

Cote du document: EC 2017/96/W.P.6/Add.1
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 23 février 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA à la synthèse d'évaluations sur l'appui du FIDA en matière de reproduction des résultats à plus grande échelle

Note aux membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

Périn Saint-Ange

Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: p.saintange@ifad.org

Adolfo Brizzi

Directeur de la Division
des politiques et du conseil technique
téléphone: +39 06 5459 2450
courriel: a.brizzi@ifad.org

Lisandro Martin

Chef de l'Unité de la programmation
et de l'efficacité opérationnelles
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner

Chef du Bureau
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-seizième session
Rome, 23 mars 2017

Pour: **Examen**

Réponse de la direction du FIDA à la synthèse d'évaluations sur l'appui du FIDA en matière de reproduction des résultats à plus grande échelle

1. La direction accueille favorablement le rapport de synthèse d'évaluations présenté par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur l'appui du FIDA en matière de reproduction des résultats à plus grande échelle et se félicite que ce rapport rende compte de la plupart des progrès réalisés et de l'évolution de la réflexion sur la reproduction à plus grande échelle au FIDA.
2. Toutefois, compte tenu de la nature de la synthèse d'évaluations et de la période sur laquelle elle porte, il n'était pas possible dans ce rapport de tirer des conclusions sur l'efficacité de la nouvelle approche mise en place par le FIDA en 2015-2016 pour donner suite à l'engagement sur la reproduction à plus grande échelle souscrit pour la période de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). Néanmoins, la direction note que les recommandations formulées à l'issue de cette synthèse vont dans le sens de la nouvelle approche de reproduction à plus grande échelle, telle qu'elle est définie dans le Cadre opérationnel du FIDA pour la transposition des résultats à plus grande échelle publié en décembre 2015, et que leur mise en œuvre est déjà en cours.
3. Alors que le cadre opérationnel est destiné à donner aux équipes de pays du FIDA des orientations structurées et cohérentes concernant la façon d'intégrer cette approche dans les opérations, de manière systématique et tout au long du cycle de projet, la direction reconnaît que la sensibilisation du personnel opérationnel et le consensus à l'égard de cette nouvelle approche doivent être renforcés, comme il est recommandé dans le rapport de synthèse d'évaluations.
4. Une réponse détaillée à chaque série de recommandations est présentée ci-après:

Recommandation 1. Renforcer le programme de pays et le cycle des projets pour favoriser le potentiel de transposition à plus grande échelle.

- a) Inclure une évaluation de transposabilité et un parcours de transposition dans les stratégies de programme de pays (COSOP) ainsi que dans la conception des projets. En attendant que se manifestent de plus amples données sur la transposabilité et sur des avantages soutenus, les COSOP et les projets devraient être sélectifs et s'intéresser en priorité aux domaines où les perspectives de réussite et de durabilité sont jugées élevées et concordent avec les points forts du FIDA et ses avantages comparatifs.

Recommandation acceptée. La direction est fermement résolue à utiliser les procédures et processus qui sont en place pour faire en sorte que le potentiel de transposition à plus grande échelle des opérations du FIDA soit correctement évalué et qu'il soit renforcé.

En application du cadre opérationnel, dès le départ (stratégie de pays et conception du projet), et tout au long du cycle du projet, le potentiel de transposition à plus grande échelle sera évalué et des parcours de transposition à plus grande échelle seront définis pour faire en sorte que les projets qui portent leurs fruits ne soient pas des interventions sans lendemain, mais des tremplins vers un impact plus large et durable sur la pauvreté. Les parcours définis pour mettre en œuvre la stratégie de transposition à plus grande échelle sont censés comprendre des activités hors prêts (participation à l'élaboration des politiques, renforcement des partenariats et gestion des savoirs) qui contribuent de manière décisive à

l'instauration, entre autres, de l'espace budgétaire et financier qui fait si cruellement défaut pour atteindre de manière durable l'ampleur souhaitée.

Dans le cadre opérationnel figure un certain nombre de questions auxquelles il faut répondre à chaque étape du cycle de projet pour évaluer le potentiel de transposition à plus grande échelle. Plus précisément, l'encadré 6 de ce cadre opérationnel, intitulé "Questions à envisager avant la transposition à plus grande échelle d'un projet", fournit les éléments de base permettant de procéder à une évaluation du potentiel de transposition à plus grande échelle. La viabilité potentielle de la transposition à plus grande échelle est également dans une large mesure évaluée au cours du processus d'assurance qualité, au moyen des questions posées dans le but de noter le processus de reproduction à plus grande échelle¹.

Outre ce qui précède, au titre du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, la direction a engagé plusieurs initiatives qui contribueront à améliorer à la fois la façon dont les résultats des projets sont mesurés et l'exécution et le suivi des activités hors prêts au niveau des pays.

- b) Évaluer les conditions de transposabilité durant l'exécution (y compris les contraintes potentielles découlant de la conception et de la mise en œuvre du projet, et des politiques publiques) et en faire part aux champions potentiels au sein du gouvernement ainsi qu'à d'autres partenaires (bailleurs de fonds, entités privées, organisations communautaires et leurs fédérations).

Recommandation acceptée. Comme indiqué plus haut, le cadre opérationnel prévoit d'apprécier le potentiel de transposition à plus grande échelle tout au long du cycle du projet, y compris durant son exécution. La supervision et l'appui à l'exécution sont d'importantes sources de savoirs, utiles pour forger un consensus dans le cadre d'une collaboration avec les communautés rurales, les responsables des pouvoirs publics à différents niveaux et d'autres partenaires de développement, aussi bien publics que privés.

- c) En présence de conditions favorables à une transposition à plus grande échelle, poursuivre l'engagement du FIDA au-delà de l'achèvement du projet en proposant de nouveaux financements, partenariats et concertations sur les politiques, de manière à renforcer l'appropriation par le gouvernement et les autres partenaires de développement, à ajuster plus finement l'approche à retenir, et à faciliter l'adoption des approches éprouvées par de plus grands programmes et des stratégies et politiques publiques.

Recommandation acceptée. La direction convient avec IOE que la reproduction à plus grande échelle est un processus de longue haleine, d'une durée généralement supérieure à une intervention isolée du FIDA. Comme indiqué dans le cadre opérationnel, la reproduction à plus grande échelle exige des parcours soigneusement établis et appuyés, qui s'inscrivent en général dans une perspective à plus long terme. Outre les dispositions du cadre opérationnel, et conformément à la recommandation formulée dans le rapport de synthèse d'évaluations, la direction va intensifier les efforts entrepris pour promouvoir la reproduction à plus grande échelle des

¹ Par exemple:

"Mesure dans laquelle la conception du projet identifie clairement les modèles/interventions spécifiques à reproduire à plus grande échelle, sur la base de preuves démontrant que les modèles/interventions sont efficaces et efficaces. Dans quelle mesure le modèle de transposition du projet à plus grande échelle est-il réaliste? Les risques de la transposition à plus grande échelle ont-ils été déterminés correctement et atténués?"

"Mesure dans laquelle le projet a identifié, décrit et évalué les principaux parcours et éléments moteurs (gouvernement, secteur privé, partenaires du développement et bénéficiaires du projet) qui permettront d'assurer la reproduction à plus grande échelle et la viabilité à long terme au-delà de la durée du projet."

"Mesure dans laquelle le projet a bien identifié les bonnes institutions et évalué leur capacité à faire avancer le programme, y compris la possibilité de tirer avantage d'autres partenaires, ressources ou réformes des politiques pour atteindre l'échelle désirée."

interventions qui obtiennent de bons résultats suivant des parcours bien définis, qui pourraient comprendre de nouveaux financements, et qui permettraient de créer les espaces nécessaires pour obtenir une transposition à plus grande échelle qui repose sur des bases durables. De surcroît, comme il est demandé dans le cadre, les parcours seront définis avec des objectifs intermédiaires permettant de vérifier qu'ils se déroulent dans la bonne direction.

Recommandation 2. Parvenir, en interne, à un consensus plus solide et créer des incitations pour soutenir la transposition à plus grande échelle.

Afin de clarifier le concept de transposition et de motiver le personnel, le FIDA devrait encourager les échanges entre membres du personnel opérationnel et les exposer à des cas concrets de transposition (par des visites de pays, par exemple).

Recommandation acceptée. La direction souscrit sans réserve à cette recommandation, et elle est déterminée à faire mieux connaître la méthodologie de la transposition à plus grande échelle telle qu'elle est définie dans le cadre opérationnel. Des activités de formation seront organisées dans le cadre de l'Académie des chargés de programme de pays afin de faciliter et de promouvoir les échanges entre membres du personnel portant sur la transposition. Par ailleurs, l'élaboration d'un programme d'apprentissage en ligne est en cours afin de compléter la formation en présentiel. La direction veillera également à ce que soient menées des activités d'apprentissage visant à mettre en valeur les réussites et à réfléchir aux défis en matière de transposition à plus grande échelle.

Recommandation 3. Fixer des objectifs fondés sur des données factuelles relatives à la préparation du parcours de transposition plutôt que sur le potentiel générique de transposition. Il sera important de conférer davantage d'objectivité à l'évaluation. Au stade de l'achèvement du projet, l'évaluation doit se concentrer davantage, d'une part, sur les mesures concrètes (analyse des données démontrant le potentiel de transposition, partage des enseignements tirés, construction de réseaux) qui ont été prises, de façon à susciter l'intérêt des partenaires de développement et leur engagement en faveur de la transposition, et d'autre part sur les accords passés avec les partenaires et le calendrier de leur réalisation.

Recommandation acceptée. À la section intitulée "Autoévaluation et transposition à plus grande échelle", le cadre opérationnel propose une série de questions qui mettent l'accent sur les évaluations concrètes plutôt que sur le "potentiel". L'Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles du Département de la gestion des programmes prend actuellement des mesures pour mieux prendre cette approche en considération dans les directives encadrant l'examen à l'achèvement du projet, et pour faire en sorte que l'évaluation concernant la transposition à plus grande échelle effectuée à l'achèvement privilégie davantage l'analyse des mesures concrètes prises pour mettre au point le parcours de transposition. À cet égard, le processus d'examen mis en place à partir de décembre 2015 afin d'améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet comprend un examen plus rigoureux des notes évaluant la performance.

Recommandation 4. IOE devrait noter séparément l'innovation et la transposition à plus grande échelle. Jusqu'à présent, les rapports d'évaluation ont attribué une seule note pour l'innovation et la transposition, puisque, par le passé, le FIDA a fusionné ces deux notions. Cependant, comme indiqué dans l'étude de la Brookings Institution, puis réaffirmé dans le cadre opérationnel de 2015, ces deux concepts, quoique voisins, ne coïncident pas exactement. Pour plus de clarté conceptuelle et afin d'améliorer la comparabilité entre

l'autoévaluation et les évaluations indépendantes, il conviendrait d'adopter une notation distincte pour l'innovation et la transposition à plus grande échelle.

Recommandation acceptée. La direction accueille favorablement cette recommandation, ainsi que la décision d'IOE de se conformer aux dispositifs d'autoévaluation à cet égard. D'ailleurs, la direction convient que, tandis que l'innovation et la transposition à plus grande échelle sont étroitement liées, ces deux concepts sont différents, et la même évaluation n'est pas nécessairement valable pour les deux.