



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA – Troisième session

Rome, 2-3 juillet 2002

**RÉCAPITULATIF FAIT PAR LE PRÉSIDENT DES DÉLIBÉRATIONS SUR L'EXAMEN
EXTERNE DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT DES OPÉRATIONS DU FIDA**

1. J'estime que nos débats sur l'Examen externe ont été très fructueux. Je tiens à exprimer encore notre gratitude à toute l'équipe chargée de cet examen pour l'excellent travail qu'elle a accompli en menant à bien et en temps voulu cette tâche difficile.
2. Je voudrais également préciser, comme nous l'avions indiqué dans les observations de la direction du FIDA sur l'Examen externe, que nous estimons que cet examen a été objectif dans ses constatations et équitable dans ses observations de nature qualitative. Nous nous félicitons des principales conclusions de l'examen, dans lesquelles sont soulignés les points forts du FIDA, l'impact de son action ainsi que la contribution que celui-ci a apportée à la réduction de la pauvreté. L'examen attire également l'attention sur plusieurs domaines qui posent des problèmes au FIDA pour améliorer encore son impact.
3. Ces domaines relèvent de quatre grandes catégories. La première est celle du dialogue et du partenariat aux niveaux tant national qu'international, la deuxième celle de l'innovation et de la gestion des connaissances, la troisième celle de l'exécution des programmes du FIDA fondée sur les résultats et la quatrième celle du suivi et de l'évaluation.
4. La direction du FIDA est fermement résolue à s'attaquer énergiquement à ces questions. Nous partageons, comme nous vous l'avons dit, l'analyse figurant dans l'Examen externe. Nombre de thèmes et de questions évoqués par l'équipe chargée de l'Examen externe sont étroitement liés à ceux mis en évidence dans le Plan d'action. À la lumière des nouvelles indications et orientations fournies par l'Examen externe et compte tenu des débats à l'occasion de la présente Consultation, par exemple sur la durabilité, nous allons maintenant passer en revue l'action en cours dans le cadre de ces processus et tenter de déterminer les mesures propres à modifier et renforcer ces processus comme il convient. Le nouveau processus de planification stratégique et d'établissement du budget offre le cadre nécessaire pour intégrer ces mesures.



5. Il est une question soulevée par l'Examen externe qui est assez nouvelle dans la mesure où nous ne l'abordons dans aucun processus bien déterminé, à savoir celle de la présence sur le terrain – à propos de laquelle nous avons eu une discussion utile et pour laquelle nous envisageons la mise au point d'un processus distinct.

6. Pour ce qui est de la première série de questions, qui concerne la concertation et le partenariat, l'Examen contient des remarques importantes sur le renforcement du processus de préparation des Exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP), et sur les moyens de faire participer le Fonds plus activement à la concertation, par exemple en contribuant au processus d'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Dans ce contexte, l'équipe chargée de l'examen a noté qu'une présence accrue sur le terrain pourrait être nécessaire pour que le Fonds soit mieux à même de travailler avec des partenaires.

7. Le Fonds a commencé à établir des COSOP il y a environ cinq ans et ceux-ci sont devenus des instruments essentiels pour la répartition des ressources et l'élaboration des programmes au niveau des pays. Les COSOP sont préparés en étroite coopération avec les partenaires du FIDA et certains d'entre eux sont examinés par le Conseil d'administration. Ils se sont avérés de précieux outils pour renforcer la participation du Fonds à la concertation et contribuer au processus de DSRP. Ils offrent aussi une base pour le renforcement de la coopération du FIDA avec les autres partenaires dans le domaine du développement, y compris pour la mobilisation de cofinancements.

8. Les COSOP seront utilisés de façon plus systématique pour atteindre ces objectifs. En outre, nous avons examiné les facteurs ayant contribué au succès des projets du FIDA, qui ont réussi à réorienter les politiques en faveur des ruraux pauvres. Cet examen nous a permis d'acquérir des connaissances qui fournissent aux chargés de portefeuille de pays un cadre de formation et d'acquisition de compétences adapté au contexte local.

9. La concertation est tout aussi importante aux niveaux régional et international qu'au niveau national. À cet égard, le *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*, le Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006 et les stratégies régionales ont fourni des bases de discussions pour un certain nombre d'ateliers. Nous nous proposons d'organiser au moins un atelier dans chacune des régions d'intervention du FIDA. J'ai moi-même participé à trois ateliers – au Sénégal pour l'Afrique de l'Ouest, l'Atelier sur l'évaluation régionale de la pauvreté rurale et les stratégies d'intervention au Liban, et l'Atelier pour l'Afrique orientale à Dar-es-Salaam au mois de mai. Ce dernier atelier de deux jours a été présidé jusqu'à la fin par le Premier ministre de la République-Unie de Tanzanie et comptait parmi ses participants des ministres de la plupart des pays de la région, des universitaires et d'autres parties prenantes. Les débats tenus dans ces enceintes offrent la possibilité d'élaborer des approches stratégiques communes aux échelons national et régional et nous allons poursuivre cette initiative de manière systématique. C'était en effet très intéressant de constater l'intensité de la demande d'interaction par les gouvernements et d'autres acteurs de la région au niveau des politiques.

10. La seconde série de questions, qui concerne l'innovation et la gestion des connaissances, est peut-être l'élément clé pour ce qui est du défi qui consiste, selon les propres termes utilisés dans l'Examen externe, à faire du FIDA la référence suprême pour la pensée et l'action dans le combat contre la pauvreté rurale. Une évaluation du rôle du FIDA en tant que promoteur d'innovations a été effectuée dans le cadre du plan d'action élaboré pendant la cinquième reconstitution. Cette évaluation a fait ressortir un certain nombre de domaines où le FIDA a fait œuvre de pionnier pour d'importantes innovations mais elle a également souligné la nécessité d'une approche plus systématique en la matière.



11. Suite au rapport d'évaluation et à l'Examen externe, nous prenons actuellement un certain nombre de mesures pour renforcer la "culture d'innovation" du FIDA. Étant donné que la reproduction à plus grande échelle joue un rôle important en démultipliant les effets des innovations du FIDA sur la réduction de la pauvreté, nous nous attacherons systématiquement à cet élément.

12. Parmi les initiatives prises dans ce domaine, il faut mentionner les efforts déployés dans les divisions opérationnelles pour encourager l'expérimentation et l'innovation, et la politique appliquée en matière de ressources humaines, en vue de renforcer les qualifications appropriées et de mettre au point des mesures d'incitation efficaces, notamment grâce à un système d'évaluation des performances.

13. La gestion des connaissances est évidemment un domaine clé aussi bien dans le Plan d'action que dans le Programme de transformation stratégique. Nous avons pleinement conscience du fait que la gestion efficace des connaissances revêt une importance vitale s'agissant de rendre plus efficaces les opérations du Fonds et de renforcer son rôle de catalyseur. En même temps, l'expérience d'autres institutions montre que c'est là un processus difficile qui nécessite non seulement de nouvelles approches, y compris de meilleurs systèmes d'information, mais aussi ce que l'on pourrait appeler de nouvelles "perspectives culturelles". Nous nous attaquons comme d'autres à ces problèmes et je pense que nous commençons à faire des progrès, dont les résultats, je l'espère, deviendront bientôt visibles.

14. La gestion des connaissances doit être fondée sur une amélioration des méthodes utilisées pour les échanges d'idées – aux divers niveaux. Ce sont les êtres humains qui jouent le rôle essentiel en la matière et nous devons par conséquent disposer de méthodes appropriées pour favoriser de tels échanges d'idées entre les personnels du FIDA et les consultants, entre les agents des projets, grâce par exemple à des réseaux électroniques, ainsi qu'entre agents des projets, bénéficiaires et siège du FIDA. Certaines expériences ont déjà été entreprises dans ce domaine: par exemple, la constitution de groupes thématiques internes liés aux équipes d'élaboration des projets et aux réseaux régionaux de savoirs. Au cours des années à venir, nous poursuivront systématiquement nos efforts dans ce sens.

15. La troisième série de questions concerne l'attention accrue qui doit être accordée aux approches fondées sur les résultats ainsi qu'à l'impact et à la durabilité. Ces aspects sont étroitement liés à la capacité du FIDA à promouvoir une interaction entre ses opérations sur le terrain, directement et par l'intermédiaire de ses partenaires, particulièrement ses institutions coopérantes. Une évaluation du dispositif de supervision du FIDA sera effectuée au cours des mois à venir et de l'année prochaine; elle comprendra un examen de l'expérience du Fonds en matière de supervision directe. Un système d'examen des projets et des portefeuilles a été mis au point au sein du FIDA et progressivement perfectionné à la lumière des données d'expérience. Il a pour objet de détecter les goulets d'étranglement et de définir des mesures concrètes propres à les éliminer. Désormais, les examens axés sur les projets vont être développés et ils serviront de base à l'élaboration d'examens de la performance par pays. Comme cela est suggéré dans l'Examen externe, nous allons aussi nous attacher à élaborer des "stratégies de sortie" qui renforceront la durabilité de l'impact des projets. Il s'agit là, à mon sens, de l'une des idées clés évoquées ici, qui a été assez peu étudiée dans le passé.

16. Les actions que je viens d'évoquer nous fourniront d'importantes indications sur les moyens d'améliorer les programmes appuyés par le FIDA, en insistant davantage sur leur impact et leur durabilité. Ajoutés à l'étude sur la présence sur le terrain, ces éléments fourniront la base nécessaire pour améliorer l'impact des programmes du FIDA et en faciliter le suivi.

17. La dernière série de questions concerne le suivi et évaluation (S&E). Des systèmes efficaces de S&E au niveau des projets sont particulièrement importants pour renforcer les résultats et l'impact, et tirer plus systématiquement les enseignements de nos opérations. En tant que première mesure dans ce sens, le Fonds a récemment amélioré un guide pratique de suivi et d'évaluation, intitulé "Pour une gestion orientée vers l'impact", qui vous a été distribué aujourd'hui. Ce guide sera prochainement



utilisé à titre pilote dans diverses régions, au moyen de réseaux de formation et de développement et nous sommes convaincus que cela améliorera sensiblement le dispositif de S&E des projets.

18. Nous avons également élaboré l'année dernière une Méthodologie d'évaluation de l'impact qui améliorera la capacité du Fonds à mesurer l'impact et les résultats de ses opérations. Afin de faire la synthèse de ces éléments, nous soumettrons au Conseil d'administration un rapport annuel sur l'impact du FIDA et son efficacité en matière de développement.

Présence sur le terrain

19. Enfin, l'Examen externe a mis en relief la présence sur le terrain dans le contexte du renforcement de l'efficacité de l'exécution ainsi que du dialogue et du partenariat. Cet aspect revêt une importance croissante à l'heure où l'accent est mis à juste titre sur les responsabilités nationales et où nombre de nos institutions partenaires ont adopté un processus de décision décentralisé au niveau du terrain.

20. Au cours de la présente Consultation, nous avons eu, sur la question de la présence sur le terrain, un échange d'idées fructueux, au cours duquel de nombreux points de vue ont été exprimés soulignant la diversité des approches et la nécessité de veiller à la rentabilité économique. Je crois qu'on s'accorde maintenant à estimer qu'il faut que le FIDA renforce sa présence sur le terrain d'une façon économiquement efficace. Toutefois, il a été reconnu que l'on peut à cet effet recourir à diverses modalités, et non uniquement au déploiement de personnel du FIDA. Les observations très intéressantes que les membres de la Consultation ont émises pendant cette discussion nous ont fourni de précieuses indications en la matière.

21. Nous allons maintenant réfléchir sur ces observations et réviser le document sur la présence sur le terrain en nous en inspirant et en décrivant plus en détail, avec des estimations de coûts, les diverses formules possibles pour renforcer la présence du Fonds sur le terrain.

22. Ce document révisé servira de base de discussion pour un séminaire informel consacré à la présence sur le terrain, avant la prochaine session de la Consultation. Nous devons fixer de concert la date de ce séminaire. À la lumière de ces échanges de vues, la Consultation sera alors en mesure d'élaborer des directives sur la présence sur le terrain, ce qui permettra au Conseil d'administration de poursuivre l'examen de cette question.

23. Enfin, je voudrais pour résumer dire deux choses. Premièrement, comme je l'ai souligné au début, nous sommes fermement résolus à nous attacher aux aspects qui ont été mis en lumière par l'Examen externe et les débats ainsi qu'au problème de la présence sur le terrain.

24. Deuxièmement, je crois important qu'au cours du processus de la Consultation, nous récapitulions l'essence des points figurant dans le rapport de la Consultation, les principes directeurs adoptés pour traiter ces questions en dehors de la Consultation, au moyen de révisions du plan d'action, et par le Conseil d'administration.