

Cote du document: IFAD11/3/R.2
Point de l'ordre du jour: 4
Date: 21 septembre 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport sur le cadre de gestion des résultats de FIDA11

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Périn Saint-Ange

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

Paul Winters

Vice-Président adjoint par intérim
Département de la stratégie et des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2189
courriel: p.winters@ifad.org

Ashwani Muthoo

Directeur
Division Engagement mondial, savoirs et stratégie
téléphone: +39 06 5459 2053
courriel: a.muthoo@ifad.org

Lisandro Martin

Chef
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 de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb@ifad.org

Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA –
Troisième session
Rome, 19-20 octobre 2017

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Enseignements tirés de l'expérience	2
III. Justification du CGR de FIDA11	3
IV. Théorie du changement et grandes lignes de la proposition de CGR	6
V. Sources et qualité des données	15
VI. Utilisation, information et révision	15

Annexes

- I. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11
- II. Examen des expériences relatives aux cadres de résultats dans les institutions financières internationales
- III. Mise en œuvre du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement
- IV. Proposition d'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque interaméricaine de développement
CCR	Examen à l'achèvement du COSOP
CDB	Banque de développement des Caraïbes
CGR	Cadre de gestion des résultats
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CRR	Examen des résultats du COSOP
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
DEF	Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IAI	Initiative d'évaluation de l'impact
IDA	Association internationale de développement
IDBG	Groupe de la Banque islamique de développement
IFI	Institution financière internationale
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OpEX	Initiative en matière d'excellence opérationnelle du FIDA
PAM	Programme alimentaire mondial
PPD	Programme de prêts et dons
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
UNSD	Division de la statistique des Nations Unies

Rapport sur le cadre de gestion des résultats de FIDA11

I. Introduction

1. Le FIDA a besoin d'un outil qui lui donne la possibilité d'exercer une gestion axée sur les résultats, et non simplement de mesurer ces résultats et d'en rendre compte. Le cadre de gestion des résultats (CGR) du FIDA est conçu dans cette perspective et fait partie intégrante du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF)¹, ce qui permet au Fonds de promouvoir la reddition des comptes et l'apprentissage en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience en matière de développement et sur le plan institutionnel. Il constitue un élément important dans les efforts que déploie actuellement le FIDA pour parvenir à une gestion axée sur les résultats.
2. Un nouveau CGR est élaboré pour chaque période de reconstitution. Chacun d'entre eux comprend une série d'indicateurs et de cibles pour le suivi de la performance du Fonds. Les progrès réalisés au regard du CGR sont communiqués aux organes directeurs du FIDA dans le cadre du Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
3. Le présent document contient le CGR proposé pour la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11; 2019-2021). Dans le cadre plus général de la contribution du FIDA au Programme 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD), le CGR doit refléter les priorités sur lesquelles les États membres se sont mis d'accord au cours de la Consultation sur FIDA11 en 2017.
4. On a vu apparaître, au cours de la Consultation en cours, un certain nombre de questions importantes ayant des incidences sur le CGR de FIDA11. On peut citer, notamment, la nécessité pour le FIDA de rendre plus nette sa focalisation sur la jeunesse rurale, la problématique hommes-femmes, le changement climatique, la nutrition, la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), les activités hors prêts² et d'autres questions afin de promouvoir une transformation du monde rural durable et inclusive. Ces efforts doivent avoir pour corollaire des améliorations du modèle opérationnel du FIDA et de sa stratégie financière afin d'obtenir un impact à grande échelle.
5. Ce document décrit la structure et la teneur proposées du CGR de FIDA11, ainsi que sa justification. La section II présente les grandes lignes des enseignements tirés, sur la base d'un examen du cadre de mesure des résultats (CMR) de FIDA10 et des cadres de résultats d'institutions financières internationales (IFI) ainsi que de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (PAM). La section III précise les principes suivis dans la préparation du CGR de FIDA11. La section IV décrit la théorie du changement; les hypothèses reliant les niveaux du CGR; et les principales catégories d'indicateurs au sein de chaque niveau. Elle montre aussi comment le CGR aborde les priorités évoquées à ce jour au cours des discussions relatives à FIDA11. La section V résume les sources de données et les mesures prises pour garantir la disponibilité de données et leur qualité. La section VI, enfin, indique dans ses grandes lignes la manière dont le CGR sera utilisé pour l'information et la gestion.
6. Des informations plus détaillées sont présentées dans les annexes. L'annexe I contient l'intégralité du CGR de FIDA11. L'annexe II résume les conclusions d'un examen des cadres de résultats au FIDA et dans d'autres organisations multilatérales. L'annexe III présente un exposé d'actualisation sur le DEF. L'annexe IV explique la proposition d'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA.

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/french/EB-2016-119-R-12.pdf>

² Il s'agit de la concertation sur les politiques, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs.

II. Enseignements tirés de l'expérience

7. Il est important de fonder le CGR de FIDA11 à la fois sur l'expérience et l'apprentissage au sein du FIDA et sur les meilleures pratiques mondiales. À cet effet, un examen a été consacré, au début de l'année 2017, aux expériences du FIDA en rapport avec ses précédents cadres de résultats et aux meilleures pratiques d'utilisation des cadres de résultats institutionnels dans d'autres organisations multilatérales de développement (voir l'annexe II)³. La présente section résume l'essentiel des conclusions et des enseignements applicables au CGR de FIDA11.
8. Le premier cadre de mesure des résultats du FIDA, élaboré pour FIDA7, ne comprenait que deux niveaux et six indicateurs. Le cadre de FIDA8 comportait 50 indicateurs et celui de FIDA9 en contenait 70; tous deux utilisaient une structure à cinq niveaux. Le CMR de FIDA10 a tiré parti de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) des reconstitutions des ressources du FIDA⁴, conduite en 2014. L'évaluation a mis en évidence quelques problèmes importants qui sont, pour nombre d'entre eux, encore pertinents. Cette ENI relevait que le CMR avait certes aidé le FIDA à mettre davantage l'accent sur les résultats – notamment ceux en rapport avec la problématique hommes-femmes – mais que des améliorations étaient encore possibles. Elle recommandait la formulation d'une théorie explicite du changement et reconnaissait la nécessité d'établir un équilibre entre l'exhaustivité et l'utilité en maintenant dans le temps un nombre stable d'indicateurs. Elle notait également les problèmes associés aux indicateurs, et en particulier: le risque qu'ils ne fournissent pas une image complète; les retards inhérents à certains indicateurs; l'importance de la cohérence des données et de leur exactitude; et l'équilibre nécessaire entre les cadres utilisés comme outils de communication des résultats et ceux servant d'outils de gestion des résultats. L'évaluation formulait la conclusion selon laquelle les cadres de résultats du FIDA pour FIDA7, FIDA8 et FIDA9 étaient davantage axés sur la communication des résultats que sur la gestion axée sur ces résultats. À la suite de ce rapport et d'autres débats, plusieurs modifications ont été apportées aux indicateurs et aux cibles. À de nombreux égards, le cadre de résultats de FIDA10 était semblable à celui de FIDA9, encore que le nombre d'indicateurs ait été réduit, passant de 70 à 58, et qu'une théorie du changement y ait été ajoutée. Le cadre de FIDA10 a été actualisé en décembre 2016, comme le prévoyait le Rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution⁵.
9. L'un des principaux problèmes, à propos du cadre de résultats de FIDA10, tenait à son antériorité par rapport au Cadre stratégique 2016-2025. La conséquence en était une correspondance relativement médiocre entre les deux cadres, partiellement résolue par la révision du CMR en décembre 2016. Des indicateurs d'impact ont été ajoutés afin d'établir un lien direct entre le but du FIDA et ses objectifs stratégiques, tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique. D'autres révisions ont permis que le CGR fasse référence aux ODD et non plus aux Objectifs de Millénaire pour le développement.
10. L'addition d'une simple théorie du changement ou "itinéraire d'impact" figurait parmi les nouvelles caractéristiques du CMR de FIDA10. Cependant, les hypothèses relatives aux liaisons entre les niveaux du CMR n'étaient pas spécifiques, et la théorie du changement n'avait été utilisée ni pour l'information, ni pour l'apprentissage. Le CMR lui-même a néanmoins rempli sa fonction principale d'information, les progrès étant communiqués par le biais du RIDE. Les informations concernant les indicateurs du CMR et d'autres informations comme les

³ L'examen du cadre de mesure des résultats du FIDA et d'autres cadres de résultats d'organisations multilatérales (Département de la stratégie et de la gestion des savoirs du FIDA, mars 2017) a inclus un examen approfondi de la documentation disponible et des interviews semi-structurées avec des membres du personnel du FIDA et d'autres organisations.

⁴ Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (EB 2014/111/R.3/Rev.1) (Mai 2014).

⁵ <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/french/EB-2016-119-R-13-Rev-1.pdf>

progrès au regard des engagements de FIDA10 ont aussi été communiquées chaque trimestre à la direction. Néanmoins, la perception est que l'utilisation du CMR comme outil de gestion a été inférieure à ce qui serait souhaitable.

11. L'examen a également mis en évidence la faiblesse, dans les précédents cycles de reconstitution du FIDA, du lien entre la matrice des engagements – elle aussi approuvée au cours des Consultations sur la reconstitution – et le CMR. On ne voit pas clairement, par exemple, comment une action ou un produit spécifique apparaissant dans la matrice des engagements améliorerait les résultats ou la performance du FIDA tels qu'ils ressortent du CMR.
12. Une étude documentaire portant sur les cadres de résultats de sept organisations multilatérales a inclus les cadres des organisations participant au Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, ainsi que ceux de la FAO et du PAM. Elle a fait apparaître des différences significatives de terminologie et de contenu, ainsi qu'un certain nombre de problèmes communs. Alors que ces cadres présentent une grande diversité de structure et de nombre d'indicateurs (de 17 à 106), la majorité d'entre eux comporte trois ou quatre niveaux organisés en une hiérarchie de résultats simple et consolidée incluant objectifs, résultats, et performance opérationnelle et organisationnelle. Les exceptions sont celles des deux autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, la FAO et le PAM, qui disposent de chaînes de résultats distinctes pour un certain nombre d'objectifs stratégiques.
13. Les cadres examinés proposent, pour la plupart, une réponse largement similaire à un ensemble commun de défis. Dans la majorité des organisations, ces cadres doivent principalement répondre à la reddition des comptes et la communication à l'intention de leurs organes directeurs. Comme c'est le cas au FIDA, les cadres de résultats tendent principalement à être utilisés pour l'information plutôt que pour la gestion. Ils n'ont pas été utilisés de manière adéquate pour promouvoir la reddition des comptes, l'amélioration de la performance ou l'apprentissage.
14. Toutes les organisations sont confrontées à plusieurs défis: définir et mesurer les impacts et les effets; obtenir et utiliser des données récentes et exactes; définir des indicateurs adéquats pour les résultats immatériels comme la réforme des politiques et le savoir; et attribuer les résultats. Dans toutes les organisations, l'attribution et la reddition des comptes ont les meilleurs résultats pour les indicateurs opérationnels et organisationnels, qui sont liés à la performance le plus directement sous le contrôle de l'organisation (sans toutefois que les effets ou l'impact soient considérés comme importants).
15. L'une des conclusions de cet examen est que les cadres de résultats sont des outils importants, mais en soi imparfaits. Ils ne peuvent rendre compte que des résultats et de la performance mesurables par des indicateurs quantitatifs. Il conviendra par conséquent de compléter le CGR de FIDA11 par une information descriptive supplémentaire et par des cadres de gestion interne pour garantir: i) un énoncé complet portant sur le programme de travail et les réalisations du FIDA; et ii) la poursuite de la focalisation sur l'amélioration de la qualité et l'utilisation des données probantes. Cela servira de complément aux efforts déployés pour accroître l'utilisation du CGR comme outil de gestion pour obtenir des résultats en matière de développement.

III. Justification du CGR de FIDA11

16. L'examen a débouché sur les principes de conception suivants, qui ont guidé la définition de la structure et de la teneur du CGR de FIDA11. Il devrait, en particulier:
 - a) être conçu comme un outil de gestion s'inscrivant dans l'architecture d'ensemble de résultats du FIDA;

- b) refléter les priorités et les cibles de FIDA11;
 - c) demeurer conforme au Cadre stratégique 2016-2025;
 - d) comporter une structure simplifiée à trois niveaux; et
 - e) être concis et de qualité élevée.
17. **Gestion des résultats.** Le premier principe de conception est que le CGR devrait constituer un cadre de gestion des résultats, et pas simplement un cadre de mesure des résultats utilisé exclusivement à des fins d'information. C'est là une critique courante adressée aux cadres de résultats, et il n'est pas facile d'y apporter une réponse. Le changement de désignation du cadre de résultats du FIDA, qui devient le "cadre de gestion des résultats" au lieu de "cadre de mesure des résultats", manifeste clairement cette intention. Il sera cependant plus difficile de parvenir concrètement à des changements substantiels. Le FIDA utilise déjà les données du CGR pour suivre les résultats et prendre les mesures correctives par le biais des rapports trimestriels adressés à la direction, ainsi que des rapports annuels (RIDE) au Conseil d'administration sur les progrès réalisés au regard des indicateurs du CGR. Durant la période de FIDA11, les liens seront resserrés entre le CGR et le Plan à moyen terme du FIDA (un outil de planification interne) ainsi que le travail de planification au niveau des divisions pour faire en sorte que les produits des divisions contribuent tous à la réalisation des priorités institutionnelles. Ces liens seront améliorés par le biais du renforcement du système de planification et de budgétisation axé sur les résultats, qui tirera des éléments d'information d'un examen annuel des progrès au regard du CGR et d'autres indicateurs. C'est sur cette base que le FIDA élaborera le budget administratif de l'année suivante, en allouant les ressources aux domaines identifiés comme prioritaires.
18. **Prise en compte des priorités de FIDA11, des cibles de la reconstitution et de la théorie du changement.** Le deuxième principe de conception est que le CGR devrait clairement refléter les priorités et la théorie du changement de FIDA11. Le CGR est conçu de manière à prendre en compte d'importantes questions apparues durant les débats de la reconstitution – et notamment celles de l'efficacité et de l'utilisation optimale des ressources – ainsi que les modifications proposées au modèle opérationnel du FIDA. Le niveau III en particulier a été structuré conformément aux ajustements proposés au modèle opérationnel du FIDA⁶. Les cibles en matière d'impact et de portée de FIDA11 sont alignées sur le programme de prêts et dons (PPD) de 3,5 milliards d'USD proposé pour cette reconstitution. Il y aura, pour la première fois, cohérence entre le CGR et les accords inclus dans la matrice des engagements pour la Onzième reconstitution.
19. **Conformité avec le Cadre stratégique 2016-2025.** Le troisième principe de conception est que le CGR de FIDA11 devrait être conforme au Cadre stratégique 2016-2025. Le CMR de FIDA10 a été aligné sur le Cadre stratégique⁷ par le biais de révisions approuvées par le Conseil d'administration lors de sa session de décembre 2016. Les deux principaux points d'alignement étaient les suivants: i) mise en correspondance des points focaux du Cadre stratégique du FIDA avec les ODD 1 et 2⁸; et ii) introduction dans le CGR de quatre nouveaux indicateurs d'impact afin de mesurer les progrès vers la réalisation de l'objectif global du FIDA et vers les trois objectifs stratégiques du Cadre stratégique. Le CGR de FIDA11 conserve les nouveaux indicateurs d'impact et la focalisation sur les ODD 1 et 2. Il contient en outre des indicateurs servant à mesurer les cinq principes d'engagement du Cadre stratégique: ciblage; autonomisation; égalité entre les sexes; apprentissage et reproduction à plus grande échelle; et partenariats. Toutefois, le CGR n'est pas

⁶ <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/ifad-2-R-3.pdf>

⁷ Le CMR de FIDA10 a été adopté par le Conseil des gouverneurs à sa session de février 2015, et précède donc le Cadre stratégique 2016-2025, approuvé par le Conseil d'administration en février 2016.

⁸ Le Cadre stratégique 2016-2025 prévoit que l'action du FIDA contribuera de manière significative à la réalisation du Programme 2030, en particulier les ODD 1 et 2, mais également les ODD 5, 8, 10, 13 et 15. La section IV ci-après présente davantage de précisions sur les contributions du FIDA aux ODD.

conçu pour être un cadre complet de résultats pour le Cadre stratégique puisqu'il ne couvre que la période de FIDA11.

20. **Structure simplifiée à trois niveaux.** Le quatrième principe de conception est que le CGR devrait utiliser une structure plus simple. Bien que les CMR aient adopté une structure à cinq niveaux depuis FIDA8, les IFI ont maintenant choisi en majorité trois ou quatre niveaux organisés en une hiérarchie de résultats simple et consolidée incluant objectifs, résultats, et performance opérationnelle ou organisationnelle. Bien que certaines IFI maintiennent des niveaux distincts pour la gestion/performance opérationnelle et la gestion/efficacité organisationnelle, l'évolution générale va plutôt dans le sens d'une structure simple à trois niveaux. Le CGR de FIDA11 adopte cette structure afin de faire apparaître les résultats du Fonds par le biais de trois niveaux se renforçant mutuellement: i) contribution aux ODD; ii) résultats en matière de développement aux niveaux de l'impact, de l'effet et du produit; et iii) performance opérationnelle et organisationnelle. Le tableau 1 ci-dessous fait apparaître la correspondance entre cette structure et la précédente structure à cinq niveaux.

Tableau 1

Passage du CMR à cinq niveaux au CGR à trois niveaux dans le cadre de FIDA11

CMR de FIDA10	CGR de FIDA11
Niveau 1: Effets d'ensemble sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles	Niveau I: Objectifs de développement durable
Niveau 2: Effets et impact sur le développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA	Niveau II: Résultats en matière de développement
Niveau 3: Produits de développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA	
Niveau 4: Efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA	Niveau III: Performance opérationnelle et organisationnelle
Niveau 5: Efficacité et efficacité institutionnelles du FIDA	

21. **Concision et qualité.** Le cinquième principe de conception est que le CGR devrait être aussi concis que possible, et que ses indicateurs devraient être limités à ceux répondant aux critères suivants: fondamentaux pour le suivi et l'information au niveau de l'institution; robustes; et mesurables avec précision. Les cadres de résultats de la plupart des IFI comprennent entre 43 et 106 indicateurs (on trouvera des précisions sur ce point à l'annexe II). Le CGR de FIDA11, avec 63 indicateurs, est par conséquent plus concis que les cadres de résultats de la plupart des autres organisations.
22. L'aspiration à la limitation du nombre d'indicateurs du CGR a été satisfaite de diverses manières. Le niveau III comporte le plus grand nombre d'indicateurs, qui sont dans l'ensemble plus faciles à mesurer que d'autres. Les indicateurs du niveau I sont des indicateurs concernant les ODD, fournis par la Division de la statistique des Nations Unies (UNSD). Le niveau II – résultats en matière de développement – est celui qui présente la plus grande difficulté. Les améliorations sur le plan de l'évaluation de l'impact et en matière de suivi-évaluation réalisées par le biais du DEF atténueront – mais pas totalement – cette difficulté. À ce niveau, des compromis sont inévitables entre l'importance de la mesure et sa précision: les résultats sont trop importants pour ne pas être mesurés, même si la mesure est difficile.

23. D'autres indicateurs, bien que non inclus dans le CGR de FIDA11, feront l'objet d'un suivi régulier de la part de la direction, par le biais de l'information interne. Ce suivi est essentiel pour que le FIDA puisse suivre ses progrès de manière holistique en vue d'une gestion axée sur les résultats.

IV. Théorie du changement et grandes lignes de la proposition de CGR

24. La théorie du changement de FIDA11 a déjà été décrite, dans ses grandes lignes, dans une série de documents présentés à de précédentes sessions de la Consultation sur FIDA11, et notamment les documents *Perspectives: le FIDA dans le contexte du développement durable à l'horizon 2030* et *Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à plus grande échelle*, ainsi que ceux exposant la stratégie financière du FIDA, ses partenariats, l'adaptation de l'assistance au contexte de chaque pays, et l'intégration. Cette section: i) explicite cette théorie du changement; ii) recense certaines des hypothèses clés reliant les niveaux; iii) explique les principales catégories d'indicateurs; et iv) met en lumière la relation entre les indicateurs et les priorités de FIDA11.

Théorie du changement

25. Un bon cadre de résultats exige une théorie claire du changement. Cela suppose une compréhension claire et des descriptions spécifiques de la manière dont les activités prévues devraient conduire aux résultats et aux effets intermédiaires, puis aux impacts souhaités.
26. La théorie du changement pour FIDA11 a pour fondement l'engagement pris par le FIDA d'apporter des contributions significatives, efficaces et efficaces aux ODD 1 et 2, et au Programme 2030 de manière plus générale, dans les zones rurales. Elle sera concrétisée grâce à des efforts concertés pour accroître la mobilisation de ressources, par la diversification de la base de ressources du FIDA; par l'allocation effective des ressources à ceux qui en ont le plus besoin; et par un ajustement précis des processus d'utilisation des ressources en vue d'une programmation plus souple. En outre, le FIDA adoptera une culture des résultats et de l'innovation dans l'ensemble de l'organisation, qui l'aidera à transformer ses ressources en résultats en matière de développement. La figure ci-après présente la hiérarchie consolidée des résultats.

Figure 1
Théorie du changement pour FIDA11



27. La théorie du changement débute avec le FIDA, un organisme de développement disposant d'un mandat spécifique, d'un avantage comparatif et ayant fait la preuve de sa capacité par le biais de ses piliers de résultats⁹ (mentionnés dans la partie inférieure de la figure ci-dessus). Le FIDA a pour but une meilleure performance organisationnelle et opérationnelle (Niveau III) en mettant spécialement l'accent sur les quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA¹¹. Ce modèle opérationnel renforcé améliore, par divers moyens, le Cadre stratégique du FIDA: meilleure mobilisation des ressources; focalisation plus précise dans l'allocation des ressources; méthodes innovantes d'utilisation des ressources; et moyens transparents et efficaces de transformer les ressources en résultats en matière de développement. Plus efficiente et plus efficace, l'organisation allouera et gèrera les ressources disponibles pour concevoir et exécuter des programmes de pays plus efficaces et plus efficaces – programmes qui font ce qu'il y a lieu de faire avec les bonnes personnes et aux bons endroits. Les programmes de pays appuyés par le FIDA (composantes prêts et hors prêts) seront à l'origine d'une gamme de résultats significatifs en matière de développement.
28. Ces résultats en matière de développement (Niveau II) seront atteints par le biais des produits mesurables d'opérations spécifiques au pays, et notamment: personnes formées aux pratiques et aux technologies de production; personnes ayant accès à des services financiers; personnes recevant un appui ciblé pour l'amélioration de leur nutrition; et personnes ayant accès aux technologies de piégeage du carbone ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre¹⁰. Ces produits contribueront de manière directe aux effets au niveau du projet, et notamment les objectifs stratégiques du FIDA comme l'augmentation du nombre de personnes plus résilientes; l'amélioration de l'accès au marché; et l'amélioration de la production. Ces effets conduiront à leur tour aux impacts liés à l'objectif du FIDA: mobilité économique définie comme des augmentations du revenu, de la sécurité alimentaire et de la nutrition; ou résilience (selon l'objectif du projet). Collectivement, les résultats en matière de développement appuyés par le FIDA sont ceux qui n'auraient pas du tout été atteints ou pas dans les mêmes proportions sans l'appui du FIDA.
29. Les résultats en matière de développement obtenus par le FIDA dans les zones rurales contribueront de manière significative à la réalisation de deux des ODD (Niveau I): ODD 1 – Pas de pauvreté, et ODD 2 – Faim "zéro". Bien que le FIDA participe également à la réalisation d'autres ODD, on considère qu'il est important que le Fonds demeure axé sur les deux premiers objectifs, qui sont au cœur du mandat du FIDA¹¹. Toutefois, les résultats atteints dans d'autres domaines comme l'égalité entre les sexes (ODD 5), la lutte contre les changements climatiques (ODD 13) et les partenariats (ODD 17) feront l'objet d'un suivi, et il en sera rendu compte par le biais d'indicateurs des Niveaux II et III du CGR.

Hypothèses

30. La validité de cet itinéraire d'impact simplifié dépend d'un certain nombre d'hypothèses, internes et externes. Les hypothèses internes sont celles qui dépendent dans une large mesure du contrôle du FIDA et se trouvent au cœur de

⁹ Les piliers du FIDA pour l'obtention des résultats constituent le fondement de tous les résultats du FIDA étant donné que les activités de planification et de budgétisation aux niveaux de l'institution, des départements et des divisions sont alignées sur eux. Les dimensions du modèle opérationnel correspondent approximativement aux piliers de résultats de la manière suivante: la *mobilisation des ressources* correspond au pilier de résultats 3 – Capacité et instruments financiers; l'*allocation des ressources* fait partie du pilier de résultats 1 – Réalisation du programme de pays; l'*utilisation des ressources* tire parti du pilier de résultats 2 – Développement et diffusion des savoirs et participation à l'élaboration des politiques; et la *transformation des ressources* correspond approximativement au pilier de résultats 4 – Fonctions, services et systèmes institutionnels.

¹⁰ Les indicateurs d'effet au niveau du projet apparaissent au point 2.3 des résultats du Niveau II.

¹¹ Bien que les activités du FIDA contribuent à d'autres ODD, la focalisation sur un sous-ensemble de base d'ODD s'inscrit sur la même ligne que l'approche suivie par le PAM, qui limite son orientation stratégique aux ODD 2 – Faim "zéro", et ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Voir: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp287001.pdf>

son modèle opérationnel. Il existe par exemple des hypothèses selon lesquelles une meilleure conception des projets ou une décentralisation accrue des effectifs (Niveau III) aboutiraient à de meilleurs résultats (Niveau II). Bien que les données probantes permettent de penser qu'il s'agit, dans les deux cas, d'hypothèses raisonnables, il est important de vérifier périodiquement les preuves qui les sous-tendent, à l'occasion de l'examen annuel du CGR dans le cadre du RIDE et d'autres rapports. Une autre hypothèse interne est que le FIDA est en mesure de mobiliser des ressources suffisantes pour obtenir, en matière de développement, des résultats qui contribueront de manière significative aux ODD 1 et 2. La stratégie financière décrite dans la version révisée du modèle opérationnel du FIDA est essentielle pour cette hypothèse.

31. Certaines hypothèses importantes – et en dernière analyse essentielles à la mission – sont des hypothèses externes qui ne dépendent pas du FIDA. Elles revêtent une importance croissante à mesure que l'on remonte sur l'itinéraire d'impact (c'est-à-dire du Niveau II au Niveau I). Le tableau 2 ci-après énumère un certain nombre d'hypothèses principales établissant des liens entre les niveaux du CGR. Bien qu'il soit fortement probable que ces hypothèses s'avèrent exactes durant FIDA11, elles feront l'objet d'un suivi permanent et seront soumises à un examen dans le cadre de l'examen à mi-parcours de FIDA11.

Tableau 2

Hypothèses établissant des liens

	Niveaux	Hypothèses établissant des liens
Entre les niveaux III et II	Performance organisationnelle et résultats en matière de développement	<ul style="list-style-type: none"> Le contexte national - gouvernement et institutions - est favorable Les politiques agricoles et économiques nationales sont favorables La sécurité et la stabilité politique nationales sont maintenue Les chocs résultant de catastrophes naturelles sont gérables
Entre les niveaux II et I	Résultats en matière de développement et ODD	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats en matière de développement agricole dans les zones rurales contribuent de manière significative à l'élimination de la pauvreté et de la faim Le contexte international - économique et politique - est favorable Il existe des politiques et des investissements complémentaires en matière de protection sociale

32. L'une des hypothèses clés spécifiques au FIDA est que les résultats en matière de développement agricole dans les zones rurales contribuent de manière significative à l'élimination de la pauvreté et de la faim. Cette hypothèse est analysée dans le document "*Perspectives*" présenté à la deuxième session de la Consultation sur FIDA11. Étant donné que la majorité des personnes extrêmement pauvres et en situation d'insécurité alimentaire vivent dans les zones rurales, les ODD 1 et 2 ne pourront pas être atteints sans une accentuation des efforts dans ces zones.
33. Les sous-sections suivantes présentent les grandes lignes du contenu de chacun des niveaux. Les indicateurs eux-mêmes, ainsi que les références, cibles et sources de données connexes, sont présentés en détail dans le CGR de FIDA11 (voir l'annexe I).

Niveau I: Objectifs de développement durable

34. Le Niveau I du CGR recense sept indicateurs en rapport avec l'ODD 1 – Pas de pauvreté et l'ODD 2 – Faim "zéro". Comme l'indique le document *Perspectives*, le FIDA contribuera aussi à la réalisation d'autres ODD: ODD 5 – Égalité entre les sexes; ODD 8 – Travail décent et croissance économique; ODD 10 – Inégalités réduites; ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques; ODD 15 – Vie terrestre; et ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Toutefois, les indicateurs des ODD pour ces domaines ne sont pas inclus dans le CGR, compte tenu de sa focalisation sur l'activité essentielle et de l'avantage comparatif du FIDA. D'autres domaines de focalisation des ODD, comme l'égalité entre les sexes (ODD 5), le changement climatique (ODD 13) et les partenariats (ODD 17) feront l'objet d'un suivi, et il en sera rendu compte par le biais d'indicateurs des Niveaux II et III du CGR.

Tableau 3
Niveau I - catégories d'indicateurs

Indicateurs	Source	Note
1.1 – Contribution du FIDA au Programme 2030 par le biais d'ODD spécifiques	Indicateurs ODD (fournis par l'UNSD)	Il s'agit des indicateurs ODD approuvés pour le Programme 2030 et présentant la plus forte pertinence pour le mandat du FIDA

Niveau II: Résultats en matière de développement

35. Le Niveau II du CGR énumère 25 résultats en matière de développement au niveau du pays obtenus grâce à des initiatives appuyées par le FIDA, et notamment des effets et des produits au niveau du projet, et des indicateurs d'impact.
36. **Impact.** Les données probantes montrent que de meilleures évaluations de l'impact contribuent à améliorer les résultats en matière de développement. Comme on l'a noté dans la section II, de nombreuses organisations sont aux prises avec le problème de l'attribution des résultats, en particulier au niveau de l'impact. Des efforts systématiques visant à mesurer l'impact des opérations du FIDA avaient été entrepris durant FIDA9 et affinés durant FIDA10; ces efforts seront suivis de près durant FIDA11, et les données seront utilisées sur les plans de la reddition des comptes, de l'apprentissage et de l'utilisation optimale des ressources du FIDA. Conformément au DEF, on conduira des évaluations d'impact sur approximativement 15% des projets du FIDA, et qui pourront être utilisées pour évaluer l'impact de l'ensemble du portefeuille. Le FIDA suit une approche particulière pour l'attribution de l'impact de son PPD au niveau de l'institution et pour son inclusion dans son CGR.
37. Les indicateurs d'impact introduits en décembre 2016 dans la version affinée du CMR de FIDA10 seront conservés dans le CGR de FIDA11, où sont mis en correspondance l'objectif global du FIDA (nombre de personnes concernées par la mobilité économique) et ses trois objectifs stratégiques (nombre de personnes dont la production s'est améliorée, nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché et nombre de personnes dont la résilience est renforcée); on trouvera des précisions complémentaires à l'annexe I, section 2.1, indicateurs d'impact. Si les États membres confirment le projet de PPD de 3,5 milliards d'USD, les cibles d'impact de FIDA11 devraient augmenter d'approximativement 10% par rapport aux cibles de FIDA10¹².
38. **Produits et effets.** Les indicateurs de produit et d'effet ont été choisis parmi ceux figurant dans le recueil des indicateurs fondamentaux du Fonds et des notes des rapports d'achèvement de projet (RAP), pour constituer une séquence logique partant des produits du projet et allant jusqu'à l'impact, en passant par les effets. Au niveau des effets, deux indicateurs mesurant les notes attribuées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) au "résultat global du projet à l'achèvement" ont été inclus à des fins d'analyse comparative.

¹² Étant donné que le PPD pour FIDA10 était de 3,2 milliards d'USD, un PPD de 3,5 milliards d'USD représenterait une augmentation de 10% des ressources, qui devrait se traduire par une augmentation proportionnelle des cibles d'impact et de portée.

Tableau 4
Niveau II - catégories d'indicateurs

Indicateurs	Source	Note
2.1 - Indicateurs d'impact	Initiative d'évaluation de l'impact (IAI)	Ces quatre indicateurs d'impact avaient été inclus dans le CMR de FIDA10 (approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2016) et sont alignés sur le Cadre stratégique 2016-2025
2.2 - Effets au niveau du projet	Notations des RAP et VRAP/EvPP (validation du rapport d'achèvement de projet/évaluation de la performance du projet) d'IOE	Ces critères seront utilisés pour les RAP préparés à l'achèvement des projets financés par le FIDA
2.3 - Produits au niveau du projet	Indicateurs de base provenant du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)	Il s'agit ici d'un sous-ensemble de 21 indicateurs de base, approuvé par le Conseil d'administration en avril 2016 dans le contexte de la révision du SYGRI

Niveau III: Performance opérationnelle et organisationnelle

39. Le Niveau III du CGR est celui qui regroupe l'ensemble le plus vaste et le plus divers d'indicateurs. Il a été restructuré conformément aux quatre dimensions proposées pour le modèle opérationnel révisé du FIDA. Comme l'indiquent les deux documents *Perspectives* et *Modèle opérationnel*¹³, et en dépit de la forte pertinence de l'approche des ODD suivie par le FIDA, ce dernier doit modifier son modèle pour s'adapter à l'ampleur et à l'urgence du Programme 2030, et pour améliorer son utilisation optimale des ressources. Il faut, à cet effet, accroître la mobilisation des ressources, améliorer l'allocation des ressources, gérer plus efficacement les ressources, et mettre davantage l'accent sur les résultats.
40. Les indicateurs suivants ont été retenus pour assurer le suivi d'importants aspects du nouveau modèle opérationnel proposé.
- Mobilisation des ressources.** Afin de refléter l'ambition du FIDA, qui est de diversifier sa base de ressources et d'amplifier de manière significative son programme de travail, le CGR contient des indicateurs qui permettent de suivre: i) le montant des annonces des États membres quant à leurs contributions de base à l'objectif de reconstitution du FIDA; ii) le ratio d'endettement du FIDA, qui sera utilisé pour surveiller la stabilité financière du FIDA dans le cadre de la poursuite de son exploration des emprunts souverains et sur le marché; et iii) le ratio de cofinancement, utilisé pour suivre le montant des ressources mobilisables par le FIDA auprès de partenaires nationaux et internationaux au niveau du pays, y compris auprès du secteur privé¹⁴.
 - Allocation des ressources.** Le FIDA a l'intention d'axer ses ressources sur les populations les plus pauvres et les pays les plus pauvres. Afin d'évaluer l'effet de ces efforts, le CGR permettra de suivre: i) au niveau macro, l'allocation de fonds par le FIDA à différents groupes au niveau du pays par le biais de son Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); et ii) l'adéquation du ciblage dans les nouveaux projets financés par le FIDA afin de s'assurer que le Fonds atteigne les groupes cibles prévus.
 - Utilisation des ressources.** Le document présentant les modifications proposées au modèle opérationnel du FIDA met en évidence la nécessité d'accroître la souplesse d'exécution du programme du FIDA, et d'améliorer les

¹³ <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/french/IFAD11-2-R-2.pdf> et <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/french/IFAD11-2-R-3.pdf>

¹⁴ Il sera rendu compte annuellement des sources de cofinancement sous une forme ventilée par l'intermédiaire du RIDE.

synergies entre les prêts et les activités hors prêts. L'exécution du programme sera suivie par le biais d'indicateurs en rapport avec: i) le délai s'écoulant entre la note conceptuelle et l'approbation du projet; ii) le délai s'écoulant entre l'approbation du projet et le premier décaissement; et iii) le ratio de décaissement, qui rend compte de la rapidité d'exécution du projet. Les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts seront suivies par une gamme diversifiée d'indicateurs au niveau du pays mesurant la performance globale au niveau du projet par le biais d'autoévaluations ainsi que de retours d'information de la part des parties prenantes.

- d) **Transformation des ressources en résultats en matière de développement.** Le CGR suivra la mesure dans laquelle le FIDA décentralise son personnel et sa charge de travail. En outre, le CGR reflète l'importance accordée par le FIDA à l'utilisation optimale des ressources, par le biais d'indicateurs relatifs à l'efficacité institutionnelle (on trouvera dans la section ci-après et à l'annexe IV un aperçu plus général de l'utilisation optimale des ressources). Enfin, la performance du FIDA en matière de gestion des ressources humaines sera suivie dans cette partie du CGR.

Tableau 5
Niveau III - catégories d'indicateurs

Indicateurs	Source	Note
Mobilisation des ressources		
3.1 – Mobilisation des ressources et mobilisation de financements	Bases de données institutionnelles	Ces indicateurs se rapportent à la performance du FIDA en matière de mobilisation des ressources et de mobilisation de financements pour ses programmes de pays
Allocation des ressources		
3.2 – Allocation du PPD	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS) et notes relatives à l'assurance qualité	Ces indicateurs seront utilisés pour suivre les allocations de ressources aux niveaux macro et micro
Utilisation des ressources		
3.3 – Performance des programmes de pays du FIDA, y compris les activités hors prêts	Enquête auprès des clients, Examens à l'achèvement des COSOP (CCR)	Les indicateurs agrégés sont fondés sur les résultats de l'enquête annuelle auprès des clients du FIDA et sur les CRR
3.4 – Qualité initiale	Notes de l'assurance qualité	Le groupe assurance qualité fournit des notes sur la conception des nouveaux projets financés par le FIDA
3.5 – Gestion du portefeuille	Bases de données institutionnelles	Ces indicateurs institutionnels se rapportent à l'exécution du PPD du FIDA
Transformation des ressources en résultats en matière de développement.		
3.6 – Décentralisation	Bases de données institutionnelles	Ces indicateurs seront utilisés pour le suivi de la décentralisation du FIDA
3.7 – Renforcement des institutions	Bases de données institutionnelles	Ces indicateurs seront utilisés pour le suivi de la performance du budget administratif du FIDA, des décaissements et du PPD
3.8 – Ressources humaines	Bases de données institutionnelles	Ces indicateurs se rapportent à la performance du FIDA en matière de ressources humaines

Mesure de l'intégration dans FIDA11

41. On trouvera dans cette section une explication de la manière dont le CGR de FIDA11 aborde la mesure des domaines thématiques qui seront intégrés aux projets du FIDA durant FIDA11, et notamment les jeunes, la problématique hommes-femmes, le changement climatique et la nutrition.
42. **Les jeunes.** La nécessité d'offrir aux jeunes des emplois productifs et durables est de plus en plus reconnue comme prioritaire. Les huit indicateurs de produit axés sur les personnes contenus dans la section 2.3 du Niveau II seront ventilés pour faire apparaître le nombre de jeunes touchés par les projets du FIDA. Il s'agit d'une nouvelle addition au CGR de FIDA11.
43. **Problématique hommes-femmes.** Comme le souligne le document *Perspectives*, les inégalités entre les sexes limitent à la fois le potentiel productif et la capacité de réaliser les ODD. La promotion de l'égalité et de l'autonomisation des femmes rurales demeure par conséquent l'un des principes fondamentaux d'engagement du FIDA. Comme pour ce qui concerne les jeunes, tous les indicateurs de produit du Niveau II mesurant le nombre de personnes seront ventilés pour mettre en évidence le nombre de femmes touchées. En outre, les notes attribuées par les RAP pour l'égalité entre les sexes seront suivies par le biais de l'indicateur 2.2.6, l'objectif étant de parvenir, d'ici la fin de 2021, à 90% de notes satisfaisantes pour cet effet au niveau du projet. L'objectif consistant à faire en sorte que 35% des postes de grade P-5 et au-dessus soient occupés par des femmes demeure un objectif organisationnel au Niveau III (indicateur 3.8.1).
44. **Changement climatique.** L'importance d'une résilience accrue des ménages ruraux pauvres face au changement climatique est mise en lumière par l'inclusion de trois indicateurs au Niveau II. Il s'agit: i) des notes attribuées par les RAP pour l'adaptation au changement climatique dans le cadre des effets au niveau du projet (indicateur 2.2.10); ii) du produit au niveau du projet concernant le nombre de personnes bénéficiant de services d'information sur le climat (indicateur 2.3.10); et iii) d'un indicateur concernant les personnes ayant accès à des technologies de piégeage du carbone ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre (indicateur 2.3.11).
45. **Nutrition.** L'ODD 2, qui est d'éliminer la faim et toutes les formes de malnutrition d'ici à 2030, présente des problèmes particulièrement délicats, mais demeure essentiel pour l'objectif global du FIDA consistant à autonomiser les populations rurales pauvres pour qu'elles puissent vaincre la pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire. C'est ce que reflètent les trois indicateurs ODD sur la nutrition et la sécurité alimentaire inclus dans le Niveau I (indicateurs 1.2.1-1.2.3), et le produit au niveau du projet inclus dans le Niveau II concernant le nombre de personnes ou de ménages bénéficiant d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (indicateur 2.3.5).

Activités hors prêts

46. Comme indiqué dans les propositions de modifications au modèle opérationnel du FIDA, les activités hors prêts apportent un complément à l'exécution réussie d'un projet et aident le Fonds à adopter, en matière d'exécution, une approche plus souple introduisant des changements sur la base de données probantes. C'est pourquoi le FIDA place les activités hors prêts comme les partenariats, la gestion des savoirs, la participation à l'élaboration des politiques au niveau national et la CSST au cœur de son action pour l'optimisation de l'impact. Le CGR de FIDA11 concrétise les efforts renouvelés menés par le FIDA pour mesurer sa performance dans ces domaines – en termes de nombre d'indicateurs aussi bien que de sources. Ces dernières ne comprennent pas uniquement l'enquête auprès des clients, mais

aussi les notes attribuées par les CCR - examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP)¹⁵.

47. **Partenariats.** L'établissement de partenariats avait également été mesuré dans le CMR de FIDA10, sur la base des résultats issus de l'enquête annuelle auprès des clients. Durant FIDA11, et en raison de l'importance croissante des partenariats pour la réalisation des ODD, le FIDA affinera l'évaluation de sa performance en matière d'établissement de partenariats (indicateur 3.3.3) en s'appuyant sur les CCR pour la triangulation des données issues de la formule révisée de l'enquête auprès des clients.
48. **Participation à l'élaboration des politiques.** La participation à l'élaboration des politiques constitue, avec la concertation sur les politiques, une autre activité hors prêts mesurée dans le CMR de FIDA10 sur la base de l'enquête auprès des clients. Ces activités rendent compte de la mesure dans laquelle les programmes de pays du FIDA contribuent à la concertation sur les politiques au niveau national et appuient la participation de la société civile à cette concertation, qui joue un rôle de plus en plus important pour l'efficacité du FIDA en matière de développement, spécialement dans les pays à revenu intermédiaire. La concertation sur les politiques sera mesurée dans le CGR de FIDA11 par le biais de l'indicateur 3.3.4 sur la participation à l'élaboration des politiques au niveau national.
49. **Gestion des savoirs.** La gestion des savoirs n'a pas été mesurée dans les précédents CMR, et son inclusion dans le CGR de FIDA11 traduit la nécessité de renforcer la capacité du FIDA de générer, de gérer, d'utiliser et de partager des savoirs en vue d'accroître l'impact du Fonds. L'indicateur 3.3.5, au Niveau III, sera utilisé pour mesurer la gestion des savoirs par le biais de l'enquête auprès des clients, ainsi que des CCR.
50. **Coopération Sud-Sud et triangulaire.** Les pays en développement appartenant à diverses catégories de revenu s'intéressent aux possibilités de tirer des enseignements et de s'inspirer des expériences et des ressources de leurs pairs en matière de développement. Au cours des dernières années, le FIDA a développé sa capacité institutionnelle à agir pour faciliter la CSST, et a l'intention d'accroître encore cette capacité durant FIDA11 et au-delà. Dans le CGR de FIDA11, la performance du Fonds sera mesurée au Niveau III (indicateur 3.3.6) en calculant le pourcentage de COSOP comportant, au stade de la conception, une approche détaillée de la CSST dans une annexe spécifique.

Utilisation optimale des ressources

51. La communauté du développement évolue, mettant moins l'accent sur le montant de l'aide fournie et privilégiant une action davantage axée sur les résultats. Parallèlement au recul de l'aide publique au développement, l'utilisation optimale des ressources occupe de plus en plus, depuis quelques années, une place de premier plan dans le paysage du développement. Le concept de l'utilisation optimale des ressources se rattache à la recherche du meilleur équilibre entre les quatre "E" – économie, efficacité, efficacité et équité. Plutôt que de constituer un outil opérationnel, l'utilisation optimale des ressources offre une base de réflexion sur les moyens d'utiliser les ressources de manière optimale. Il ne s'agit pas simplement, dans l'utilisation optimale des ressources, de réduire les coûts ou de procéder à des coupes dans les budgets, mais d'utiliser un raisonnement évaluatif pour réfléchir sérieusement aux moyens d'obtenir le plus fort impact au moindre coût possible. Pour le FIDA, cela signifie optimiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, les vies des femmes et des hommes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire.

¹⁵ Dans le CMR de FIDA10, seuls la concertation sur les politiques et les partenariats ont été mesurés par l'enquête auprès des clients.

52. Dans ce contexte, le FIDA vise à mieux intégrer le concept d'utilisation optimale des ressources dans FIDA11 par le biais d'un certain nombre d'indicateurs des Niveaux II et III – dont certains sont nouveaux pour FIDA11. On trouvera dans l'annexe IV davantage de précisions sur la proposition du FIDA concernant l'utilisation optimale des ressources. Cette annexe présente les mesures entreprises – dans le cadre des modifications apportées au modèle opérationnel du FIDA – pour améliorer la proposition d'utilisation optimale des ressources et sa liaison avec le CGR. Parallèlement, et dans le contexte des efforts récents déployés par le FIDA pour améliorer la proposition d'utilisation optimale des ressources, il y est proposé un cadre pour la reddition des comptes, par le biais d'une carte de pointage pour l'utilisation optimale des ressources.

V. Sources et qualité des données

53. L'efficacité et l'utilité du CGR sont les mêmes que celles de ses sources de données. Pour le Niveau I, la source est la base de données des ODD, maintenue par l'UNSD. Elle est principalement limitée par le caractère tardif des données.
54. L'information relative aux quatre indicateurs d'impact du Niveau II (2.1.1-4) aura pour base des évaluations d'impact portant sur approximativement 15% des projets inclus dans l'IAI du FIDA. Les autres indicateurs d'effet et de produit au niveau du projet seront produits par les RAP et le SYGRI, tous deux en cours de renforcement par l'intermédiaire du DEF, lancé en 2016. Par le biais des activités internes du FIDA et de ses activités financées par des dons dans les pays bénéficiaires, le DEF vise à améliorer la capacité de suivi-évaluation parmi le personnel du FIDA et les parties prenantes afin d'accentuer la focalisation sur les résultats et l'utilisation des données probantes dans le cycle du projet (on trouvera des précisions complémentaires dans l'annexe III). Le SYGRI du FIDA a également été révisé par le Conseil d'administration en avril 2017. Les indicateurs de base du SYGRI présentés dans le CGR de FIDA11 sont par conséquent différents de ceux contenus dans les CMR antérieurs.
55. Les données du Niveau III auront principalement pour source les bases de données institutionnelles comme l'analyse des effectifs et le GRIPS. Les notes issues de l'assurance qualité seront utilisées pour les indicateurs concernant: i) le ciblage (3.2.3); ii) la qualité de la conception des projets dans l'ensemble du portefeuille du FIDA (3.4.1); et iii) la conception de projets (uniquement dans les situations de grande fragilité) (3.4.2). La performance des stratégies des programmes de pays et des activités hors prêts (3.3.1-6) sera mesurée par le biais de la version révisée de l'enquête auprès des clients et des CCR.

VI. Utilisation, information et révision

56. Conformément à la pratique en vigueur, les résultats en rapport avec le CGR de FIDA11 seront communiqués sur une base annuelle par l'intermédiaire du RIDE. Le RIDE fait également le point sur l'avancement dans d'importants domaines comme la mise en œuvre de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). À partir de 2020, le RIDE fera aussi le point sur les activités du FIDA en rapport avec la nutrition et la jeunesse, couvrant ainsi, chaque année, les domaines d'intégration du FIDA (climat, problématique hommes-femmes, jeunesse et nutrition).
57. Le RIDE aura pour complément le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations (RARI), publié par IOE. Le RARI analyse et vérifie les notes attribuées aux effets au niveau des projets et les résultats des activités hors prêts

(correspondant aux notes attribuées par les RAP au Niveau II, ainsi que, pour le Niveau III, aux indicateurs au niveau du pays contenus dans le CGR)¹⁶.

58. Comme ce fut le cas pour FIDA9 – et comme cela est prévu pour FIDA10 en 2019 – un rapport de synthèse regroupant les conclusions des évaluations d'impact du FIDA sera présenté au Conseil d'administration au début de 2022. Grâce à cette initiative, le FIDA demeure la seule IFI à évaluer systématiquement les résultats en matière de développement attribués aux opérations qu'il finance.
59. Un rapport sur l'examen à mi-parcours de FIDA11 sera présenté aux États membres en 2020, afin de documenter les progrès réalisés durant la première partie de FIDA11, ainsi que les résultats atteints durant FIDA10. L'examen à mi-parcours sera également l'occasion d'une réflexion sur la contribution plus générale du FIDA au Programme 2030 – y compris les ODD qui ne sont pas inclus dans le CGR: ODD 5 – Égalité entre les sexes; ODD 8 – Travail décent et croissance économique; ODD 10 – Inégalités réduites; ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques; ODD 15 – Vie terrestre; et ODD 17 – Partenariats pour la réalisations des objectifs.
60. Le FIDA doit toutefois résoudre, entre autres, le problème d'une meilleure utilisation du CGR comme outil de gestion et d'information. Une innovation a été introduite dans FIDA11, avec la création de liaisons plus étroites entre les cibles du CGR et le plan interne à moyen terme (qui coïncide avec la période de reconstitution et l'activité annuelle de planification au niveau des divisions). Ces liaisons auront pour effet d'accroître la focalisation du FIDA sur les résultats dans la totalité de la hiérarchie de planification des résultats, dans le contexte des efforts en cours pour renforcer la planification et la budgétisation axées sur les résultats.
61. Bien que le CGR soit conçu de manière à inclure les indicateurs importants pour le FIDA, il n'est pas nécessaire d'y intégrer tous les indicateurs dont a besoin la direction. La direction suivra, par exemple, plus de notes attribuées par les RAP, d'indicateurs de base et de notes issues de l'assurance qualité qu'il n'est nécessaire d'inclure dans le CGR. Ces autres indicateurs feront l'objet d'un examen périodique et seront utilisés à des fins de gestion.
62. Le maintien d'une liaison claire entre le CGR et la matrice des engagements de FIDA11 est important pour faire en sorte que les résultats du FIDA contribuent au respect de ses engagements. C'est pourquoi la matrice des engagements énonce de manière explicite les rapports entre les engagements pris pour FIDA11 et les indicateurs du CGR ou la contribution des engagements à ces indicateurs. Cela permet aussi d'éviter les doubles emplois entre les engagements et les indicateurs du CGR.
63. Si elles s'avèrent nécessaires, les éventuelles révisions du CGR seront examinées au moment de l'examen à mi-parcours de FIDA11.

¹⁶ Les résultats du RARI sont habituellement disponibles plus tard que ceux de la direction. Le RARI répond par conséquent à un important objectif de vérification de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Dans les RIDE et RARI 2017, l'écart entre les notes attribuées par la direction dans les RAP et celles attribuées par IOE n'était que de 0,35. Toutefois, aux fins de gestion, le RARI ne peut pas remplacer le RIDE pour la communication en temps utile des résultats.

Cadre de gestion des résultats pour FIDA11

NIVEAU I – BUTS ET CONTEXTE

1.1 Objectif de développement durable 1: Pas de pauvreté		Source	Valeur de référence (année)	Résultats (année)
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1)	UNSD	À déterminer	-
1.2 Objectif de développement durable 2: Faim "zéro"				
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	UNSD	À déterminer	-
1.2.2	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.1)	UNSD	À déterminer	-
1.2.3	Prévalence de la malnutrition (ODD 2.2.2)	UNSD	À déterminer	-
1.2.4	Moyenne des revenus des petits producteurs vivriers (ODD 2.3.2)	UNSD	À déterminer	-
1.2.5	Total des apports publics alloués au secteur agricole (en milliards de dollars des États-Unis) (ODD 2.a.2)	UNSD	À déterminer	-
1.2.6	Part des dépenses publiques affectée à l'agriculture (indice) (ODD 2.a.1)	UNSD	À déterminer	-

NIVEAU II – RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Impacts		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (Fin 2021)	Cible FIDA10 (Fin 2018)
2.1	Indicateurs d'impact^a				
2.1.1	Nombre de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique (en millions de personnes) (ODD 2.3 et 1.2)	IAI	s.o.	50 ^b	40
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	54 ^b	43
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	53 ^b	42
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions de personnes) (ODD 1.5)	IAI	s.o.	28 ^b	22
2.2	Effets au niveau du projet^{c, d, e}	Source	2014-2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
2.2.1	Résultat global du projet	Notations du RAP	88	90	s.o.
2.2.2	Résultat global du projet (notes 4 et plus)	IOE	81	-	
2.2.3	Résultat global du projet (notes 5 et plus)	IOE	26	-	
2.2.4	Efficacité	Notations du RAP	84	90	90
2.2.5	Efficience	Notations du RAP	77	80	80
2.2.6	Égalité entre les sexes	Notations du RAP	87	90	90
2.2.7	Durabilité des avantages	Notations du RAP	78	85	85
2.2.8	Reproduction à plus grande échelle	Notations du RAP	92	95 (↑)	90
2.2.9	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Notations du RAP	88	90	90
2.2.10	Adaptation au changement climatique	Notations du RAP	84	85 (↑)	50
2.3	Produits au niveau du projet^f	Source	2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
2.3.1	Nombre de personnes bénéficiant de services ^g (en millions de personnes) (ODD 1.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	97,04 millions	110-130 millions	110-130 millions
2.3.2	Nombre d'hectares de terres agricoles dotées d'infrastructures hydrauliques construites/remises en état (hectares) (ODD 2.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	57 000	60 000-85 000	Superficie bénéficiant de systèmes d'irrigation (en hectares): 240 000 – 350 000
2.3.3	Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production (en millions de personnes) ^g (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	2,51 millions	3-5 millions	5,5-7,7 millions
2.3.4	Nombre de personnes vivant dans les zones rurales ayant accès aux services financiers (millions) ^g (ODD 8.10)	Indicateurs de base (SYGRI)	17,4 millions	16,5-30 millions	s.o.
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (en millions de personnes) ^g (ODD 2.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La référence sera fournie en 2020	À produire en 2020	s.o.

2.3.6	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises (ODD 9.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	91 240	80 000 -120 000	80 000 -120 000
2.3.7	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou de gestion d'entreprise (en millions de personnes) ^g (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	2,4 millions	2-4,5 millions	80 000 -120 000
2.3.8	Nombre de producteurs ruraux appuyés appartenant une organisation de producteurs ruraux (millions) ^g	Indicateurs de base (SYGRI)	800 000	0,85-1,5 million	s.o.
2.3.9	Nombre de kilomètres de routes construites, refaites ou améliorées (ODD 9.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	13 690	18 000-24 000	18 000-24 000
2.3.10	Nombre de personnes bénéficiant de services d'information sur le climat (millions) ^g (ODD 1.5)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La référence sera fournie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.11	Nombre de personnes ayant accès à des technologies de fixation du carbone et de réduction des émissions de gaz à effet de serre (millions) ^g (ODD 13.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La référence sera fournie en 2020	À produire en 2020	s.o.

^a Les résultats seront présentés dans une synthèse des enseignements tirés de l'IAI pour FIDA11 au début de 2022.

^b Les cibles sont fondées sur un PPD de 3,5 milliards d'USD durant FIDA11.

^c Les effets au niveau du projet sont présentés sur une base triennale à horizon mobile.

^d Seuls les résultats des projets exécutés dans des situations de fragilité seront présentés dans le RIDE.

^e Dans les informations présentées chaque année dans le RIDE, la direction calculera la divergence entre sa propre autoévaluation à propos des effets au niveau du projet (sur la base des RAP) et les notes correspondantes d'IOE (sur la base de la validation des RAP).

^f Les résultats seront présentés uniquement pour l'année à l'examen.

^g Les résultats seront ventilés par sexe et par âge.

NIVEAU III - PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (Fin 2021)	Cible FIDA10 (Fin 2018)
Mobilisation des ressources – Rassembler des moyens de financement pour le développement afin d'optimiser l'impact					
3.1	Mobilisation des ressources et du cofinancement	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.1.1	Pourcentage de contributions annoncées par rapport au niveau cible de FIDA10	Bases de données institutionnelles	83%	100%	100%
3.1.2	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	3,3%	Suivi	s.o.
3.1.3	Ratio de cofinancement ⁹	GRIPS	1,27	1,4	1,2
Allocation des ressources – Mettre l'accent sur les plus pauvres et sur les pays les plus pauvres					
3.2	Allocations des ressources	Source	Valeur de référence 2013-2015	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.2.1	Pourcentage des ressources de base alloué aux pays à faible revenu (LIC), aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (LMIC), et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (UMIC) ^b	GRIPS	s.o.	LIC et LMIC: 90% UMIC: 10%	s.o.
3.2.2	Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA)	GRIPS	28,6 millions d'USD (2014-2016)	Suivi	s.o.
3.2.3	Justesse des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA	Notations de l'assurance qualité	s.o.	90%	s.o.
Utilisation des ressources – Développer différemment					
3.3	Performance des programmes de pays	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.3.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA	Enquêtes clients - CCR	s.o.	À déterminer ^c	s.o.
3.3.2	Efficacité des stratégies de pays du FIDA	Enquêtes clients - CCR	s.o.	À déterminer ^c	s.o.
3.3.3	Établissement de partenariats	Enquêtes clients - CCR	100	À déterminer ^c	90
3.3.4	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	Enquêtes clients - CCR	100	À déterminer ^c	85
3.3.5	Gestion des savoirs	Enquêtes clients - CCR	s.o.	À déterminer ^c	s.o.
3.3.6	CSST (pourcentage des COSOP avec une approche détaillée à la conception)	COSOP	50%	66%	50%

3.4	Qualité initiale	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.4.1	Évaluation globale de la qualité de la conception de projet ^{e, d}	Notations de l'assurance qualité	93	95 (↑)	90
3.4.2	Évaluation globale de la qualité de la conception de projet (uniquement pays présentant des situations de fragilité) ^{e, d}	Notations de l'assurance qualité	96	90 (↑)	85
3.5	Gestion du portefeuille	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.5.1	Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)	Bases de données institutionnelles	17	10	s.o.
3.5.2	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	GRIPS	17	12	14
3.5.3	Ratio de décaissement (en pourcentage) ^e	Flexcube	16,7	17	15*
3.5.4	Ratio de décaissement – uniquement pays présentant des situations de fragilité (en pourcentage)	Flexcube	12,8	16	14
* En 2017, le FIDA a réexaminé sa définition du ratio de décaissement afin de l'aligner sur la méthodologie utilisée par d'autres organisations multilatérales de développement. La cible pour FIDA10 est donc antérieure à ce réexamen et a été calculée au moyen de la définition précédente. La référence 2016 et la cible pour FIDA11, au contraire, reflètent la définition adoptée en 2017.					
Transformation des ressources en résultats en matière de développement - Adopter une culture des résultats et de l'innovation					
3.6	Décentralisation	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.6.1	Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays	Bases de données institutionnelles	43	À déterminer ^f	45
3.6.2	Pourcentage des projets d'investissement du FIDA (volume) géré par les bureaux de pays du FIDA	Bases de données institutionnelles	À déterminer	À déterminer ^f	s.o.
3.7	Efficiences institutionnelles	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.7.1	Ratio dépenses administratives/PPD	Bases de données institutionnelles	13,1%	À déterminer ^f	8,2 (12,2% avec la nouvelle formule)
3.7.2	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme de travail du FIDA (PPD et cofinancement)	Bases de données institutionnelles	6,5%	À déterminer ^f	15,2 (6,6% avec la nouvelle formule)
3.7.3	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels	Bases de données institutionnelles	18,1%	À déterminer ^f	5,5 (18,2% avec la nouvelle formule)
3.7.4	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours (prêts et dons en cours)	Bases de données institutionnelles	2,6%	À déterminer ^f	s.o.

3.7.5	Pourcentage de pays ayant des projets décaissables par le biais du portail clients du FIDA	ICT (Division des technologies de l'information et des communications)	0	75%	s.o.
3.7.6	Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le système de gestion des résultats opérationnels (SGRO)	PMD (Département gestion des programmes)	0	100%	s.o.
3.7.7	Pourcentage de projets appuyés par le FIDA bénéficiant d'une formation par le biais des CLEAR	PMD	0	85%	s.o.
3.8	Gestion des effectifs	Source	Référence 2016	Cible FIDA11	Cible FIDA10
3.8.1	Pourcentage de femmes à des postes P5 et au-dessus	Bases de données institutionnelles	25%	35%	35%
3.8.2	Pourcentage de fonctionnaires du cadre organique originaires des pays des Listes B et C	Bases de données institutionnelles	42%	Suivi	Suivi
3.8.3	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Bases de données institutionnelles	91	100	100

^a Les résultats sont présentés pour les projets approuvés au cours des 36 derniers mois. Le RIDE présentera une ventilation par cofinancement international et national, et par groupes de revenu des pays.

^b Le RIDE fournira également des informations sur les allocations aux projets exécutés dans les pays connaissant les situations de plus grande fragilité et dans les petits États insulaires en développement.

^c Pour ce qui concerne les indicateurs en rapport avec la performance du programme de pays du FIDA, les cibles seront déterminées en faisant fond sur l'actualisation prévue de l'enquête du FIDA auprès des clients.

^d Les notes évaluant la qualité initiale sont agrégées sur 24 mois.

^e Les résultats seront présentés suivant la classification des pays par groupes de revenu.

^f La définition des cibles relatives aux indicateurs 3.6.1-2 et 3.7.1-4 concernant la décentralisation et l'efficience institutionnelle tirera parti de l'exercice Excellence opérationnelle pour l'obtention de résultats (OpEx).

Examen des expériences relatives aux cadres de résultats dans les institutions financières internationales

1. Cette annexe s'appuie sur une étude documentaire portant sur les cadres de résultats élaborés par les sept membres du Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement¹⁷, ainsi que par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM).
2. **Les cadres de résultats sont un outil en évolution.** Plusieurs des cadres de résultats examinés sont en cours de révision et d'actualisation. Il est généralement admis que les structures, indicateurs et cibles doivent être périodiquement réexaminés parce qu'ils changent avec le temps, à mesure que l'expérience s'accumule et que les données s'améliorent¹⁸. Le but est de construire, par le biais d'examens et d'actualisations périodiques, une structure adaptative. On relève, parmi les meilleures pratiques, les examens annuels et la disposition à modifier le système de gestion axé sur les résultats – suivre les problèmes que pose le système durant l'année, obtenir un retour d'information de la part des utilisateurs, et évaluer le système à intervalles de quelques années¹⁹.
3. **La reddition des comptes et la communication constituent le but principal de la plupart des cadres de résultats.** Dans le cas des organisations multilatérales, la communication est essentiellement destinée aux États membres. Autrement dit, la plupart des cadres de résultats sont des cadres de communication des résultats plutôt que des cadres de gestion de ces résultats. Un récent atelier organisé par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a conclu qu'il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur une utilisation fonctionnelle de l'information contenue dans les résultats [...] pour l'orientation (y compris l'élaboration des politiques) et l'apprentissage (y compris l'assurance qualité)²⁰.
4. **Les cadres de résultats varient considérablement dans l'ensemble des organisations multilatérales examinées,** tant du point de vue de la terminologie que du contenu. Sur le plan de la terminologie, on trouve les expressions "cadre de résultats", "cadre stratégique", "système de mesure des résultats", "cadre de suivi des résultats", "cadre de mesure des résultats" et "carte de stratégie". Les cadres vont d'une carte de pointage institutionnelle concise à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à une chaîne de résultats complexe et détaillée à la FAO. Des organisations comme l'Association internationale de développement (IDA) ont à la fois une carte de pointage institutionnelle et un cadre de résultats. Cette diversité reflète en partie les différents objectifs auxquels doivent répondre les cadres du point de vue des stratégies, des plans stratégiques ou des cadres stratégiques. Dans certains cas, le cadre de résultats peut soit inclure la stratégie globale ou lui correspondre directement – par exemple au Groupe de la Banque islamique de développement (IDBG). Dans d'autres cas, le cadre de résultats est aligné sur la stratégie ou les priorités en vigueur, comme les Objectifs de développement durable (ODD) (par exemple, à l'IDA). La meilleure pratique donne à penser que le cadre de résultats devrait être un cadre stratégique de résultats pour l'ensemble de l'organisation, établissant les objectifs organisationnels, alignant les résultats sur les programmes

¹⁷ FIDA, Banque mondiale, Banque africaine de développement (BAfD), Banque asiatique de développement (BAsD), Banque interaméricaine de développement (BID), IDBG, BERD et Banque de développement des Caraïbes (CDB; observateur).

¹⁸ D. Kabell, *Review of Results Frameworks from Donor Agencies. Note de synthèse.*

¹⁹ J. Mayne, *Best practices in Results-based Management: A Review of Experience.* (New York: Rapport du Secrétariat des Nations Unies, 2007)

²⁰ OCDE/CAD, *Effective Results Frameworks: Key Messages from the Workshop* (Paris: OCDE).

et les ressources, et précisant les risques de programmation et leurs stratégies d'atténuation.

5. **La majorité des cadres multilatéraux de résultats comporte aujourd'hui trois ou quatre niveaux** organisés en une hiérarchie de résultats simple et consolidée incluant objectifs, résultats, et performance opérationnelle et organisationnelle. Les exceptions sont celles des deux institutions ayant leur siège à Rome, qui disposent de chaînes de résultats distinctes pour chaque objectif stratégique. Les institutions financières internationales comme la BAsD et la BAfD maintiennent des niveaux distincts pour la gestion/performance opérationnelle et la gestion/efficacité organisationnelle. Toutefois, l'IDA évolue vers une structure de base à trois niveaux – déjà utilisée par la Banque interaméricaine de développement (BID) et l'IDBG:
 - Niveau I - objectifs/contexte du développement
 - Niveau II – résultats/contribution en matière de développement
 - Niveau III – performance opérationnelle/organisationnelle
6. **Le Niveau I des cadres de résultats résume habituellement les progrès en matière de développement au plan mondial ou régional.** Les exceptions à cela sont celles de la FAO et du PAM (avec de multiples objectifs stratégiques); l'IDBG (avec trois buts stratégiques); et la BERD (où il n'y a pas de niveau I). Les autres IFI utilisent une combinaison d'indicateurs concernant les ODD ou d'indicateurs du même ordre pour évaluer les progrès en matière de développement, soit au niveau mondial (pour l'IDA), soit au niveau régional (pour les autres banques). Deux points importants méritent d'être relevés à propos du Niveau I. Premièrement, il résume le contexte du développement et l'orientation stratégique générale (à l'exception de la Banque de développement des Caraïbes - CDB, où le progrès vers les effets en matière de développement vise à apporter des informations utiles aux stratégies et programmes d'aide). Deuxièmement, les progrès au regard des indicateurs du Niveau I ne sont pas attribués aux organisations, et il n'y a eu aucune tentative pour établir des liaisons entre ce niveau et l'un ou l'autre des niveaux inférieurs. Certaines IFI envisagent les liaisons entre niveaux dans des rapports distincts, mais de manière générale les liens entre les Niveaux I et II font partie des hypothèses et ne sont pas précisés.
7. **Le Niveau II des cadres de résultats regroupe les résultats des organisations, mais présente des différences considérables dans la manière dont ces résultats sont définis.** Les résultats les plus courants consistent en une agrégation des produits ou des effets immédiats d'un projet (par exemple, kilomètres de routes construits, nombre d'emplois créés ou d'enseignants formés) regroupés par secteur ou par domaine d'intérêt stratégique (à l'IDA, par exemple, croissance, inclusivité, et durabilité et résilience). Quelques résultats concernent les mesures de portée (par exemple, le nombre de bénéficiaires de X) ou les mesures de dépense (par exemple, le montant du financement accordé pour Y). Quelques résultats regroupent le nombre/pourcentage de pays avec X ou le nombre de projets/interventions faisant Y. Seule la BAsD inclut à ce niveau des notes attribuées à l'efficacité et à la durabilité d'un programme ou d'un projet (cela faisait aussi partie, toutefois, du système de mesure des résultats pour IDA17). Au Niveau II, la plupart des organisations présentent les progrès par rapport aux valeurs de référence et aux chiffres attendus ou prévus plutôt qu'aux cibles.
8. **Toutes les organisations reconnaissent clairement que les résultats à ce niveau sont en fait des "contributions" plutôt que des résultats pouvant être attribués à l'organisation.** Il s'agit du résultat d'efforts collectifs – qui n'entrent pas tous dans le cadre d'un programme ou projet spécifique – et dont il est probable qu'ils sont financés seulement en partie par l'organisation. Seule la BAfD utilise une approche d'"attribution proportionnelle" reposant sur le pourcentage de la contribution financière de la BAfD plutôt que sur le coût total du

programme²¹. On pourrait parler dans ce cas de "contribution proportionnelle", mais il ne semble pas que cela constitue une approche particulièrement utile. Aucune des organisations étudiées n'a fourni de données probantes sur l'ampleur de leurs attributions ou contributions. Cet état de fait affaiblit considérablement l'utilité du Niveau II en tant que mesure de l'efficacité des organisations en matière de développement. Si le niveau mesure uniquement les résultats partagés et que l'ampleur de la contribution d'une organisation est inconnue, cette mesure des contributions est sous-optimale.

9. **Les cadres de résultats de la FAO et du PAM représentent un modèle très différent de celui des IFI.** Les cadres de résultats de la plupart des IFI sont effectivement des combinaisons de chaînes de résultats: tous les éléments du Niveau III conduisent aux résultats collectifs au Niveau II, qui contribuent aux objectifs mondiaux ou régionaux au Niveau I. Les cadres de résultats de la FAO et du PAM, toutefois, présentent des chaînes de résultats distinctes pour chaque objectif stratégique. Pour ce qui concerne la FAO, les multiples produits (contributions directes de la FAO – chacune avec un indicateur et une cible) contribuent aux trois effets organisationnels, lesquels contribuent à leur tour à l'Objectif stratégique 3: réduire la pauvreté rurale. Un ensemble différent de produits et d'effets aboutit à l'Objectif stratégique 1: contribuer à la sécurité alimentaire et à l'élimination de la faim et de la malnutrition. Le mérite de ce modèle est qu'il représente une chaîne de résultats beaucoup plus détaillée. Son principal inconvénient réside dans une complexité accrue sans augmentation correspondante de l'efficacité pour la gestion axée sur les résultats.
10. **Il n'y a pas de bons indicateurs pour des résultats immatériels comme la réforme des politiques ou les savoirs.** Aucune organisation n'a trouvé de bon moyen pour faire face à ce défi. Ainsi, "le nombre de pays où la qualité de l'administration publique est améliorée" (BAfD) ou le "nombre de réformes financières publiques adoptées" (CDB) sont tous deux des indicateurs imparfaits très peu révélateurs de l'ampleur ou de la qualité des réformes des politiques. Les indicateurs concernant le nombre ou la valeur des interventions sur les politiques ou les savoirs apportent, à ce niveau, encore moins d'informations.
11. **L'attribution et la reddition des comptes sont les plus robustes pour les indicateurs de performance du Niveau III.** Il n'y a là rien de surprenant, dans la mesure où le Niveau III est le plus directement sous le contrôle des organisations. Les cadres incluent une gamme très diverse d'indicateurs de performance opérationnelle et organisationnelle, regroupés néanmoins dans un certain nombre de catégories communes. Les indicateurs sont divisés, de manière générale, entre les indicateurs se rapportant à la performance des opérations (efficacité/efficacité opérationnelles) et à la gestion de la performance de l'organisation (efficacité/efficacité organisationnelles). La première est habituellement reflétée par: les notes attribuées aux programmes de pays/projets en cours et achevés; les indicateurs des enquêtes auprès des clients; les ratios de décaissement; et le délai s'écoulant avant le premier décaissement. Des indicateurs concernant l'alignement stratégique (par exemple le nombre/la valeur des opérations appuyant la priorité X ou conduites dans le pays de type Y) y sont parfois incluses. Les indicateurs de gestion organisationnelle incluent aussi, habituellement, les indicateurs relatifs aux ressources humaines (par exemple, le pourcentage de femmes au niveau X) et les indicateurs relatifs à l'efficacité (par exemple, les dépenses administratives par dollar des États-Unis dépensé). Bien qu'il existe depuis 2005 un système commun d'évaluation des performances (COMPAS), le nombre d'indicateurs communs utilisés dans l'ensemble des institutions multilatérales est relativement peu élevé (on peut citer, par exemple, le nombre de projets achevés jugés satisfaisants ou mieux).

²¹ Ainsi, si un programme construit 100 km de routes et que la BAfD fournit 50% du financement, le résultat attribué proportionnellement à la BAfD sera de 50 km.

12. **Le nombre total d'indicateurs dans les cadres de résultats varie entre 17 et 106.** Le tableau ci-après présente une synthèse des cadres de résultats utilisés par les membres du Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Toutes les organisations sont confrontées à la recherche de l'équilibre entre l'exhaustivité et la focalisation, mais elles sont nombreuses à persister dans leurs efforts tendant à mesurer le plus grand nombre possible de variables²². La meilleure pratique donne à penser qu'il conviendrait d'utiliser, à chaque niveau, un "nombre gérable" d'indicateurs. On peut y parvenir: en élaborant une pyramide d'indicateurs (avec un nombre progressivement réduit d'indicateurs aux niveaux élevés de la gestion/gouvernance); en classant les indicateurs par ordre de priorité et en tirant les enseignements des essais et des erreurs; en réexaminant périodiquement l'utilité des indicateurs; et en évitant les indicateurs qui fournissent des informations intéressantes mais ne répondent pas à l'objectif général des cadres de résultats. On peut aussi citer, parmi d'autres meilleures pratiques, la sensibilisation à la tendance aux comportements pervers et au repli sur des indicateurs faciles à mesurer²³. Il est essentiel, pour mettre au point un cadre de résultats utile, de disposer de critères clairs pour le choix des indicateurs – et de respecter ces critères.

Tableau

Synthèse des cadres de résultats des IFI

<i>IFI</i>	<i>Nombre de niveaux</i>	<i>Nombre d'indicateurs</i>
BAsD	4	91
BAfD	4	106
CDB	4	80
BERD	4	17
IDA	3	84
BID	3	55*
IDBG	3	43

* À la BID, il y a également un ensemble de 49 indicateurs auxiliaires, qui permet d'agréger des résultats sur l'ensemble de son portefeuille et fournit des mesures supplémentaires de la performance. Les indicateurs auxiliaires servent uniquement à des fins de suivi par la direction; ils peuvent être modifiés par la direction; ils n'ont pas de cibles; et ils ne sont pas inclus dans les comptes rendus formels.

13. **Toutes les organisations fixent des cibles, mais pas pour tous les niveaux, ni pour tous les indicateurs.** Les indicateurs du Niveau I sont suivis, et il existe pour la plupart d'entre eux des valeurs de référence et des niveaux prévus/attendus (si les données disponibles le permettent) pour la période de la fin de la stratégie. Il existe aussi des niveaux prévus/attendus pour la plupart des indicateurs du Niveau II, au regard desquels sont suivis les progrès, tandis que la plupart des indicateurs du Niveau III ont des cibles. L'évaluation de la performance exige une forme de comparaison avec les résultats attendus. Les meilleures pratiques consistent notamment à: i) distinguer entre les cibles "prédictives" (plus faciles) et les cibles "ambitieuses"; ii) éviter de fixer les attentes et les cibles à des niveaux trop élevés ou trop bas; iii) s'assurer que les attentes au niveau de l'institution sont pertinentes pour ceux qui se trouvent en première ligne pour leur réalisation; et iv) ancrer les attentes et les cibles sur les références, les tendances antérieures et les ressources. On peut retenir, comme directive générale, la formule selon laquelle "les performances attendues doivent être réalistes, mais néanmoins stimulantes"²⁴. Des définitions et des terminologies claires sont également importantes.

²² A. Bester, A. *Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges*. Report for the United Nations Department of Economic and Social Affairs (2012).

²³ J. Mayne, *Best practices in Results-Based Management: A Review of Experience* (New York: Secrétariat des Nations Unies, 2007).

²⁴ Mayne, *Best practices in Results-Based Management*.

14. **La crédibilité de tous les cadres de résultats dépend de la qualité sous-jacente des données qui les composent.** Il est malheureusement impossible d'en juger sur la base des documents librement accessibles. L'expérience donne à penser que ces données seront probablement très variables et moins fiables pour l'efficacité en matière de développement que pour l'efficacité organisationnelle. Les indicateurs de l'efficacité en matière de développement sont intrinsèquement plus difficiles à mesurer du fait des erreurs de mesure et du caractère incertain de l'attribution.
15. **Les cadres de résultats examinés proposent, pour la plupart, une réponse largement similaire à un ensemble commun de défis.** Toutes les organisations sont confrontées aux mêmes défis: définition et mesure des effets; agrégation; données retardées; précision; et attribution. La différence la plus marquée est celle qui distingue les cadres de résultats à trois ou quatre niveaux utilisés par toutes les IFI à l'exception de la BERD, des chaînes de résultats stratégiques à niveaux multiples utilisées par la FAO et le PAM. Quelle que soit la forme, deux questions subsistent quant à leur validité et leur utilité: i) dans quelle mesure ces cadres fournissent-ils réellement une information crédible sur la performance d'une organisation; et ii) dans quelle mesure sont-ils utilisés comme outils de gestion pour améliorer l'obtention des résultats, plutôt que comme outils de communication? Une solide reddition des comptes et l'utilisation effective des données tirées des résultats pour l'apprentissage et la gestion sont toutes deux essentielles à la mise en œuvre réussie de la gestion axée sur les résultats²⁵.

Lectures complémentaires

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *Performance Audit of UNDP Monitoring Practices*, (New York: Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD, 2015).

Corps commun d'inspection des Nations Unies, *La planification stratégique dans les organismes du système des Nations Unies* (2012).

²⁵ Mayne, *Best practices in Results-Based Management*.

Mise en œuvre du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement

De la mesure des résultats à la gestion axée sur les résultats

1. En décembre 2016, le Conseil d'administration du FIDA a examiné le document "Cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement", dans lequel était exposée en détail une série d'initiatives ayant pour but d'aider le FIDA à évoluer vers une culture et une infrastructure institutionnelles favorables à une gestion axée sur les résultats. On trouvait, dans la justification et la formulation du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF), une reconnaissance implicite du fait que, dans le contexte actuel du développement – conditionné par le Programme 2030 et la réduction des budgets d'aide au développement – les institutions internationales sont soumises à un impératif croissant: faire la preuve non seulement de leurs résultats, mais aussi de l'utilisation optimale de leurs ressources. Cela signifie que le FIDA ne peut plus se contenter de mesurer ses résultats et d'en rendre compte, mais qu'il doit aussi adopter une gestion axée sur les résultats en utilisant des processus décisionnels fondés sur des données probantes pour faire en sorte que les activités qu'il finance soient pertinentes, inclusives, réussies et rentables. On trouvera dans la présente annexe un rapport de situation sur la mise en œuvre du DEF.
2. La direction et le personnel du FIDA ont besoin d'informations pour prendre des décisions rationnelles quant à la conception des projets et des dons et à leur exécution. Plusieurs questions sont essentielles, et notamment: i) quelles sont les activités qui devraient être financées? ii) comment résoudre au mieux les problèmes du développement? et iii) comment les systèmes internes peuvent-ils faciliter la rentabilité? Pour répondre à ces questions, les données de fait constituent l'élément le plus important. En l'absence de données objectives, fiables et cohérentes, on ne peut formuler que peu d'hypothèses crédibles sur le point de savoir si le FIDA fait les choses justes ou s'il les fait de la manière adéquate.
3. Dans un travail visant à améliorer l'efficacité et la réalisation des projets financés par le FIDA, le DEF a analysé les facteurs faisant obstacle, au FIDA, à l'efficacité en matière de développement. Il s'agit notamment: d'un manque de focalisation sur l'apprentissage et l'évaluabilité dans les projets; de la faiblesse de l'architecture des incitations, des normes de qualité et des mécanismes de conformité; de la forte charge de travail pesant sur les chargés de programme de pays; d'une base de savoirs limités en matière de suivi-évaluation (S&E), spécialement concernant l'évaluation d'impact; et du peu d'intérêt accordé par les personnes chargées de l'exécution du projet à l'élaboration de systèmes de S&E. Compte tenu de ces contraintes, le DEF propose un ensemble de systèmes, d'outils et de processus se renforçant mutuellement, en vue de la création d'une base de données probantes – fondée sur des données et des analyses de qualité élevée – pour apporter des informations utiles à la prise de décisions aux niveaux des projets et de l'institution.

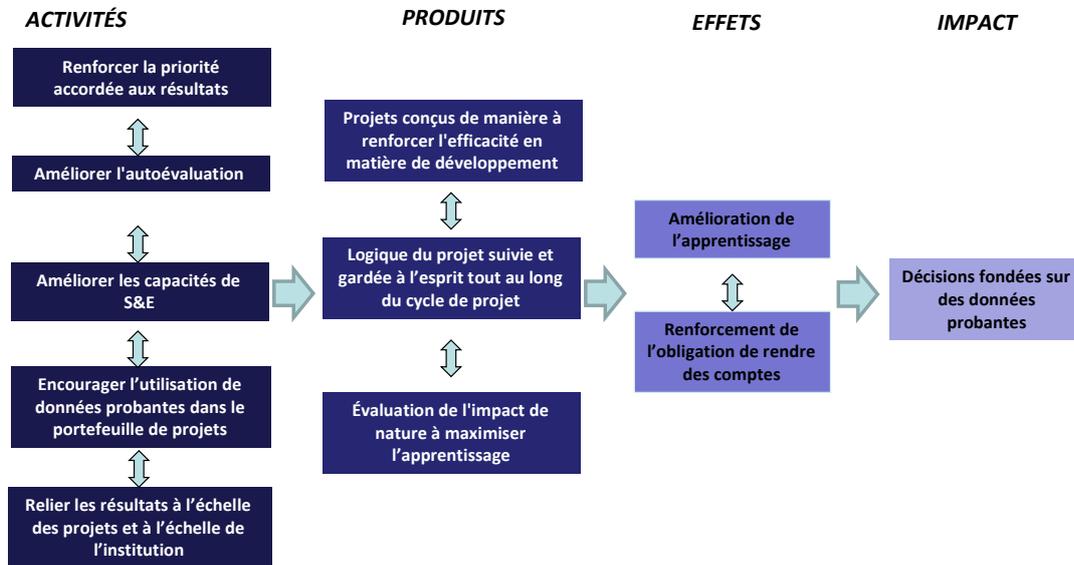
Une entreprise peu banale

4. Passer à une culture de la gestion axée sur les résultats n'est pas une entreprise banale – elle exige que des mesures soient prises sur des fronts multiples. La proposition et la mise en œuvre des changements ont pour but de combiner des activités à une évolution de la culture institutionnelle afin de permettre au DEF de réaliser son impact prévu grâce à la prise de décisions reposant sur des données probantes.
5. Comme le montre la figure de la page suivante, le DEF comprend cinq domaines d'activité interdépendants faisant partie d'une théorie du changement conçue pour obtenir des produits et des effets – aboutissant en fin de compte à la prise de décisions reposant sur des données probantes. Des progrès ont été réalisés dans ce domaine, mais les efforts doivent être poursuivis. Certaines activités prévues ont

été retardées intentionnellement pour tenir compte de l'initiative en matière d'excellence opérationnelle du FIDA (OpEx), qui examine la réalisation des opérations du FIDA. Les progrès réalisés à ce jour dans chacun des domaines d'activité sont présentés dans la figure ci-après, à partir de la page XX.

Figure

Théorie du changement contenue dans le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement



6. Les paragraphes ci-après contiennent un résumé des activités entreprises à ce jour et des activités futures :

- Le FIDA met davantage l'accent sur l'apprentissage et améliore l'évaluabilité dans les projets.** Cette évolution a débuté par une série d'actions gérées par l'Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles (OPE). L'une de ces actions consiste en un examen des projets au stade de la conception et des rapports d'achèvement de projet (RAP) achevés au moment de la finalisation du projet. Ces actions sont axées sur : i) le renforcement de la cohérence de la logique du projet (et de la théorie du changement) telle qu'elle est exprimée dans les cadres logiques créés lors de la conception des projets ; et ii) la reproduction à plus grande échelle des résultats à l'achèvement. Des dispositions supplémentaires sont actuellement prises en vue de la création d'un Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) produisant en temps réel des données sur les résultats pour permettre des décisions rationnelles. Comme complément à ces données en temps réel, on élaborera une politique de restructuration des projets qui rendra possibles des corrections à mi-parcours si les résultats ne sont pas conformes à ceux prévus dans la conception du projet. En outre, une liste de contrôle de l'efficacité en matière de développement sera conçue pour déterminer la qualité du projet, son évaluabilité et sa conformité aux objectifs stratégiques. Bien que les préparatifs soient entamés, aucune action n'a été entreprise, étant donné que l'examen de l'OpEx est actuellement en cours.

Importance du SGRO et état d'avancement

L'un des buts principaux du SGRO est d'accroître la probabilité d'atteindre des résultats en matière de développement. Le système appuiera l'alignement du FIDA et d'autres banques multilatérales de développement, afin d'accroître la transparence. Les processus seront plus clairs, avec une intégration dans le système de séquences normalisées d'approbation. Le SGRO renforcera la capacité du FIDA de prendre des décisions fondées sur les résultats en améliorant la qualité des données aux niveaux de l'entrée et de la sortie, afin de renforcer la capacité de compte rendu du FIDA. La disponibilité de données en temps réel par le biais du tableau de bord des opérations accélèrera la prise de décisions. Les gestionnaires consacreront moins de temps à l'établissement des rapports grâce au point d'entrée unique du système pour la communication des rapports concernant la totalité du cycle du projet – du concept à l'achèvement – avec le cadre logique dans le rôle de clef de voûte du système. Le SGRO sera lancé en octobre 2017, avec le cadre logique et le module de supervision en ligne (phases I et II). Les modules en ligne de conception et d'achèvement (phase III) seront élaborés et lancés en 2018.

- **Le FIDA améliore son architecture d'incitation par le renforcement de ses systèmes d'autoévaluation et de reddition des comptes.** OPE, qui a été créée pour superviser le fonctionnement des systèmes d'autoévaluation et de reddition des comptes du FIDA, joue un rôle clé. On peut citer, parmi les mesures prises à ce jour, l'inclusion de la haute direction parmi les destinataires des rapports sur les résultats, le développement des pratiques de S&E dans les opérations, et l'harmonisation des activités avec IOE. Le DEF inclut une proposition visant à un changement des personnes responsables des contributions techniques à la conception des projets; cette possibilité fait actuellement l'objet d'un examen attentif dans le cadre de l'OpEx.
- **Le FIDA améliore ses capacités de S&E dans le secteur rural.** Le Fonds a octroyé un don de 3,5 millions d'USD au Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR) destiné à la conception d'un programme pédagogique pour la certification dans les domaines du S&E et de l'évaluation d'impact. Ces crédits seront utilisés pour former les fonctionnaires publics chargés du S&E travaillant au sein des unités de gestion des projets du FIDA. Cette formation sera proposée en anglais, espagnol et français dans les cinq centres CLEAR situés en Afrique du Sud, en Chine, en Inde, au Mexique et au Sénégal; une manifestation de lancement est prévue pour octobre 2017. Une note conceptuelle relative à un nouveau don pour analyser la capacité de S&E des pays, dans le cadre de la préparation des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), a aussi été approuvée et sera présentée au Conseil d'administration en décembre 2017. Cette initiative aidera les gouvernements à évaluer leur propre capacité de gestion axée sur les résultats dans le secteur agricole, et proposera des plans d'action pour le renforcement de cette capacité, avec des cadres budgétaires et de reddition des comptes adéquats. Le programme pédagogique pour une académie interne à l'intention des chargés de programme de pays, comportant des modules sur le S&E, a été achevé en juillet 2017 et sera lancé en décembre 2017.
- **Le FIDA encourage l'utilisation de données probantes dans la gestion du portefeuille.** L'analyse par le FIDA de son portefeuille s'est considérablement élargie dans le cadre du DEF. On a en premier lieu déterminé les cibles pour les indicateurs d'impact intégrés dans FIDA10, par le biais d'un examen attentif de tous les projets du FIDA de 2010 à 2015. Cet examen a déterminé les liens entre chaque projet et les objectifs stratégiques du FIDA tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique 2016-2025. Les

données ont servi à recenser les cibles liées aux trois objectifs stratégiques du FIDA (augmentation de la production, augmentation de l'accès au marché, et augmentation de la résilience), et au but du FIDA d'amélioration du bien-être des ménages ruraux. Les cibles ont été présentées au Conseil d'administration en décembre 2016. Le FIDA a également mené à terme un examen systématique des projets relatifs aux régimes fonciers, en établissant des liens entre ce qui fonctionne pour les initiatives en rapport avec les régimes fonciers et l'ensemble du portefeuille du FIDA; le document s'inscrit dans la série de documents de recherche du FIDA. D'autres examens systématiques vont être entrepris.

- **Le FIDA a relié le S&E des projets et les activités visant à rendre compte des résultats à l'échelle de l'institution.** On a créé un système détaillé pour la communication des résultats depuis le niveau des produits jusqu'au niveau de l'impact. Au niveau des produits, le SYGRI a été actualisé, avec un ensemble réduit d'indicateurs de base intégrés dans les cadres logiques. Les cadres logiques feront l'objet d'une évaluation systématique des points de vue de la logique, de la cohérence avec les exigences institutionnelles et de l'inclusion des indicateurs de base. Au niveau de l'impact, on a élaboré un système concernant le choix de projets à soumettre à des évaluations d'impact rigoureuses pour établir l'attribution; de nombreuses évaluations d'impact sont en cours sur le terrain. Ces évaluations d'impact, qui seront achevées avant la fin de 2018, seront utilisées pour estimer l'impact global de FIDA10 et préciser les enseignements tirés.

Imprimer le bon état d'esprit: problèmes en vue

7. La construction d'une organisation axée sur les résultats exige des actions sur plusieurs fronts. La théorie du changement contenue dans le DEF met clairement en évidence les domaines d'activité dans lesquels des progrès ont été réalisés et ceux dans lesquels les efforts doivent se poursuivre. Bien que nécessaires, ces actions ne suffisent pas à garantir les effets et les impacts attendus. Le Fonds doit aussi entreprendre une évolution vers une culture de résultats. Ce changement culturel sous-jacent à la théorie du changement du DEF retient plusieurs hypothèses: i) les dirigeants participent activement à la conduite du changement; ii) il existe des incitations favorisant le changement de comportement; iii) les buts, valeurs et activités sont alignés à tous les échelons de gestion; et iv) il existe, dans l'ensemble du FIDA, une compréhension commune et une large appropriation du DEF. Alors que le Fonds s'apprête à entamer ce processus de reconfiguration vers une culture et des pratiques axées sur les résultats, des efforts devront être réalisés pour garantir la validité de ces hypothèses.
 - **Le leadership devrait être renforcé pour appuyer la vision institutionnelle de la gestion axée sur les résultats.** Le développement, à l'échelle de l'institution, d'une compréhension de cette vision et de son adoption dans l'ensemble de l'organisation exige un leadership audacieux et durable pour gérer le changement²⁶. Le FIDA a entrepris la conception de processus opérationnels plus adaptables afin d'intégrer à tous les niveaux cette culture de la gestion axée sur les résultats. Les gestionnaires du FIDA jouent un rôle central dans la contribution à la définition de la portée et des effets de ces réformes, et notamment des efforts pour nourrir une culture axée sur les résultats. Il est par conséquent essentiel de veiller à ce que tous les cadres envoient des signaux communs et prennent la tête, au sein de leurs équipes, de ce processus de changement. L'observation des efforts réussis comme de ceux qui ont échoué dans ce changement de culture montre clairement que c'est seulement en donnant l'exemple que les dirigeants peuvent faciliter ce changement. Il appartient aux gestionnaires de

²⁶ M.B. Sanger, Getting to the Roots of Change: Performance Management and Organisational Culture (*Public Performance and Management Review*, 2008) 31(4): 621-653.

formuler et de donner l'exemple des comportements et des valeurs qui définissent la culture en évolution de l'organisation, et de les diffuser constamment par le biais des contacts personnels et de la communication²⁷.

- **Il conviendrait d'envisager des incitations supplémentaires pour encourager les comportements, produits et résultats souhaités.** Imprimer des comportements axés sur les résultats exige des incitations appropriées aux niveaux de l'institution, de l'équipe et des personnes. Le DEF met actuellement en place plusieurs incitations systémiques qui devront, parce que le changement organisationnel exige un changement individuel, être complétées par des incitations adressées aux équipes et aux personnes. Il sera important, à l'avenir, de préciser les types de produits et de résultats qui sont effectivement récompensés. Des incitations et des récompenses tant financières que non financières devront être envisagées: les études montrent que les personnes travaillant dans le secteur public sont attachées aux valeurs du service public, qui semblent les motiver davantage que la rémunération²⁸. Ces agents apprécient les possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, reçoivent des réactions positives de leurs gestionnaires et de leurs pairs, et sont récompensés de leurs comportements modèles axés sur les résultats²⁹.
 - **Il faudrait en faire davantage pour aligner les buts, les valeurs et les activités à tous les niveaux de l'organisation.** Conformément aux meilleures pratiques internationales, des efforts constants doivent être déployés pour aligner les buts, les valeurs et les activités du FIDA par l'intermédiaire d'un CGR qui permet à la direction d'avoir une vision d'ensemble tout en suivant les progrès au niveau opérationnel. Si ce processus est pratique et pertinent, il permettra aux gestionnaires d'utiliser efficacement le CGR pour le suivi des résultats institutionnels. Il faut, pour que cela soit fait correctement, harmoniser les objectifs individuels à tous les niveaux, du sommet à la base de l'organisation³⁰.
 - **Il convient d'intensifier les mesures visant à garantir la compréhension et l'appropriation du DEF dans l'ensemble de l'organisation.** La mise en œuvre intégrale du DEF exige des communications internes efficaces et l'engagement du personnel. En fait, les données provenant de plus de 500 organisations à travers le monde et d'interviews avec des milliers de gestionnaires montrent que 70% des efforts de changement organisationnel échouent en raison de la résistance du personnel face au changement et du comportement de la direction qui n'appuie pas le changement. Les données probantes montrent que le personnel résiste au changement lorsque les signaux qu'il reçoit de ses supérieurs manquent de clarté (par exemple, lorsque tout est qualifié de prioritaire) et lorsque les dirigeants ne jouent pas le rôle de modèles dans les réformes qu'ils cherchent à promouvoir³¹.
8. Les défis énumérés ici ne doivent pas être envisagés indépendamment des autres activités institutionnelles. En fait, ils sont étroitement liés et se renforcent mutuellement. Les activités visant à améliorer l'apprentissage et à renforcer la reddition des comptes doivent par conséquent être intégrées à la stratégie

²⁷ E.H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*. Second edition (New York: Jossey-Bass, 1997).

²⁸ P. Milne, *Motivation, Incentives, and Organisational Culture* (Journal of Knowledge Management, 2007) 11(6): 28–38; P. Senge, B. Lichtenstein, K. Kaeufer, H. Bradbury et J.S. Carroll, *Collaborating for Systemic Change* (Boston, Massachusetts: MIT Sloan Management Review – Winter, 2007).

²⁹ T. Davenport, *Managing Knowledge Workers*. In: *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press, 2009).

³⁰ Robert S. Kaplan et David P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2006).

³¹ S. Keller et C. Price, *Beyond Performance: How Great Organisations Build Ultimate Competitive Advantage* (New York: John Wiley and Sons, 2011).

d'ensemble de gestion du changement qui accompagne les changements institutionnels de manière plus générale.

Tableau

Un point sur les activités entreprises au titre du DEF

DOMAINE D'ACTIVITÉ 1: Renforcer l'attention portée aux résultats tout au long du cycle de projet

Activité proposée au titre du DEF	Achévé au 1^{er} septembre 2017	Mesures immédiates prévues
<p>Énoncer systématiquement la logique du projet dans les rapports de conception (et dans les cadres logiques), et y intégrer les mesures appropriées de S&E.</p> <p>Réfléchir à la logique du projet et déterminer si elle est toujours pertinente (en utilisant les rapports de situation et de résultats).</p>	<p>Désormais, OPE: i) valide systématiquement tous les cadres logiques et leurs liaisons avec l'analyse économique et financière; et ii) examine la pertinence de la logique du projet au stade du rapport d'achèvement du projet (RAP).</p>	<p>Ces systèmes continueront à être renforcés et intégrés à d'autres activités, y compris l'élaboration d'une liste de contrôle de l'efficacité.</p>
<p>Recueillir et présenter de manière explicite les données probantes dans les RAP afin d'en tirer des enseignements pour les projets futurs.</p>	<p>De nouvelles orientations concernant les RAP ont été publiées en novembre 2015, et les réunions annuelles d'examen des RAP y apportent des compléments. Les équipes de gestion des programmes de pays réfléchissent aux enseignements tirés avant le parachèvement des RAP. Toutes les nouvelles conceptions de projets doivent impérativement faire explicitement référence aux enseignements tirés des RAP. Des récompenses annuelles sont attribuées aux deux meilleurs RAP produits, sur la base, entre autres, de la qualité des enseignements tirés dans le RAP.</p>	<p>Une révision des directives concernant les RAP est prévue pour 2018.</p>
<p>Mise au point de la phase I du SGRO: numérisation des cadres logiques, y compris les indicateurs du SYGRI (désormais indicateurs de base).</p> <p>Mise au point de la phase II du SGRO: module de supervision en ligne.</p> <p>Mise au point de la phase III du SGRO: modules de conception et d'achèvement en ligne.</p>	<p>L'outil cadre logique en ligne contenu dans le SGRO a été testé et achevé, et la migration des cadres logiques pour tous les projets en cours est achevée.</p> <p>Les modèles en ligne et hors ligne ont été achevés.</p> <p>La proposition de document d'identification de projet pour les prochains modules a été soumise.</p>	<p>D'ici décembre 2018, les chargés de programme de pays valideront les cadres logiques avec les projets durant les missions de supervision et intégreront, le cas échéant, de nouveaux indicateurs de base.</p> <p>Le SGRO sera lancé en octobre 2017 avec l'outil cadre logique en ligne et le module de supervision en ligne. Un appui au démarrage sera fourni aux premiers projets qui utiliseront le système durant les missions de supervision.</p> <p>Les exigences relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre des outils de conception et d'achèvement en ligne seront précisées en 2018.</p>
<p>Formuler une politique en matière de restructuration des projets qui détermine: i) quand l'ajustement d'un projet est suffisant; et ii) dans l'affirmative, les mesures à prendre.</p>	<p>Pas démarré.</p>	<p>La préparation de la politique en matière de restructuration est prévue pour l'automne 2017.</p>
<p>Concevoir et piloter l'élaboration de la liste de contrôle de l'efficacité.</p>	<p>Des consultations ont été menées avec la BID, qui possède une vaste expérience d'un instrument du même ordre, à propos de la liste de contrôle de l'efficacité en matière de développement. La formulation</p>	<p>Les résultats de l'OpEx sont attendus. L'expérience pilote relative à la liste de contrôle de l'efficacité en matière de développement pourrait démarrer au début de 2018.</p>

	d'une liste de contrôle adaptée aux besoins du FIDA a été entreprise, mais a été retardée par les activités de l'OpEx.	
--	--	--

DOMAINE D'ACTIVITÉ 2: Améliorer l'autoévaluation et l'obligation de rendre compte des résultats

Activité proposée au titre du DEF	Achévé au 1^{er} septembre 2017	Mesures immédiates prévues
Créer OPE pour superviser les cadres d'autoévaluation opérationnelle du Fonds.	OPE a été mise en place en 2016 à la suite d'un réexamen fonctionnel du Département gestion des programmes.	s.o.
Donner pour mandat à OPE de faire progresser les pratiques de S&E dans les opérations du FIDA.	Un manuel de S&E et des matériels d'appui à l'exécution sont en cours de préparation. Ils compléteront les activités conduites par le biais de la nouvelle Académie des opérations du FIDA pour garantir une solide capacité de base parmi l'ensemble du personnel opérationnel (voir ci-dessous).	Ces matériels seront prêts d'ici décembre 2017.
Donner pour mandat à OPE de rendre compte des résultats (entre autres à la haute direction et au Conseil d'administration).	OPE supervise la conception et la mise en service de divers outils en rapport avec les résultats, notamment l'enquête auprès des clients du FIDA, le processus d'examen du portefeuille (et son rapport), et le tableau de bord des opérations du FIDA (la phase IV a été lancée à l'été 2017).	
Donner pour mandat à OPE de travailler en liaison avec IOE.	Outre le suivi des recommandations contenues dans les évaluations, OPE et IOE ont achevé la phase I de l'accord d'harmonisation visant à garantir l'utilisation de définitions et d'indicateurs communs.	La phase II de l'accord d'harmonisation sera mise en œuvre en 2018.
Attribuer aux personnes fournissant des contributions techniques à la conception des projets une plus grande responsabilité dans le cadre des projets.	Le document <i>Modèle opérationnel du FIDA</i> préparé pour les Consultations sur FIDA11 prévoit que cette activité sera l'une des composantes d'un ensemble plus vaste de réformes.	Cette activité fait l'objet d'un réexamen dans le cadre de l'OpEx.

DOMAINE D'ACTIVITÉ 3: Améliorer les capacités de S&E dans le secteur rural

Activité proposée au titre du DEF	Achévé au 1^{er} septembre 2017	Mesures immédiates prévues
Collaborer avec CLEAR à la conception d'un programme pédagogique pour la certification en matière de S&E et d'évaluation de l'impact, financé par un don du FIDA.	Le programme pédagogique a été conçu et la planification de l'introduction du stage est en cours. Une session de formation des formateurs a été organisée en avril 2017 avec plus de 30 participants. Le stage comportera deux modules obligatoires: Principes de base du S&E, I, et Principes de base, II; les cours seront dispensés en anglais, espagnol et français. Le stage comprendra aussi un module facultatif de niveau élevé sur le S&E et l'évaluation de l'impact, qui sera mis au point et introduit en 2018.	La formation initiale de 60 membres du personnel des projets aux Principes de base du S&E, I et II, se déroulera en octobre 2017. La formation sera dispensée en anglais, en espagnol et en français. Une manifestation officielle de lancement est prévue pour le 18 octobre.
Analyser la capacité de S&E du pays dans le cadre de la formulation du COSOP.	En février 2017, une nouvelle conception d'un don du FIDA de 3,2 millions d'USD (AGSCANS - tour d'horizon des capacités de	La conception du don AGSCANS sera présentée au Conseil d'administration en décembre 2017.

	S&E dans le domaine agricole) a été approuvée pour aider les pays à réaliser un autodiagnostic de leurs besoins et lacunes en matière de S&E.	
Une académie interne destinée aux chargés de programme de pays a été mise en place pour développer les compétences en matière de gestion de projet, sur la base du recours à des données probantes.	La conception de la nouvelle académie des opérations du FIDA - pour garantir une solide base de compétences parmi l'ensemble du personnel opérationnel - a été achevée en juillet 2017.	Le premier stage de formation de l'académie des opérations du FIDA sera lancé en décembre 2017.

DOMAINE D'ACTIVITÉ 4: Encourager l'utilisation de données probantes dans la gestion du portefeuille de projets

Activité proposée au titre du DEF	Achévé au 1^{er} septembre 2017	Mesures immédiates prévues
Déterminer les indicateurs du succès au niveau institutionnel et, à cet effet, examiner et comprendre le portefeuille du FIDA et en analyser les impacts potentiels.	Dans le cadre de la Consultation sur FIDA10, le FIDA a examiné et actualisé son cadre de mesure des résultats. C'est au cours de ce processus qu'a été défini un nouvel ensemble d'indicateurs au niveau de l'impact directement liés au Cadre stratégique du FIDA. Ils portent sur l'augmentation de la production, l'amélioration de l'accès au marché, l'augmentation de la résilience et l'amélioration de la mobilité économique. Les cibles relatives à ces indicateurs ont été déterminées sur la base d'un examen du portefeuille du FIDA, et présentées au Conseil d'administration en décembre 2016.	Les indicateurs d'impact et les cibles demeureront fondés sur les objectifs stratégiques du FIDA et sur un examen du portefeuille du FIDA pour FIDA11.
Conduire des examens systématiques des composantes clés du portefeuille du FIDA en vue de constituer une base de données factuelles.	À ce jour, le FIDA a entrepris un examen thématique systématique des régimes fonciers.	Il est prévu de commander et d'entreprendre chaque année deux examens systématiques.
Analyser le portefeuille du FIDA pour en améliorer la performance.	Le FIDA a entrepris deux études visant à mieux comprendre la dynamique de son portefeuille, l'une portant sur les décaissements et la seconde sur les domaines thématiques à appuyer.	Le FIDA poursuivra les analyses empiriques de son portefeuille de prêts et dons pour en améliorer la performance, y compris par le biais de l'OpEx.

DOMAINE D'ACTIVITÉ 5: Relier le S&E des projets aux activités visant à rendre compte des résultats à l'échelle de l'institution

Activité proposée au titre du DEF	Achévé au 1^{er} septembre 2017	Mesures immédiates prévues
Au niveau du projet, évaluer les cadres logiques pour s'assurer qu'ils reflètent la logique du projet et les exigences institutionnelles, y compris le SYGRI.	Les cadres logiques sont systématiquement examinés par trois différentes entités. OPE s'assure que tous les cadres logiques sont alignés sur la logique et l'économie du projet et sur les résultats de l'analyse financière. Les conseillers principaux, les chargés de programme de pays et l'économiste régional principal examineront les cadres logiques au cours du processus d'amélioration de la qualité. L'assurance qualité implique des examens de portée plus générale.	L'approche de l'examen des projets est envisagée par le biais de l'OpEx.
Simplifier et rationaliser les indicateurs du SYGRI, et leurs méthodologies de mesure.	Le nouveau cadre et les nouveaux indicateurs de base du SYGRI ont été approuvés par le Conseil	L'introduction de nouveaux indicateurs de base se poursuivra jusqu'à la fin de 2018 en vue de leur intégration dans les cadres

Intégrer de nouveaux indicateurs de base dans les cadres logiques et les systèmes de S&E.	d'administration en avril 2017. Les orientations opérationnelles relatives à l'introduction des indicateurs de base et aux méthodologies de mesure ont été publiées en juillet 2017.	logiques des projets, et pour s'assurer que les unités des projets chargées du S&E sont prêtes à les mesurer et à en rendre compte à partir de 2019.
Élaborer et mettre en œuvre un système pour choisir un sous-ensemble représentatif de projets du FIDA en vue des évaluations d'impact. Projeter les résultats de cette analyse sur la totalité du portefeuille pour l'établissement des rapports institutionnels.	De nombreuses évaluations d'impact sont en cours pour FIDA10. Le choix des projets a été effectué par un groupe de travail représentant les conseillers pour les portefeuilles régionaux et les responsables des évaluations d'impact.	Les évaluations d'impact seront achevées avant la fin de 2018. Elles seront utilisées pour projeter les résultats sur le portefeuille du FIDA et il en sera rendu compte au regard des cibles de FIDA10.
Puisque les évaluations de l'impact s'attacheront en priorité à tirer des enseignements, une synthèse des enseignements dégagés de cette série d'analyses sera proposée.	Les évaluations d'impact pour FIDA10 sont en cours.	Les enseignements tirés seront extraits dans le cadre de la synthèse des évaluations d'impact de FIDA10 avant la fin de 2018.

Proposition d'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA

1. L'avantage comparatif du FIDA réside dans le fait qu'il a pour cible les populations extrêmement pauvres et en situation d'insécurité alimentaire des zones rurales, et qu'il a pour objectif principal de les autonomiser afin qu'elles puissent accroître leurs capacités productives pour s'extraire de la pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire. Le FIDA consacre chaque année approximativement un milliard d'USD, dans plus de 100 pays, à l'amélioration des conditions de vie des personnes extrêmement pauvres et en situation d'insécurité alimentaire dans les zones rurales. L'évaluation de l'impact menée au plan institutionnel pour la période 2010-2015 a constaté que, chaque année, les fonds alloués: augmentaient de manière significative le revenu agricole de sept millions de paysans; augmentaient la possession de bétail et de volaille de cinq millions de ruraux; et diminuaient la pauvreté rurale de quatre millions de personnes. Bien que ces impacts soient loin d'être négligeables et apportent d'importantes contributions à la réalisation des ODD, le FIDA pourrait, avec le même montant, avoir un plus fort impact sur les vies des populations rurales, en améliorant la manière dont il mobilise, alloue, utilise et transforme ses ressources. C'est à cela que fait référence l'expression "utilisation optimale des ressources", qui signifie, dans le contexte du FIDA, optimiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, les vies des femmes et des hommes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire³².
2. Il ne s'agit pas simplement, dans l'utilisation optimale des ressources, de réduire les coûts ou de procéder à des coupes dans les budgets, mais d'utiliser un raisonnement évaluatif pour réfléchir sérieusement aux moyens d'obtenir le plus fort impact au moindre coût possible. Le FIDA vise à intégrer le concept d'utilisation optimale des ressources alors qu'il s'approche de la période de FIDA11, comme le montrent à l'évidence plusieurs indicateurs des Niveaux II et III dans le CGR – dont certains constituent des nouveautés pour FIDA11. Le FIDA reconnaît que l'évolution vers une culture d'utilisation optimale des ressources ne se limite pas aux opérations. La présente annexe expose les mesures que prend actuellement le FIDA – dans le cadre des changements à son modèle opérationnel – pour améliorer sa proposition d'utilisation optimale des ressources et sa liaison avec le CGR. Elle présente, tout d'abord, un historique des activités récentes menées par le FIDA pour optimiser l'utilisation de ses ressources. Ces généralités sont suivies d'une explication du concept d'utilisation optimale des ressources. On trouvera enfin une proposition de cadre de reddition des comptes par le biais d'un cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources.

La progression vers l'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA

3. L'Article 7 de l'Accord portant création du FIDA³³ prévoit que le Fonds prend des dispositions pour s'assurer que les ressources provenant de tout financement sont utilisées exclusivement aux fins auxquelles ledit financement a été accordé, compte dûment tenu des considérations d'économie, d'efficacité et de justice sociale. Cette disposition se trouve reflétée dans les politiques institutionnelles du FIDA et dans ses directives en matière de passation des marchés pour les projets, fondées toutes deux sur les principes de l'utilisation optimale des ressources.

³² Cette définition est conforme aux définitions standard utilisées ailleurs, et par exemple par le Ministère britannique du développement international (2011), par la Commission indépendante sur l'impact de l'aide (2011), par Jackson (2012) et dans les publications du Bureau Évaluation indépendante du développement de la BAfD (2016).

³³ Accord portant création du FIDA (2011): <https://www.ifad.org/documents/10180/426f7812-882a-4509-9941-79b8947a265c>

4. Beaucoup a été fait pour optimiser l'utilisation des ressources au FIDA et dans ses opérations, et en particulier depuis 2013, dans le cadre du plan d'action consolidé du FIDA pour renforcer son efficacité, élaboré pour donner suite à l'évaluation au niveau de l'institution, réalisée en 2013, de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E)³⁴. Depuis lors, le FIDA a:
 - mis en place le Bureau du budget et du développement organisationnel, introduisant des systèmes de budgétisation axée sur les résultats et de planification stratégique pour le personnel, qui établissent un lien direct entre les dépenses et les résultats en vue d'assurer une utilisation optimale des ressources et de maîtriser les coûts;
 - réalisé des économies significatives dans divers domaines, comme la passation des marchés, les frais de voyage, les services médicaux et les services d'utilité publique, souvent en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome;
 - réduit les coûts des organes directeurs, notamment par la réduction du nombre et de la longueur des documents, permettant une réduction significative du budget administratif du Bureau du Secrétaire;
 - mis en œuvre toute une série de réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et a collaboré étroitement avec la Commission de la fonction publique internationale dans le cadre de l'examen du barème des traitements du personnel de la catégorie des services généraux à Rome;
 - modernisé les systèmes des technologies de l'information et des communications pour rationaliser les processus opérationnels, et spécialement ceux en rapport avec les projets; et
 - élargi la communication de ses résultats en améliorant le SYGRI, en réformant le système d'autoévaluation et en lançant l'initiative d'évaluation de l'impact.
5. Grâce à ces mesures, des améliorations ont été apportées à de nombreux indicateurs du CGR – mais pas à tous. Ainsi, les ratios d'efficacité institutionnelle relatifs aux décaissements sont alignés sur les cibles de FIDA10, ce qui n'est pas le cas de ceux relatifs aux nouveaux engagements de prêts et de dons. Bien que les délais de traitement des demandes de retrait aient été réduits, le délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement reste élevé. En matière d'efficacité des projets, la tendance est constamment positive.
6. Nonobstant les progrès marquants réalisés, il existe encore une large marge d'amélioration, mise en évidence par des examens indépendants – notamment l'ENI-E d'IOE, l'examen par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), et l'examen par le Royaume-Uni de l'efficacité de l'aide multilatérale – qui préconisent une focalisation accrue sur l'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA. Entrepris à peu près en même temps (2012-2013), les examens d'IOE et du MOPAN ont relevé des domaines similaires devant retenir l'attention. Les deux études ont noté des marges d'amélioration dans les processus institutionnels de passation des marchés du FIDA, et jugé que l'efficacité des projets constituait un domaine important méritant une attention accrue. Le MOPAN a souligné la nécessité: d'améliorer l'efficacité tout au long du cycle du projet (depuis la conception et la planification du projet jusqu'à son exécution, sa gestion et son évaluation); de remédier à la longueur des processus bureaucratiques; et d'accroître l'efficacité de la gestion des projets, et notamment la préparation du projet et le recrutement du personnel. Depuis ces examens, une série de mesures correctives ont été prises (ou sont en cours) pour remédier aux faiblesses. Tout en notant les évolutions positives, l'examen de l'aide

³⁴ EB2013/108/R.3/Rev.1: <https://webapps.ifad.org/members/eb/108/docs/french/EB-2013-108-R-3.pdf>

multilatérale (2015-2016) a invité instamment le FIDA à définir des cibles plus ambitieuses en matière d'efficacité, de rendre compte de façon plus systématique des économies réalisées, et de faire naître une plus forte culture d'optimisation des ressources dans l'ensemble de l'organisation.

7. Le FIDA reconnaît qu'il est important d'aller plus loin et plus vite dans le renforcement de l'utilisation optimale des ressources, et il est pleinement résolu à se lancer dans ce programme. Il faudra, à cet effet, que le FIDA change son approche et, au lieu de mesures individuelles pour améliorer l'efficacité ou l'efficacité, réfléchisse de façon plus systématique à la manière dont des ensembles de mesures s'harmonisent pour optimiser l'utilisation des ressources. Il est évident que l'utilisation optimale des ressources implique de profondes modifications du modèle opérationnel du FIDA, dont la réalisation prendra du temps et des ressources. Nombre des changements en cours envisagés dans le Cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement (DEF) et des changements futurs prévus dans le contexte de FIDA11 ont pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources du Fonds.

L'optimisation de l'utilisation des ressources comme raisonnement évaluatif

8. Optimiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, les vies des femmes et des hommes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire exige un équilibre entre les quatre "E" – économie, efficacité, efficacité et équité. L'*économie* consiste à réduire le coût de chacune des ressources utilisées pour une activité tout en maintenant la qualité des produits. L'*efficacité* consiste à accroître les produits (sans compromettre la qualité), mais à un moindre coût, ou à minimiser le coût d'un produit de haute qualité, habituellement par la réallocation de ressources. Économie et efficacité sont étroitement liées en cela qu'elles visent à obtenir un résultat supérieur au même coût. L'*efficacité* consiste à atteindre l'impact attendu d'une activité. L'*équité* consiste à faire en sorte que les impacts soient ressentis par les bénéficiaires pauvres ou marginalisés. Bien qu'aucun de ces quatre "E" ne soit nouveau, l'utilisation optimale des ressources intègre un certain nombre de concepts inclus dans le programme de résultats, de sorte que les praticiens du développement examineront simultanément ces concepts lorsqu'ils se concentreront à la fois sur l'utilisation des ressources et sur leur impact³⁵.
9. L'utilisation optimale des ressources peut être envisagée au niveau d'un projet, au niveau d'un pays ou au niveau institutionnel/du portefeuille (Jackson, 2016)³⁶. Au *niveau du projet*, elle garantit que les investissements dans les activités du projet fassent le meilleur usage des ressources pour atteindre les objectifs du projet. Cela signifie que les ressources du projet ne pourraient pas être mieux utilisées pour obtenir le même impact ou pour obtenir un impact plus important en adoptant une autre approche. Au *niveau du pays*, l'accent est mis sur la stratégie globale du pays et donc sur un regroupement de plusieurs projets combiné à des activités complémentaires, comme la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats. Au *niveau institutionnel*, l'utilisation optimale des ressources met l'accent sur la question de savoir si le modèle opérationnel du FIDA constitue la meilleure approche pour transformer les ressources de base en impacts.

³⁵ R. Schiere (2016) "What is new in Value for Money?" In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALuation Matters: un magazine d'information trimestriel sur l'évaluation en matière de développement, troisième trimestre 2016. Abidjan: Bureau Évaluation indépendante du développement, Banque africaine de développement.

³⁶ P. Jackson, (2016) "Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion." In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALuation Matters: un magazine d'information trimestriel sur l'évaluation en matière de développement, troisième trimestre 2016. Abidjan: Bureau Évaluation indépendante du développement, Banque africaine de développement.

10. Bien que ces trois niveaux soient étroitement liés, la préoccupation principale pour FIDA11 est celle de l'utilisation optimale des ressources au niveau de l'institution. À ce niveau, le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 inclura des indicateurs du Niveau III liés à l'efficacité opérationnelle et institutionnelle pour suivre et améliorer l'utilisation des ressources au niveau institutionnel. Les indicateurs du Niveau II cherchent à mesurer les résultats des opérations du FIDA en construisant les résultats institutionnels à partir des indicateurs de base au niveau du projet et des évaluations d'impact en cours.
11. L'utilisation optimale des ressources au niveau de l'institution est par conséquent un produit de l'utilisation optimale des ressources au niveau des projets et de l'efficacité opérationnelle et institutionnelle. Étant donné que le modèle opérationnel du FIDA détermine dans une large mesure l'approche du Fonds en matière de mobilisation, d'allocation, d'utilisation et de transformation des ressources, l'utilisation des ressources ne peut être optimisée que par le biais de la conception et de la mise en œuvre de son modèle opérationnel. Il convient donc, à cet effet, d'envisager le modèle opérationnel à la lumière des quatre "E".
12. Les publications relatives à l'utilisation optimale des ressources soulignent la nécessité d'examiner, systématiquement et simultanément, l'utilisation des ressources aux niveaux du projet, du pays et de l'institution, afin de s'assurer que les meilleurs intrants sont utilisés pour obtenir le maximum de produits et d'impact. Il faut donc, à cet effet, procéder à une analyse périodique de l'utilisation des ressources et de ses liens avec les chaînes de résultats, aux niveaux des projets et de l'institution. Comme le note l'une des analyses, "le raisonnement évaluatif doit présider à la mesure"³⁷. Le raisonnement évaluatif est le moteur nécessaire de l'utilisation optimale des ressources.

Renforcer le modèle opérationnel du FIDA dans l'optique de l'utilisation optimale des ressources

13. Comme l'explique le document *Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à plus grande échelle*, présenté à la deuxième Consultation sur la reconstitution (IFAD11/2/R.3), les améliorations proposées au modèle opérationnel du FIDA sont alignées sur les quatre "E":
 - **l'économie**: changements visant à rendre le FIDA plus souple, par exemple en réduisant les temps de traitement et d'exécution. Cela réduit les coûts tout en maintenant la qualité des produits;
 - **l'efficacité**: changements ayant pour but d'accroître l'ampleur des opérations du FIDA en adoptant un cadre plus rigoureux pour le choix des pays. Cela suppose une augmentation significative des allocations moyennes à chaque groupe de revenu et un accroissement, pouvant aller jusqu'à 20%, du nombre de bénéficiaires. Cela augmentera la production du FIDA (tout en maintenant la qualité) à un moindre coût par le biais d'une réallocation des ressources;
 - **l'efficacité**: pris ensemble, les changements proposés au modèle opérationnel du FIDA le rendront plus efficace. Ils permettront d'utiliser l'effet de levier des partenariats, de la promotion de la mobilisation des ressources nationales, du cofinancement et du financement par le secteur privé pour amplifier l'impact. Ces changements facilitent aussi l'adaptabilité persistante des projets pour faire en sorte que l'exécution soit guidée par les résultats plutôt que par des schémas rigides. Enfin, ils permettent la collecte systématique de données et d'éléments factuels sur ce qui fonctionne, afin d'optimiser la qualité depuis la conception du projet jusqu'à son exécution;

³⁷ J. King et L. Guimaraes (2016) "Evaluating value for money in international development: the Ligada female economic empowerment programme in Mozambique." In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALuation Matters: un magazine d'information trimestriel sur l'évaluation en matière de développement, troisième trimestre 2016. Abidjan: Bureau Évaluation indépendante du développement, Banque africaine de développement.

- **l'équité**: les changements proposés qui réaffirment la focalisation du Fonds sur les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres. Le modèle opérationnel du FIDA accorde la priorité au financement de base pour les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, parallèlement au ciblage des bénéficiaires.
14. Le CGR pour FIDA11 intègre des indicateurs pour le suivi de l'exécution et des résultats de la plupart des initiatives proposées conformément au modèle opérationnel pour FIDA11, avec des mesures quantitatives du succès et des références et des cibles correspondantes.
 15. Allant un peu plus loin, la direction s'est engagée à élaborer et à adopter un cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources. Par le biais du raisonnement évaluatif, le cadre de pointage proposé aidera la direction à déterminer et à équilibrer les compromis inhérents à la recherche d'une utilisation optimale des ressources, et notamment: i) les avantages à court terme ou à long terme de toute ligne de conduite; ii) la maximisation du nombre d'hommes et de femmes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire retirant des avantages ou l'appui aux pays les plus pauvres ou ceux en situation de plus grande fragilité; et iii) la réduction des frais généraux ou le renforcement de la qualité des opérations.
 16. La proposition de cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources présentée ci-dessous comprend un sous-ensemble d'indicateurs du CGR en rapport avec la version révisée du modèle opérationnel. Ces indicateurs ont été choisis sur la base de leur capacité potentielle à: surmonter les obstacles de longue date à une plus grande efficacité et efficacité opérationnelles; permettre davantage d'économie et d'équité; et intensifier l'utilisation optimale des ressources du FIDA. On en citera ci-après quelques exemples:
 - l'amélioration du taux de décaissement évite la stagnation des décaissements et les dépassements de délai des projets. Elle exige la conception de projets mieux ciblés et pouvant être restructurés de manière proactive en cas de retards. Des décaissements plus rapides contribuent à maîtriser les coûts des projets et à maintenir le moral du personnel. Bien que des décaissements rapides ne garantissent pas de bons résultats, ces derniers ne sont pas possibles en l'absence des premiers;
 - l'augmentation du ratio entre le personnel des bureaux de pays du FIDA et le personnel du siège fera des bureaux de pays – et spécialement des plateformes sous-régionales – de véritables centres de service pour les emprunteurs, contribuant à une meilleure connaissance de la conception des projets, à un appui permanent à l'exécution, et à une participation durable à l'élaboration des politiques. En facilitant les économies d'échelle, elle rend aussi moins coûteux les investissements dans la décentralisation. Plusieurs rapports d'IOE font apparaître la corrélation entre une décentralisation effective et de meilleurs résultats en matière de développement (voir l'évaluation au niveau de l'institution consacrée en 2016 à la décentralisation);
 - la réduction des délais entre la note conceptuelle et le premier décaissement exige une modification des pratiques suivies de longue date tant par le FIDA que par les emprunteurs. Les mesures nécessaires à la réduction de ce délai consistent, entre autres, à: raccourcir le processus d'examen des opérations et de vérification de la conformité; concevoir des projets plus faciles à exécuter; exiger une plus grande appropriation par les emprunteurs afin qu'ils ratifient et établissent les structures du projet avant son approbation; et faire preuve de vigilance quant aux retards au démarrage. Régler l'horloge dès le début donne

le ton pour une exécution en temps voulu, qui est en corrélation avec de meilleurs effets à l'achèvement³⁸;

- l'augmentation du pourcentage d'opérations obtenant une note de 5 ou plus à l'achèvement permettrait au FIDA de dépasser la barre du jugement "plutôt satisfaisant" pour atteindre le niveau "satisfaisant" et au-delà. Les éditions 2016 et 2017 du RARI ont constaté qu'en moyenne les opérations du FIDA étaient plutôt satisfaisantes et que des améliorations systématiques sont nécessaires pour porter la performance des projets au niveau supérieur. Grâce aux améliorations proposées au modèle opérationnel – avec notamment une conception plus souple et une supervision constante par des bureaux de pays du FIDA renforcés – la direction s'attend à ce que cette tendance s'améliore progressivement.

³⁸ Banque mondiale (2015), Report on self-evaluation systems (ROSES 2016). Washington: Groupe de la Banque mondiale.

Cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources

<i>Dimensions du modèle opérationnel</i>	Problèmes clés	Mesures prises pour intensifier l'utilisation optimale des ressources	Lien avec les dimensions de l'utilisation optimale des ressources	Mesure du succès par le biais des indicateurs du CGR
Mobilisation des ressources	Les ressources de base de l'aide publique au développement ne sont pas exploitées au maximum des possibilités	Mobilisation de ressources par le biais de l'emprunt	Économie et efficacité. Permet à chaque dollar d'aide publique au développement d'avoir un effet multiplicateur sur le montant total des prêts, augmentant ainsi l'efficacité et l'économie de ces ressources.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio d'endettement (3.1.2) • Ratio de cofinancement (3.1.3) • Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1) (ventilé par sexe et par âge)
		Cofinancement avec des partenaires nationaux et internationaux	Efficacité. Renforce l'efficacité par l'amélioration de l'impact grâce à des fonds et des savoirs qui servent de complément aux approches du FIDA et renforcent l'appropriation au plan national.	
		Mobilisation de fonds supplémentaires liés au climat, à la jeunesse, à la fragilité (réfugiés) et au secteur privé	Efficacité et équité. Renforce l'équité en facilitant le ciblage de fonds et renforce l'efficacité en répondant aux préoccupations particulières de groupes défavorisés.	
Allocation des ressources	Le ciblage des pays, et à l'intérieur des pays, doit être renforcé	Choix des pays et allocation des ressources par l'intermédiaire du Système d'allocation fondé sur la performance	Efficacité et équité. Renforce l'équité en mettant l'accent sur les pays ayant d'importants besoins, et l'efficacité en mettant l'accent sur la performance. Il améliore aussi l'efficacité en déterminant la séquence chronologique des services aux emprunteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1) (ventilé par sexe et par âge)
		Adaptation des approches au niveau du pays	Efficacité et équité. Renforce l'équité en veillant à ce que le ciblage soit approprié au contexte et aboutisse à des projets efficaces.	
		Ciblage renforcé de la jeunesse	Équité. Renforce l'équité en veillant à ce que les populations clés soient touchées.	
Utilisation des ressources	L'utilisation des ressources à l'intérieur des pays n'atteint pas son plein potentiel	Décentralisation et renforcement du modèle axé sur les pays	Quatre "E". Renforce les quatre "E" par le biais de la présence accrue dans les pays, ce qui permet d'améliorer le flux d'information et l'engagement, et une utilisation plus efficace des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> • Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (3.5.1) • Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (3.5.2) • Ratio de décaissement (3.5.3) • Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays du FIDA (3.6.1) • Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA) (3.2.2) • Pourcentage d'opérations notées 5 et plus à l'achèvement pour le résultat global du projet (IOE) (2.2.3)
		Renforcement des synergies entre les activités de prêt et hors prêts	Économie et efficacité. Renforce l'économie et l'efficacité grâce à de meilleures solutions et renforce l'efficacité grâce à l'amélioration de l'impact.	
		Taille des prêts accrue	Économie et efficacité. Renforce l'économie et l'efficacité grâce à des économies d'échelle dans la conception et l'exécution des projets.	
		Intégration des questions relatives au climat, à l'égalité entre les sexes, à la nutrition et à la jeunesse	Équité. Renforce l'équité grâce à un meilleur ciblage, et l'efficacité en mettant l'accent sur les questions clés (climat et nutrition, par exemple).	

Transformation des ressources	Focalisation insuffisante sur la mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats	DEF et cadre de gestion des résultats	Quatre "E" . Garantit une information adéquate pour impulser des augmentations dans les quatre "E" par le biais de décisions fondées sur des données probantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1) (ventilé par sexe et par âge) • Pourcentage de pays ayant des projets décaissables par le biais du portail clients du FIDA (PCF) (3.7.5) • Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le système SGRO (3.7.6). • Pourcentage de projets appuyés par le FIDA bénéficiant d'une formation par le biais des CLEAR (3.7.7)
		Initiative d'évaluation de l'impact	Efficacité . Garantit la possibilité d'attribuer l'impact pour déterminer l'efficacité.	
		Transparence accrue grâce au plan d'action systématique	Efficacité . Crée une ouverture aux données afin d'offrir des incitations à l'amélioration des quatre "E", et renforce les mécanismes nationaux de reddition des comptes pour accroître l'efficacité de l'aide.	
		Améliorations de la plateforme de prestation de services	Économie et efficacité . Renforce l'économie et l'efficacité au niveau de l'institution en raccourcissant les délais de traitement et en facilitant des processus opérationnels plus adaptables.	

Les indicateurs du CGR sont notés entre parenthèses.