluation analysera: i) la pertinence des objectifs de la stratégie concernant la décentralisation en rapport avec le mandat et les politiques institutionnelles du FIDA et avec les besoins des populations pauvres des pays membres en développement; et ii) la conception de l'approche de décentralisation et les hypothèses sur lesquelles elle repose.

50. Les questions clés pour l'évaluation de la pertinence sont les suivantes:
- Quelle a été la pertinence des hypothèses et de la conception de la stratégie concernant la décentralisation et la présence dans les pays pour le renforcement de la performance opérationnelle et des résultats du FIDA et la rationalisation des coûts?
  - Quelle est la pertinence des critères adoptés pour l'établissement des bureaux de pays?
  - Comment l'effort de décentralisation a-t-il contribué à renforcer l'architecture institutionnelle du FIDA, par exemple dans le domaine de la gestion des ressources humaines?
  - Quelle est la pertinence du cadre de résultats de la stratégie, et notamment de de son système de suivi et de rapports?
  - Le FIDA a-t-il mis en place une structure, des systèmes et des procédures organisationnels propres à garantir la bonne application de la stratégie de décentralisation?
51. Efficacité. La question primordiale est de savoir dans quelle mesure la décentralisation du FIDA a conduit à de meilleurs résultats sur le terrain.
- La décentralisation a-t-elle contribué à une meilleure performance en matière de stratégies de pays, d'activités de prêt et hors prêts, ainsi que d'harmonisation et de coordination?
  - La décentralisation a-t-elle permis au FIDA de mieux fonder ses politiques et stratégies institutionnelles en mettant à profit le renforcement des savoirs et des enseignements acquis sur le terrain?
  - La décentralisation a-t-elle permis d'améliorer la coopération avec les autorités gouvernementales ainsi qu'avec les partenaires internationaux de développement, notamment les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome?
  - La décentralisation a-t-elle favorisé la mobilisation d'acteurs non gouvernementaux – société civile et organisations privées notamment?
  - La décentralisation a-t-elle influé sur la capacité du FIDA à mobiliser des ressources, y compris les cofinancements de sources tant nationales qu'internationales?
  - Quels en sont les résultats en termes de reproduction à plus grande échelle au niveau des pays?
52. Efficacité. L'évaluation examinera les ressources administratives utilisées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et la gestion générale du modèle décentralisé. Elle répondra aux questions suivantes:
- Quel a été le coût global de la décentralisation et quelles en ont été les incidences pour le siège du FIDA?
  - Quels sont les coûts de la décentralisation du FIDA par rapport aux avantages qui en découlent (par exemple en termes de performance opérationnelle et de résultats en matière de développement)?
  - Quels sont les principaux facteurs de hausse des coûts associés au processus de décentralisation?
  - Quels sont, au siège, les dispositions organisationnelles internes mises en place et les coûts imputables à la gestion du processus de décentralisation (y compris les dispositions figurant dans les accords avec le pays hôte)?
  - Quels sont les gains d'efficacité et les économies réalisés grâce à la décentralisation de fonctions de base telles que la gestion des ressources humaines et financières, les TIC et les services administratifs? Existe-t-il d'autres solutions moins onéreuses?
  - Les bureaux de pays et leur personnel bénéficient-ils d'un appui suffisant de la part du siège et des politiques institutionnelles en vigueur, notamment la

politique des ressources humaines? Les délégations de pouvoirs sont-elles suffisantes? Les bureaux de pays disposent-ils des ressources nécessaires pour appuyer le portefeuille d'activités financées grâce à des prêts et pour se lancer dans des activités hors prêt?

### C. Collecte des données et sources d'information

53. L'évaluation utilisera des méthodes mixtes et recueillera des données et des informations tant quantitatives que qualitatives provenant de diverses sources (à savoir étude documentaire, entretiens semi-structurés avec des informants clés, consultations nationales/régionales, analyse quantitative des données disponibles dans divers systèmes d'information du FIDA, analyse d'évaluations pertinentes, enquête électronique auprès des intéressés, études de cas et examen d'institutions de référence). Les principales sources d'information sont exposées dans les paragraphes suivants.
54. Autoévaluation de la direction. Conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA, la direction est normalement tenue de conduire une autoévaluation formelle en contribution aux ENI exécutées par IOE. Toutefois, aucune autoévaluation formelle ne sera nécessaire pour la présente ENI car la direction a exécuté plusieurs autoévaluations au cours de cinq à sept dernières années à l'appui de l'élaboration ou de la mise à jour de sa stratégie concernant la présence dans les pays. IOE étudiera les autoévaluations disponibles et utilisera celles-ci et la documentation de référence à la place d'une évaluation formelle. En outre, IOE collectera des informations supplémentaires et les informations remontées des entretiens et des discussions des groupes témoins avec la direction et le personnel du FIDA (voir ci-dessous) à des stades clés du processus d'évaluation.
55. Étude documentaire. L'équipe d'évaluation étudiera tous les documents clés disponibles au FIDA sur le sujet. Il s'agit, entre autres, des stratégies concernant la présence dans les pays, des plans d'action de la direction, des autoévaluations, des rapports finals de certaines consultations sur la reconstitution des ressources du FIDA, des programmes de travail et budgets annuels du Fonds, des bulletins du Président traitant de questions relatives à la décentralisation<sup>13</sup>, des politiques et des procédures concernant les ressources humaines (par exemple, la délégation de pouvoirs au personnel détaché), des rapports d'audit émanant du Bureau de l'audit et de la surveillance, et d'autres documents pertinents.
56. En outre, l'équipe d'évaluation exploitera les rapports d'évaluation d'IOE, qui sont essentiels pour exécuter les analyses "avant et après" et "avec et sans". En plus de l'évaluation du PPPT, de nombreuses évaluations de programmes de pays fournissent des informations pertinentes sur la décentralisation du FIDA. Les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et les ENI y relatives (par exemple, sur l'efficacité du FIDA) seront également examinés pour en extraire des informations pertinentes. L'approche structurée de l'analyse des rapports d'évaluation se fondera sur les critères et les questions d'évaluation que l'ENI doit traiter.
57. Entretiens avec des informants clés au FIDA. Les entretiens semi-structurés seront une source d'informations essentielle pour l'équipe d'évaluation. Les entretiens seront programmés en tant que de besoin au cours de l'évaluation. Une vaste gamme de partenaires seront contactés au siège et comprendront des membres sélectionnés du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, de la haute direction et du personnel clé de PMD et d'autres départements s'occupant de questions administratives, de budget/finance, de ressources humaines, de TIC, de services d'appui institutionnels, et d'audit interne. Certains entretiens porteront sur des questions spécifiques tandis que d'autres couvriront un champ plus large et serviront à faire remonter l'information sur des questions figurant dans le cadre

d'évaluation. Certains seront individuels tandis que d'autres auront lieu au sein de groupes de discussion. Un effort sera fait pour compléter les entretiens au siège par téléconférence avec des membres sélectionnés des bureaux de pays. Les informations remontant des entretiens seront traitées de façon confidentielle et publiées de telle sorte qu'il ne soit pas possible de remonter à la source.

58. Analyse des données quantitatives du FIDA. L'évaluation comprendra une analyse quantitative des données disponibles issues d'IOE (par exemple, les RARI) et des bases de données du FIDA (par exemple, le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), Flexcube). Cette analyse aura principalement pour but d'évaluer si l'effort de décentralisation par l'ouverture de différents types de bureau de pays contribue à améliorer l'efficacité en matière de développement.
59. Les données seront analysées pour les pays "avec et sans" bureau de pays et au sein des premiers "avant et après" l'établissement du bureau de pays. Une analyse statistique sera entreprise pour déterminer si les différences constatées sont statistiquement significatives. Des données seront aussi extraites des systèmes du FIDA concernant les finances, l'administration et des ressources humaines afin d'évaluer les questions mises en relief dans le cadre d'évaluation. L'analyse comprendra une évaluation portant spécifiquement sur le coût financier de la décentralisation organisationnelle du FIDA.
60. En particulier, les notes attribuées par IOE dans les précédentes évaluations seront une source essentielle d'informations pour l'évaluation de la contribution des bureaux de pays à la performance opérationnelle et aux résultats de l'organisation, y compris en termes de performance du portefeuille de projets, des activités hors prêts (à savoir, la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et les partenariats) et des stratégies de pays (notamment les programmes d'options stratégiques pour le pays [COSOP]). Les notes issues du système d'autoévaluation du FIDA seront aussi utilisées le cas échéant (rapports sur l'état d'avancement des projets, rapport d'achèvement des projets, etc.), de même que celles qui sont attribuées par le Groupe d'assurance qualité (pour la conception des projets).
61. Enquête électronique auprès du personnel du FIDA et des parties prenantes. Une enquête électronique sera organisée pour élargir le champ d'investigation de l'équipe d'évaluation et obtenir ainsi une remontée d'informations de la part de nombreuses parties prenantes (membres du Conseil d'administration, haute direction, personnel du siège et des bureaux de pays du FIDA, fonctionnaires gouvernementaux clés, personnel de projets, communauté des bailleurs de fonds locaux, et représentants de la société civile). La conception de cette enquête en ligne sera confiée à l'équipe d'évaluation. Les questions seront formulées de façon à couvrir les points essentiels identifiés dans le cadre d'évaluation. IOE établira une coordination avec PMD afin d'assurer une synergie entre la présente ENI et les enquêtes auprès des clients qui seront menées par la direction du FIDA en 2016.
62. Ateliers régionaux et visite de bureau de pays dans des pays sélectionnés. Le nombre de visites dans les pays sera limité par le temps et par les ressources disponibles pour l'ENI. Cependant, pour assurer la crédibilité de l'analyse, IOE doit y faire participer les parties prenantes nationales, en particulier pour obtenir une remontée d'informations de la part des clients du FIDA tels que les fonctionnaires gouvernementaux, le personnel de projet, les autres partenaires du développement et les représentants des bénéficiaires. Quatre ateliers régionaux de consultation sont prévus, soit un par région: Afrique (Nairobi), Asie (Hanoi), Amérique latine et Caraïbes (Lima) et Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (au siège). Mis à part le dernier, ces ateliers régionaux permettront à IOE d'évaluer aussi le fonctionnement de l'unique bureau régional (Nairobi), ainsi que des bureaux de pays du Pérou et du Viet Nam.

63. Le personnel du FIDA (y compris celui des bureaux de pays) financera sa propre participation aux consultations régionales. IOE élaborera une note d'orientation exposant de façon plus détaillée les objectifs généraux, la méthodologie globale et le processus de collecte de l'information au moyen des quatre consultations régionales. En outre, IOE prendra sélectivement en charge les dépenses des représentants des gouvernements et des bénéficiaires afin de faciliter leur participation aux consultations.
64. Études de cas. En outre, IOE élaborera quelques études de cas dans des pays dotés de différents modèles de bureau de pays, dans l'intention précise d'identifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés de la décentralisation du FIDA. À cette fin, des visites supplémentaires seront entreprises dans certains pays, mais elles auront lieu dans le cadre d'autres évaluations (par exemple, évaluations de stratégies et de programmes de pays ou évaluations de la performance de projets) qui seront menées par IOE en 2016. Les critères de sélection des pays à visiter, qui comprendront des États fragiles ainsi que des pays avec et sans bureau de pays, seront définis au début du processus. Outre les nouvelles études de cas, l'examen des conclusions issues de récentes évaluations de programme de pays viendra compléter les données probantes.
65. Étude d'institutions de référence. L'expérience et les enseignements tirés d'institutions de référence sélectionnées seront examinés afin d'identifier les principaux enseignements pertinents pour le FIDA. Il est important de souligner à cet égard que l'ENI examinera soigneusement l'expérience et les enseignements des autres institutions afin de garantir qu'il sont pertinents pour le FIDA. L'ENI prévoit l'étude des institutions de référence suivantes: BAD, BASD, Banque interaméricaine de développement, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Programme alimentaire mondial (PAM), Banque européenne pour la reconstruction et le développement et Banque mondiale. Cette étude comportera à la fois un examen approfondi de la documentation, une enquête menée auprès de ces organisations et des entretiens avec le personnel clé.

## V. Processus d'évaluation

66. Les étapes de l'évaluation, les résultats, le processus d'examen, l'équipe et le calendrier sont exposés à l'annexe V.



## Évolution de la décentralisation du FIDA

Calendrier	Principaux évènements
2016	IOE entreprend une évaluation au niveau de l'institution de la décentralisation du FIDA
2013	Le Conseil d'administration approuve la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) avec les révisions proposées par la direction
2011	Le Conseil d'administration approuve la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays
2008 - 2010	Un rapport annuel de situation sur le Plan d'action concernant la présence du FIDA dans les pays est établi par la direction
2007	<p>Une évaluation au niveau de l'institution du Programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain est menée par IOE</p> <p>La direction du FIDA présente le Plan d'action concernant la présence du FIDA sur le terrain</p>
2006	Le Conseil d'administration approuve la politique du FIDA concernant la supervision et l'appui à l'exécution
2003	Le Programme pilote concernant la présence sur le terrain, d'une durée de trois ans, première initiative en faveur de la présence dans les pays, est adopté par le Conseil d'administration
2002	Une proposition visant à rehausser la présence du FIDA sur le terrain par le renforcement des capacités dans les pays est présentée au Conseil d'administration
2000 - 2002	La question de la présence du FIDA dans les pays est examinée lors de la Consultation sur la cinquième reconstitution

## Les bureaux de pays du FIDA

Région	Approuvé (décembre 2015)	Actuellement établi (novembre 2015)	Effectif/opérationnel (novembre 2015)
APR	13 Afghanistan Bangladesh Cambodge Chine Inde Indonésie Myanmar Népal  Pakistan Philippines RDP Lao Sri Lanka Viet Nam	11 Bangladesh Cambodge Chine Inde Indonésie Népal  Pakistan Philippines RDP Lao Sri Lanka Viet Nam	11 Bangladesh Cambodge Chine Inde Indonésie Népal Pakistan Philippines RDP Lao Sri Lanka Viet Nam
ESA	10 Burundi Éthiopie Kenya Madagascar Malawi Mozambique Ouganda République-Unie de Tanzanie Rwanda Zambie	9 Burundi Éthiopie Kenya Madagascar Mozambique Ouganda République-Unie de Tanzanie Rwanda Zambie	9 Burundi Éthiopie Kenya Madagascar Mozambique Ouganda République-Unie de Tanzanie Rwanda Zambie
LAC	7 Bolivie (État plurinational de) Brésil Colombie Guatemala Haïti Panama Pérou	6 Bolivie (État plurinational de) Brésil Guatemala Haïti Panama (fermé en 2013) Pérou	5 Bolivie (État plurinational de) Brésil Guatemala Haïti Pérou
NEN	6 Égypte Kirghizistan/Tadjikistan Maroc Soudan Turquie Yémen	4 Égypte Maroc Soudan Yémen	4 Égypte Maroc Soudan Yémen
WCA	14 Bénin Burkina Faso Cameroun Côte d'Ivoire République démocratique du Congo Ghana Guinée Libéria Mali Niger Nigéria Sénégal Sierra Leone Tchad	11 Burkina Faso Cameroun Côte d'Ivoire Ghana Guinée Mali Niger Nigéria République démocratique du Congo Sénégal Sierra Leone	11 Burkina Faso Cameroun Côte d'Ivoire Ghana Guinée Mali Niger Nigéria République démocratique du Congo Sénégal Sierra Leone
Total	50	41	40

Source: Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) et données fournies par l'Unité d'appui sur le terrain.

## Examen de la décentralisation dans d'autres institutions de développement

### A. Décentralisation dans les banques multilatérales de développement

1. L'objectif premier de la décentralisation dans les principales banques multilatérales de développement (BMD) part du principe que: i) le développement passe par le renforcement des capacités locales, ce qui exige une présence dans les pays; ii) la présence locale permet d'améliorer la connaissance des pays, favorise une meilleure coordination et harmonisation, et rehausse la qualité des projets et l'efficacité en matière de développement; et iii) la plus grande proximité des gouvernements et des clients conduit à une meilleure connaissance de leurs besoins, ce qui permet d'améliorer le service rendu et l'efficacité opérationnelle.
2. Cependant, le nombre, le rôle et les responsabilités accrues des bureaux de pays des BMD peuvent poser des problèmes de gestion et d'organisation: i) le détachement de personnel international dans les bureaux de pays et le recrutement d'un personnel local plus nombreux peuvent alourdir les coûts; ii) la dispersion des spécialistes sectoriels risque de nuire au partage des savoirs entre organisations; et iii) la dissémination du personnel des BMD dans de nombreux lieux différents peut entraîner un cloisonnement culturel.
3. La Banque africaine de développement (BAD) s'est dotée d'une feuille de route de la décentralisation couvrant la période 2011-2015<sup>14</sup>, qui prévoit: i) le renforcement de ses bureaux extérieurs existants par une augmentation de leur dotation en personnel et de leurs responsabilités concernant la gestion et l'exécution du portefeuille, ainsi que de leur rôle en matière d'analyse à l'appui de la concertation sur les politiques avec les gouvernements; ii) l'extension de sa présence dans les pays fragiles afin de mieux répondre aux besoins nationaux spécifiques, y compris la coordination et l'harmonisation avec les donateurs; et iii) la consolidation des capacités régionales par la réorganisation des bureaux régionaux existants et l'ouverture de nouveaux bureaux afin d'accroître le partage des compétences techniques et spécialisées. Le Département de l'évaluation indépendante du développement de la BAD a mené en 2009 une évaluation<sup>15</sup> de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque. L'une des quatre principales recommandations formulées visait la mise en place par la Banque d'une structure claire de gestion du processus de décentralisation. Une autre évaluation pertinente qui sera analysée de façon plus approfondie est la feuille de route de la décentralisation de la Banque<sup>16</sup>.
4. La Banque asiatique de développement (BAsD) a adopté trois politiques principales concernant ses missions résidentes (1982, 1986, 2000). Initialement les missions résidentes de la BAsD se concentraient sur la gestion du portefeuille et étaient situées dans des pays connaissant des problèmes de performance du portefeuille. La politique de 2000 concernant les missions résidentes permettait l'extension des opérations de la Banque et le renforcement de son orientation clients et de ses activités sur le terrain. Elle définissait les objectifs stratégiques de ces missions, leurs objectifs en matière de partenariat, ainsi que leurs fonctions normales et spécifiques. Cette politique a significativement accru le rôle des missions résidentes en leur assignant les domaines suivants: i) relations avec les gouvernements et développement des partenariats; ii) suivi macroéconomique;

<sup>14</sup> BAD, *Feuille de route de la décentralisation* (Tunis, 2011). [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev\\_3\\_-\\_Decentralization\\_Roadmap-.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev_3_-_Decentralization_Roadmap-.pdf).

<sup>15</sup> Voir le rapport de l'évaluation: [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/BP-Decentralization\\_Summary\\_Report.FINAL.EN.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/BP-Decentralization_Summary_Report.FINAL.EN.pdf)

<sup>16</sup> Voir le rapport d'évaluation: <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev%203%20-%20Decentralization%20Roadmap-.pdf>

- iii) élaboration et programmation de la stratégie de pays; iv) appui au traitement des projets; v) concertation sur les politiques, activités thématiques et gestion des savoirs; vi) supervision des projets; et vii) relations extérieures. En conséquence, la taille des missions a augmenté en raison de leurs responsabilités supplémentaires.
5. L'étude de l'évaluation institutionnelle de 2013 portant sur la décentralisation de la BAsD, les progrès accomplis et la performance opérationnelle, axée sur la performance de la décentralisation concernant la qualité des services rendus et l'efficacité des opérations de développement, a formulé des recommandations en matière de politique. Entre autres choses, elle a recommandé que la BAsD renforce les capacités techniques de ses missions résidentes et qu'elle leur délègue davantage de pouvoirs opérationnels.<sup>17</sup>
  6. La Banque mondiale a une longue histoire de réformes organisationnelles visant à renforcer sa performance en matière de réponse aux besoins clients, d'efficacité, de qualité des services rendus et d'excellence technique. Faisant suite à plusieurs réorganisations précédentes, la réforme de 1997 a abouti à l'adoption d'une "organisation matricielle" et à une décentralisation accrue<sup>18</sup>. La réorganisation opérée en 1997 avait pour vocation d'approfondir la concentration sur les pays et de mieux répondre aux besoins des clients par une décentralisation accrue des directeurs de pays sur le terrain, et par la délégation à ceux-ci de pouvoirs en matière stratégique et budgétaire. Dans un premier temps, la décentralisation a porté sur la délégation de l'exécution des projets et des opérations financières, puis sur celle des compétences relatives au développement politique et institutionnel concernant les questions fiduciaires.
  7. La Banque mondiale continue à considérer la décentralisation comme une mesure importante pour rationaliser les coûts en général et en particulier pour mieux répondre aux besoins des clients, améliorer l'appropriation nationale, renforcer les partenariats et assurer une plus large intégration des savoirs mondiaux et nationaux. Le succès de ces réformes est lié à l'aptitude de la Banque à mobiliser une masse critique de compétences techniques de grande qualité pour garantir l'efficacité en matière de développement dans un cadre encore plus décentralisé.
  8. En 2012, le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale a conduit une évaluation de l'efficacité organisationnelle de la Banque. Cette évaluation avait pour objectif général de déterminer dans quelle mesure le double objectif de la structure matricielle avait été atteint et si celle-ci avait permis d'accroître l'efficacité de la Banque en matière de développement. Elle a formulé les trois principales recommandations suivantes: i) renforcer les incitations et les ressources; ii) investir davantage dans les activités stratégiques, économiques et sectorielles et développer les opérations; et iii) élaborer et exécuter un plan destiné à améliorer l'efficacité de la structure matricielle et de la gestion<sup>19</sup>.
- B. La décentralisation dans les institutions des Nations Unies**
9. Les politiques prévoyant l'établissement de bureaux de pays adoptées dans d'autres institutions des Nations Unies présentent certains objectifs communs, à savoir: i) favoriser la création de partenariats solides avec les pays hôtes et mieux harmoniser les programmes de développement avec les objectifs et les priorités des pays hôtes en matière de développement; ii) réduire les coûts de transaction par une meilleure compréhension des environnements porteurs et des enjeux de développement existants, et par une meilleure réponse, ponctualité et qualité des services rendus; et iii) optimiser l'efficacité en matière de développement.

<sup>17</sup> Voir le rapport de l'évaluation: [www.adb.org/documents/corporate-evaluation-study-adbs-decentralization-progress-and-operational-performance](http://www.adb.org/documents/corporate-evaluation-study-adbs-decentralization-progress-and-operational-performance).

<sup>18</sup> Banque mondiale, *The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness* (Washington, DC, 2012). [www.fao.org/docrep/meeting/008/j2937e/j2937e00.htm](http://www.fao.org/docrep/meeting/008/j2937e/j2937e00.htm).

<sup>19</sup> Voir le rapport de l'évaluation: <http://ieg.worldbankgroup.org/matrix-system-work>.

10. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a une longue histoire en matière de décentralisation organisationnelle. Au cours des années 90, elle a intensifié son processus de décentralisation pour: i) rapprocher les compétences techniques et opérationnelles des régions et pays clients; ii) réduire les coûts; et iii) utiliser au mieux les capacités nationales<sup>20</sup>. La décentralisation amené la FAO à établir un équilibre entre deux exigences: rapprocher l'expertise technique de ses clients et conserver au siège une masse critique de compétences. Si certains pouvoirs ont été délégués aux services décentralisés, un effort a été fait pour maintenir une gestion et un contrôle adéquats des ressources, ainsi que des lignes hiérarchiques transparentes avec la haute direction.
11. Depuis 2006, la FAO s'est lancée dans un effort majeur de renforcement de son processus de décentralisation. Elle considère la décentralisation comme un élément essentiel de l'amélioration de ses opérations, contribuant à renforcer sa performance et ses résultats globaux. Elle a dû créer à cette fin une structure plus décentralisée et adopter une nouvelle approche de gestion comportant une plus large délégation de pouvoirs et encourageant la créativité et l'initiative du personnel. Le Bureau de l'évaluation de la FAO a procédé en 2015 à une synthèse des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de l'organisation. Globalement, cette synthèse a révélé qu'avec le temps, des progrès avaient été faits dans l'ensemble de l'organisation vers un modèle de gestion plus inclusif et harmonisé<sup>21</sup>.
12. Le Programme alimentaire mondial (PAM). Au PAM, l'objectif principal de la décentralisation a été de rapprocher les attributions, le pouvoir de décision, les cadres et les spécialistes des opérations et des activités de terrain. Les bureaux de pays ont été renforcés en termes de personnel et de ressources, et un échelon intermédiaire a été créé, sous forme de bureau régional, entre le siège et le niveau national, créant ainsi une structure administrative à trois niveaux. Les rôles et responsabilités du personnel du siège du PAM à Rome ont été modifiés de telle sorte que leur fonction première est de fournir orientations normatives et conseils ainsi que des services d'appui aux entités de terrain. Les bureaux de pays sont devenus des acteurs majeurs de première ligne dans l'élaboration et l'exécution des opérations, avec obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources correspondantes.

### C. Enseignements tirés de l'expérience de la décentralisation des institutions de référence

13. Chaque institution est particulière et a une culture et des objectifs institutionnels propres. Si les objectifs de la décentralisation peuvent présenter des points communs, il n'existe pas de modèle de décentralisation qui puisse être considéré comme applicable à toutes les institutions de développement. On peut toutefois tirer quatre enseignements généraux de la conception et de la mise en œuvre de la décentralisation des organisations<sup>22</sup>:
  - i) La décentralisation est un processus de longue haleine exigeant habituellement de multiples itérations pour optimiser les structures<sup>23</sup>.
  - ii) Il n'y a pas de "taille unique". Différentes institutions de développement font des choix différents, certaines font des choix qui diffèrent selon les régions,

<sup>20</sup> FAO, Réforme de la décentralisation de la FAO: [www.fao.org/docrep/x4104e/x4104e09.htm](http://www.fao.org/docrep/x4104e/x4104e09.htm).

<sup>21</sup> Voir le rapport d'évaluation à <http://www.fao.org/docrep/meeting/008/i2937e/i2937e00.htm>. Disponible en anglais, arabe et français.

<sup>22</sup> Ces enseignements sont tirés de Dalberg 2012 et de la Banque mondiale 2012.

<sup>23</sup> Par exemple, les efforts de décentralisation de la Banque mondiale ont comporté deux itérations (1997-1999 et 2010-2012), tandis que ceux de la BAD et de la BAsD en ont exigé trois.

en fonction de leur mandat, de leur taille, de leur modèle opératoire et des ressources disponibles.

- iii) Les paramètres clés de la décentralisation des BMD sont les suivants:
  - a) veiller à ce que les lignes hiérarchiques soient claires; b) définir les rôles des chargés de pays et des chefs de secteur dans l'approbation des projets; et c) contrôler la conception des projets et superviser les budgets.
- iv) Les "enjeux de la population" (c'est-à-dire ce qui pousse les gens à agir) doivent être soigneusement gérés. La décentralisation ne devrait pas entraver la circulation des savoirs et des compétences entre le centre de l'institution et ses bureaux de pays.

Cadre d'évaluation<sup>24</sup>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<b>Pertinence</b>	<p><b>QUESTIONS CLÉS:</b></p> <p><b>Le contexte international de la décentralisation et sa pertinence pour le FIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paris/Accra/Busan et l'optique des donateurs et des pays en développement en termes de politiques.</li> <li>• Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)/Objectifs de développement durable (ODD).</li> <li>• Tendances des organisations internationales à la décentralisation, notamment des organismes des Nations Unies et des organismes ayant leur siège à Rome.</li> </ul> <p><b>En l'état actuel, la décentralisation est-elle compatible avec les objectifs que le FIDA s'est fixés?</b></p> <p><b>Le degré d'engagement institutionnel en faveur de la décentralisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté des décisions et de l'engagement du Conseil d'administration et de la haute direction.</li> <li>• Engagement du personnel en faveur de la décentralisation.</li> </ul> <p><b>La pertinence de la conception de la stratégie telle qu'elle a été amorcée et telle qu'elle a évolué, officiellement et officieusement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et clarté de la conception initiale.</li> <li>• Cohérence de la stratégie de décentralisation avec les autres grandes réformes institutionnelles du FIDA (passage à la supervision directe, par exemple).</li> <li>• Plausibilité des hypothèses de base, y compris celles relatives aux coûts et avantages.</li> <li>• Conformité de l'exécution avec l'évolution de la conception/du plan.</li> <li>• Pertinence de la décentralisation telle qu'elle est mise en œuvre, y compris toute variation par rapport au plan initial.</li> <li>• Pertinence pour l'avenir, notamment la flexibilité de la structure institutionnelle.</li> </ul>	<p>Déclarations d'intention</p> <p>Degré de décentralisation d'autres organisations</p> <p>Fonctions décentralisées dans d'autres organisations</p> <p>Cohérence de la décentralisation par rapport au Cadre stratégique (2007-2010; 2011-2015; 2016-2025)</p> <p>Décisions du Conseil d'administration; décisions de la direction</p> <p>Lacunes du cadre logique ou conceptuel, spécification des fonctions à décentraliser – opérationnelles et administratives –, délais</p> <p>Données factuelles à l'appui de la rapidité des changements survenus par le passé au FIDA: structures, dotation en personnel et fonctions</p> <p>Perception des gouvernements</p> <p>Données factuelles concernant les projets conjoints, les activités conjointes en termes de politiques ou de savoirs, l'intégration des programmes du FIDA à ceux d'autres donateurs ou des Nations Unies</p> <p>Informations communiquées au Conseil d'administration concernant la politique et la stratégie, et directives fournies par ce dernier</p> <p>Exhaustivité des directives fournies par la direction</p> <p>Structures de suivi, de communication de l'information et d'obligation redditionnelle, couverture par l'évaluation et l'audit</p>	<p>Documents publics, y compris le Cadre stratégique et le Conseil d'administration</p> <p>Études comparatives</p> <p>Documents du Conseil d'administration et de la direction</p> <p>Questionnaires et entretiens</p> <p>Documents du Conseil d'administration, de la reconstitution et de la direction, notamment ceux relatifs au budget et aux ressources humaines, et documents d'audit interne et évaluations.</p> <p>Opinions exprimées dans les questionnaires, lors des entretiens et durant les ateliers.</p>

<sup>24</sup> Le cadre d'évaluation sera susceptible d'être développé durant la phase de démarrage de l'évaluation.

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p><b>Quelle est la pertinence de la décentralisation par rapport à l'appropriation et à la direction par le pays</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'appropriation et de la direction de l'aide au développement par le pays.</li> <li>• Allègement de la charge pesant sur le gouvernement en termes de présentation de rapports officiels au FIDA.</li> <li>• Cohérence de l'action au niveau du pays avec les partenaires internationaux.</li> </ul> <p><b>Dans quelle mesure la gouvernance institutionnelle (Conseil d'administration et direction) était-elle été adéquate pour la décentralisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance et gestion.</li> <li>• Suivi, établissement des rapports et obligation redditionnelle.</li> </ul>		
Efficacité	<p><b>QUESTIONS CLÉS:</b></p> <p><b>Dans quelle mesure la décentralisation a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué à la formulation des stratégies de pays, à l'identification et à l'élaboration des prêts et dons; et à la préparation de la réserve de projets? Et à l'élaboration des politiques et stratégies institutionnelles?</li> <li>• De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué à l'amélioration de la supervision et de l'efficacité de l'exécution et de l'autoévaluation des projets?</li> <li>• De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué au renforcement du rôle joué par le FIDA en matière de partenariat ainsi que des relations avec les parties prenantes dans le pays? <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gouvernements (y compris le financement de contrepartie)</li> <li>➤ Organismes des Nations Unies et communauté locale des donateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Harmonisation accrue du programme du FIDA avec les autres donateurs et organismes des Nations Unies, y compris les organismes ayant leur siège à Rome.</li> <li>✓ Mobilisation de ressources et cofinancement.</li> </ul> </li> <li>➤ Acteurs non gouvernementaux (société civile et secteur privé)</li> </ul> </li> <li>• De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué à la participation du FIDA à la concertation sur les politiques?</li> <li>• De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué à la gestion des savoirs, à l'innovation et au renforcement des capacités?</li> </ul>	<p>Notes attribuées à la qualité initiale des COSOP.</p> <p>Résultats des enquêtes, retour d'information des bureaux de pays sur les études de cas, et ateliers régionaux de consultation sur les questions relatives à la conception et à l'exécution des projets, aux partenariats, à la concertation sur les politiques, à la gestion des savoirs et au renforcement des capacités.</p> <p>Nombre de projets et volume du financement du FIDA dans les pays où un bureau est en place.</p> <p>Analyse quantitative des données du portefeuille (par exemple, laps de temps entre l'approbation et l'entrée en vigueur du prêt et le premier décaissement; profil de décaissement; délai moyen de traitement des demandes de retrait; projets à risque; retards dans l'exécution; notes attribuées à certains aspects fiduciaires dans le rapport sur l'état d'avancement des projets).</p> <p>Analyse des indicateurs du cadre de suivi concernant l'extension des services et la reproduction à plus grande échelle, l'élaboration des programmes de pays, l'établissement de partenariats, la concertation sur les politiques et la gestion des savoirs et l'innovation.</p>	<p>Étude documentaire, bases de données, rapports sur l'état d'avancement du projet, rapports d'audit interne, rapports d'évaluation, enquête en ligne, entretiens, ateliers régionaux de consultation, études de cas des bureaux de pays, documentation relative aux dons.</p> <p>L'analyse quantitative des cadres de suivi des bureaux de pays, des données du portefeuille et de l'enquête en ligne portera, à des fins de comparaison, sur des cas avec et sans bureau et, dans la mesure du possible, avant et après la création du bureau de pays.</p>



Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De quelle manière la décentralisation a-t-elle contribué à la durabilité et à la reproduction à plus grande échelle?</li> </ul> <p><b>Dans quelle mesure la décentralisation a-t-elle contribué à l'obtention de résultats en matière de développement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité</li> <li>Impact sur la pauvreté rurale</li> <li>Égalité des sexes</li> <li>Effets sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique</li> </ul>	<p>Analyse des indicateurs des examens annuels du portefeuille (résultats de développement, sécurité alimentaire, prise en compte de la problématique hommes-femmes, lutte contre la pauvreté, changement climatique et environnement).</p> <p>Résultats des évaluations de projet et de programme de pays conduites par IOE.</p>	
<b>Efficiences</b>	<p><b>QUESTIONS CLÉS:</b></p> <p><b>La structure institutionnelle et les dispositions organisationnelles en place pour la décentralisation sont-elles efficaces et fonctionnelles?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition des responsabilités fonctionnelles par type de bureau de pays – progrès accomplis à ce jour</li> <li>Lignes hiérarchiques et délégation de pouvoirs, par type de bureau de pays</li> <li>Accord indépendant et accord de services avec l'organisme d'accueil (avantages et inconvénients)</li> <li>Accord avec le pays hôte</li> </ul> <p><b>Quelle contribution la décentralisation des processus administratifs et financiers a-t-elle eu en termes d'efficience?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisation des fonctions de décaissement</li> <li>Systèmes TIC et connectivité</li> <li>Gestion des transactions et des services relatifs aux bureaux de pays par les organismes d'accueil et/ou partageant les locaux</li> <li>Politiques et processus en vigueur au FIDA pour la gestion des coûts (de fonctionnement et exceptionnels) liés à la décentralisation et leur efficacité</li> <li>Contributions de la décentralisation/des bureaux de pays à l'amélioration de l'efficience des processus opérationnels du FIDA</li> <li>Possibilité de réaliser d'autres gains d'efficience, notamment la décentralisation éventuelle des fonctions administratives dans des pays où les coûts sont moins élevés.</li> <li>Risques et contrôle.</li> </ul>	<p>Clarté, redondance, capacités</p> <p>Coûts et économies estimées (y compris en temps consacré à la gestion)</p> <p>Sécurité</p> <p>Interaction et synergies qualitatives</p> <p>Visibilité et image</p> <p>Adéquation de la connectivité entre les bureaux de pays et le siège pour les différentes fonctions et transactions</p> <p>Adéquation de la gestion des transactions à distance, y compris la délégation de pouvoirs et de contrôles (séparation des fonctions d'enregistrement et d'autorisation).</p> <p>Aptitude du personnel des bureaux de pays à gérer les transactions décentralisées</p> <p>Laps de temps entre l'approbation et l'entrée en vigueur</p> <p>Coûts administratifs et programmatiques relatifs aux bureaux de pays</p>	<p>Données sur les coûts, les économies et les dotations en effectif</p> <p>Questionnaires, entretiens, ateliers régionaux</p> <p>Études comparatives</p> <p>Rapports d'audit</p> <p>Enquête électronique</p> <p>Étude documentaire, bases de données, rapports annuels de situation des bureaux de pays, rapports d'audit interne, enquête en ligne, entretiens, ateliers régionaux de consultation.</p> <p>Étude documentaire, bases de données, rapports annuels de situation des bureaux de pays, rapports d'audit interne, enquête en ligne, entretiens, ateliers régionaux de consultation.</p>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p><b>De quelle manière la décentralisation a-t-elle favorisé l'efficacité en termes de programme et de gestion?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs d'efficacité du programme, par type de bureaux de pays (avec et sans bureau, avant et après l'ouverture d'un bureau). <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adéquation des systèmes en place, des indicateurs et de la définition des objectifs</li> <li>➤ Adéquation pour la prise des décisions de gestion et le contrôle exercé par le Conseil d'administration</li> </ul> </li> </ul>	<p>Nombre d'accords signés avec le pays hôte</p> <p>Nombre de missions de supervision/d'appui à l'exécution auxquelles prend part le personnel des bureaux de pays</p> <p>Nombre de bureaux de pays ayant accès à l'intranet du FIDA</p>	
	<p><b>Quelle a été la contribution de la gestion des ressources humaines en termes d'efficacité?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances et affectation actuelle des ressources humaines – dotation des bureaux en effectifs, y compris les consultants et l'utilisation du personnel de l'organisme d'accueil</li> <li>• Profil du personnel des bureaux de pays, y compris les attributions (clarté) et l'adéquation du personnel par rapport à ses attributions en termes d'ancienneté et de capacités</li> <li>• Politiques concernant le personnel recruté au plan international (sélection, rotation, perspectives de carrière et développement des capacités, maintien à la fois des savoirs du pays et de la connexion avec le siège, incitations).</li> <li>• Politiques concernant le personnel recruté au plan national, y compris les possibilités de développement de carrière, la connaissance du FIDA et l'amélioration des compétences du personnel.</li> </ul>	<p>Points de vue du personnel (disponibilité pour quitter Rome, opinions sur les fonctions qui doivent être décentralisées, critères de sélection des bureaux de pays, les différents modèles de bureaux de pays, critères relatifs au budget et à la dotation en effectifs, attributions des bureaux de pays et des services au siège ainsi que du personnel)</p>	
	<p><b>Quels ont été les coûts et les économies d'ensemble dérivant de la décentralisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts et économies par division au siège et par type de bureau de pays (avec et sans bureau de pays, et avant et après l'ouverture du bureau); la ventilation par fonction indiquée ci-après est souhaitable mais dépendra des données à disposition. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ par fonction d'appui au développement</li> <li>➤ par fonction d'appui administratif et financier</li> </ul> </li> <li>• Coûts encourus pour le contrôle des bureaux de pays.</li> <li>• Chevauchement éventuel des fonctions et répercussions en termes d'efficacité.</li> <li>• Tendances en termes de postes de dépense – voyages, traitements, consultants et communications (bureaux de pays et divisions au siège).</li> </ul>		

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Questions d'évaluation</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources de données</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidence de facteurs de hausse des coûts comme les barèmes des traitements, le panachage de personnel basé au siège et de personnel local, et les exigences des pays en matière de sécurité.</li> </ul>		

## Processus d'évaluation

1. Étapes. L'ENI relative à l'expérience de la décentralisation du FIDA comprendra les huit étapes suivantes: i) conception de l'évaluation; ii) étude documentaire et analyse des données; iii) collecte des données et informations; iv) travail d'analyse; v) communication des constatations faites à la direction au moyen d'une présentation PowerPoint vi) élaboration du projet de rapport final et observations de la direction du FIDA; vii) finalisation du rapport de l'ENI et élaboration de la réponse de la direction du FIDA; et viii) diffusion des résultats. Ces étapes ne sont pas strictement séquentielles. Elles seront itératives, et menées parallèlement en se chevauchant en partie.
2. Produits, processus d'examen et remontée d'information. Les principaux produits de l'ENI seront un document d'orientation, le rapport d'évaluation final, et un Profil et un Éclairage<sup>25</sup>. La direction du FIDA sera invitée à présenter des observations écrites sur les projets de document d'orientation et de rapport final. Le Comité de l'évaluation examinera aussi le projet de document d'orientation et les observations formulées seront dûment prises en considération dans la conception et l'exécution de l'évaluation. 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. Plusieurs documents de travail seront produits au cours de l'évaluation sur différentes questions et communiqués à la demande.
3. Deux autres produits essentiels sont la réponse écrite de la direction du FIDA et le rapport du conseiller principal indépendant sur la qualité du rapport d'évaluation final. Tous deux seront inclus dans le rapport final publié de l'ENI.
4. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE sollicitera le concours d'un conseiller principal indépendant, Richard Manning, ancien Président du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques qui aura pour rôle principal d'examiner les projets de document d'orientation et de rapport final et de présenter des observations. En outre, des représentants du Département indépendant de l'évaluation des opérations de la Banque asiatique de développement<sup>26</sup> examineront les mêmes documents et présenteront leurs observations.
5. Étant donné le caractère formateur de l'évaluation, une attention accrue sera accordée à l'organisation de consultations avec la direction et le personnel du FIDA à des étapes clés de l'évaluation. Ces interactions serviront à échanger des idées et à faire face à tout problème qui pourrait se présenter au cours de l'évaluation, de façon à permettre un plus large apprentissage et une remontée d'informations en temps utile de l'évaluation indépendante, à l'appui de l'effort de décentralisation du FIDA.
6. L'équipe d'évaluation. Sous la direction stratégique générale d'Oscar A. Garcia, Directeur d'IOE, l'ENI sera animée par Fabrizio Felloni, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation, IOE. Trois consultants expérimentés, Bruce Murray, John Markie et Barun Chatterjee, seront mobilisés pour fournir un apport spécifique sur des sujets tels que la décentralisation institutionnelle, la gestion des ressources humaines, et les questions budgétaires et financières. L'équipe d'évaluation sera aussi épaulée par Xiaozhe Zhang et Adolfo Patron, Analystes de recherche, IOE, et Giulia Santarelli, Assistante d'évaluation, IOE.
7. Calendrier. L'évaluation sera exécutée et achevée en 2016, comme l'indique le calendrier ci-après.

<sup>25</sup> Les *Profils* et les *Éclairages* sont deux produits de communication clés d'IOE, qui sont établis au terme d'une évaluation, une fois le rapport finalisé. Il s'agit de deux brochures de deux pages, comptant environ 500-700 mots. Le *Profil* comprendra un résumé des principales conclusions et recommandations de l'évaluation. L'*Éclairage* se concentrera sur une question d'intérêt majeur (par exemple, délégation de pouvoirs aux bureaux de pays, rôle des pôles/bureaux sous-régionaux) issue de l'évaluation, afin de stimuler le débat et la réflexion ultérieurs parmi les partenaires concernés.

<sup>26</sup> La BAsD a été retenue du fait qu'elle avait récemment achevé une évaluation analogue de la décentralisation de la banque.

<b>Calendrier (mars-Décembre 2016)</b>	<b>Activités</b>
<b>29 mars</b>	Examen de la version révisée du projet de document d'orientation par le Comité de l'évaluation du FIDA
<b>Avril-mai</b>	Recrutement du consultant, étude documentaire et collecte des données
<b>Mai-juillet</b>	Entretiens et groupes de discussion, enquête électronique et extraction d'informations des rapports d'IOE
<b>Juillet-Août</b>	Analyse des données et des statistiques pour les évaluations de l'efficience et de l'efficacité
<b>17-18 mai</b>	Ateliers régionaux (I. Rome)
<b>13-14 juin</b>	Ateliers régionaux (II. Nairobi)
<b>31 mai-1<sup>er</sup> juin</b>	Ateliers régionaux (III. Lima)
<b>6-7 juillet</b>	Ateliers régionaux (IV. Hanoï)
<b>Fin juillet (date à déterminer)</b>	Présentation à la direction des premières conclusions
<b>Mars-juillet</b>	Étude des organisations de référence
<b>Août</b>	Élaboration des documents de travail sur la gestion financière, les dispositions organisationnelles, l'administration et la gestion des ressources humaines
<b>1<sup>er</sup>-7 septembre</b>	Examen interne des pairs au sein d'IOE
<b>9 septembre</b>	Projet de rapport d'évaluation envoyé à la direction du FIDA pour observations et atelier interne organisé sur les principales conclusions et recommandations
<b>30 septembre</b>	La direction du Fonds présente des observations écrites sur le rapport final
<b>Octobre</b>	IOE finalise le rapport de l'évaluation
<b>27 octobre</b>	Rapport final transmis au Bureau du Secrétaire pour révision et traduction. La direction du FIDA prépare une réponse écrite.
<b>28 novembre</b>	Présentation du rapport final au Comité de l'évaluation
<b>14-15 décembre</b>	Présentation du Rapport final à la cent dix-neuvième session du Conseil d'administration

## Bibliographie

- Banque asiatique de développement (BAsD), 2013, Decentralization Progress and Operational Performance, Manille, Philippines.
- \_\_\_\_\_, 2014, Rapport annuel 2013, Manille, Philippines.
- Banque mondiale, 2012, The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness, Washington, DC.
- \_\_\_\_\_, 2015, Rapport annuel 2015, Washington, DC.
- Conférence mondiale de l'alimentation, 1974, Communication de la Commission au Conseil, 9 décembre 1974, SEC (74) 4955 final, Bruxelles.
- 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, présentation PowerPoint.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2000, Partenariats pour éradiquer la pauvreté rurale: Rapport de la consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA, 2000-2002, GC 24/L.3, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2002, Présence du FIDA sur le terrain et capacité dans les pays, REPL.VI/5/C.R.P.2, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2003, Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain, EB 2003/80/R.4, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2003, Présence du FIDA sur le terrain et capacité dans les pays, EB 2003/79/R.3/Rev.1, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2006, Rapport du Président sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, EB 2006/89/R.4/Rev.1, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2009, Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays, EB 2009/98/R.11, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2010, Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays, EB 2010/101/R.15, Rome.
- \_\_\_\_\_, rev., 2011, Accord portant création du FIDA, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2011, Rapport d'autoévaluation: Programme de présence du FIDA dans les pays, EB 2011/102/R.10/Add.2, Rome.
- \_\_\_\_\_, 2011, Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, EB 2011/102/R.10/Rev.2, Rome.
- \_\_\_\_\_, rev., 2013, Principes et critères applicables aux financements du FIDA.
- \_\_\_\_\_, 2013, Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), EB 2013/110/R.5/Rev.1, Rome.
- Groupe de la Banque africaine de développement (BAD), 2011, Feuille de route de la décentralisation, Abidjan, Côte d'Ivoire.
- \_\_\_\_\_, 2015, Rapport annuel 2014, Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 2011, Bureaux décentralisés de la FAO: quand la connaissance devient action, Rome.
- Programme alimentaire mondial (PAM), 2003, Examen de l'initiative de décentralisation du PAM, Rome.