Cote du document: EB 2015/115/R.5
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 4 août 2015
Distribution: Publique
Original: Anglais

F

Investir dans les populations rurales

Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

Volume I: Rapport principal

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Lisandro Martin
Administrateur principal de portefeuille
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Kaushik Barua
Responsable de portefeuille
téléphone: +39 06 5459 2697
courriel: k.barua@ifad.org

Les demandes concernant les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA relatives au présent rapport doivent être adressées à:

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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quinzième session
Rome, 15-16 septembre 2015

Pour: Examen

Table des matières

Sigles et acronymes ii
Résumé iii
I. Introduction et méthodologie 1
II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations 3
A. Portée et contenu des évaluations 3
B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre 4
C. Suites données au niveau des pays et des projets (thèmes clés) 6
D. Suites données aux évaluations au niveau de l'institution 8
E. Recommandations précédemment formulées: ENI sur l'efficience 9
F. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage 9
III. Conclusions et recommandations 10

Annexes

I. Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le PRISMA 2015 13
II. Recommandations issues des évaluations, par nature et par thème (PRISMA 2015) 16
III. Application des recommandations: évolution à long terme 17
IV. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage 18

Sigles et acronymes

CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
NEN	Région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe
PMD	Département gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
TIC	Technologies de l'information et des communications
WCA	Région Afrique de l'Ouest et du Centre

Résumé

1. La 12e édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) passe en revue les mesures mises en œuvre suite aux recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans le cadre des évaluations réalisées ces dernières années.

2. La direction a pris des mesures concrètes concernant 120 des 128 recommandations[1] (94%) analysées dans le présent PRISMA, qui regroupe 19 évaluations, notamment 11 évaluations de la performance des projets (5 évaluations de programme de pays et 3 évaluations au niveau de l'institution). Environ 60% de l'ensemble des recommandations ont été intégralement appliqués et 34% des engagements pris sont en cours de réalisation. Aucune recommandation n'est restée en suspens. Ce suivi énergique des évaluations est conforme aux tendances récentes: ces cinq dernières années, 92% des évaluations ont donné lieu à des mesures concrètes (intégralement appliquées et en cours), et seul 1% d'entre elles n'a pas encore donné lieu à des mesures. Au cours de la période 2011-2015, le taux d'application s'est nettement amélioré, pour atteindre 92%, contre 75% lors des cinq années précédentes.

3. L'évaluation des dons a abouti à la mise en place d'une nouvelle politique en matière de dons (soumise au Conseil d'administration en avril 2015): la nouvelle politique et les procédures y afférentes ont permis de rationaliser les processus de conception, d'exécution et de mesure des résultats pour l'ensemble des dons. Cette politique et ces procédures fournissent un cadre permettant d'utiliser les dons de manière plus stratégique en vue de soutenir les activités qui donnent des résultats mesurables en matière de développement.

4. L'évaluation de la supervision a permis à la direction de renforcer son approche en la matière, et des directives révisées sont en cours de préparation. Ces directives redéfiniront la supervision comme une responsabilité qui incombe à la fois au FIDA et aux gouvernements. Elles offriront aussi suffisamment de souplesse pour s'adapter à la diversité des contextes selon les projets et les pays.

5. Le suivi de l'évaluation de l'efficience a été mené pour la deuxième année consécutive, compte tenu du grand nombre de recommandations impliquant diverses étapes successives. La direction a engagé des réformes dans les processus opérationnels, a mis à niveau les systèmes dorsaux et a développé de nouvelles directives qui facilitent le travail du FIDA dans les environnements décentralisés. L'ensemble des principales mesures sont engagées.

6. S'agissant des programmes, suite aux évaluations, les programmes de pays intègrent de plus en plus les enseignements tirés des évaluations, forgent des partenariats avec divers acteurs et veillent à ce que les projets financés par le FIDA continuent de se concentrer sur les communautés vulnérables.

7. La direction considère que les nombreuses mesures "appliquées" qui sont analysées dans le présent PRISMA rendent compte de la nature stratégique et de l'opportunité des recommandations d'IOE. La direction recommande qu'à compter de 2016 le PRISMA soit présenté en même temps que la réponse de la direction au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), afin de rationaliser davantage la présentation des rapports de l'institution. Cela permettrait au Conseil d'examiner au même moment le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, le RARI et le PRISMA et d'appréhender ainsi le cycle d'évaluation dans sa globalité. Cela permettrait également à la direction d'intégrer le suivi des recommandations dans l'examen du portefeuille, en renforçant la boucle d'apprentissage dérivant de l'évaluation.

[1] Parmi les huit recommandations restantes, une a été partiellement suivie, deux n'étaient pas applicables et cinq n'ont pas été approuvées.

Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

I. Introduction et méthodologie

1. Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) boucle le processus d'évaluation au FIDA dans la mesure où il donne suite aux recommandations issues des évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et où il rend compte au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration de l'état d'avancement des mesures prises. Le PRISMA constitue un instrument redditionnel dans la mesure où il permet de déclencher et de recenser les suites données aux conclusions de l'évaluation, tant au niveau institutionnel que des pays. En étant davantage intégré dans le processus d'autoévaluation du FIDA, le PRISMA pourrait mieux remplir sa fonction d'apprentissage en mettant à profit les recommandations issues de l'évaluation pour la conception des futurs programmes et la définition des politiques y afférentes.

2. Pour dresser le bilan des mesures prises par la direction suite aux recommandations approuvées, le PRISMA utilise les outils suivants:

   a) En ce qui concerne les évaluations au niveau de l'institution, les engagements pris par la direction du FIDA sont présentés dans les réponses de la direction[1].

   b) S'agissant des évaluations de programme de pays, les accords conclusifs signés par le FIDA et les représentants des gouvernements sont utilisés pour recenser les mesures de suivi que les signataires sont convenus de mettre en œuvre.

   c) Concernant les évaluations de la performance des projets (EvPP), le présent PRISMA a énuméré les recommandations qui ont été spécifiquement adressées au FIDA. Suite aux débats qui se sont tenus dans le cadre du PRISMA 2014 lors de la quatre-vingt-quatrième session du Comité de l'évaluation, le présent PRISMA rend compte pour la première fois des EvPP[2]. Seules les recommandations formulées dans les rapports directement adressés au FIDA ont été prises en compte (dans la mesure où les gouvernements n'approuvent pas pour le moment les EvPP et ne peuvent être tenus d'en rendre compte). La deuxième édition du Manuel de l'évaluation, en cours d'élaboration par IOE, prévoit la possibilité pour la direction de répondre aux EvPP, ce qui constituera la base de l'examen du PRISMA dans les années à venir. Le PRISMA comprend également les réponses aux recommandations contenues dans le précédent Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)[3], et les observations d'IOE sur le précédent Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)[4].

3. Le présent PRISMA porte sur les 19 évaluations mentionnées ci-après, qui ont été finalisées en 2013 et 2014, et sélectionnées conjointement par la direction et IOE:

   a) trois évaluations au niveau de l'institution (ENI): i) efficience du FIDA et efficience des opérations qu'il finance[5] (une deuxième série d'examens a

[1] Recommandations.
[2] EC 2014/84/W.P.4.
[3] EB 2014/113/R.8.
[4] EB 2014/113/R.8.
[5] EB 2013/108/R.3/Rev.1.

été menée); ii) Politique du FIDA en matière de dons[6]; et iii) Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution[7];

b) cinq évaluations de programme de pays (EPP): Équateur, Indonésie, Jordanie, République de Moldova et Sénégal;

c) onze évaluations de la performance des projets (EvPP): Azerbaïdjan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Chine, État plurinational de Bolivie, Géorgie (deux projets), Inde, Mongolie et Uruguay.

4. Afin de faciliter l'analyse, et comme cela a été fait les années précédentes, le présent rapport classe les recommandations selon les critères suivants:

5. Niveau. Les recommandations sont classées en fonction des entités auxquelles elles s'adressent et qui sont responsables au premier chef de leur mise en œuvre. Les niveaux sont habituellement:

- responsables du projet;
- FIDA au niveau des pays, en partenariat avec le gouvernement;
- pouvoirs publics des pays partenaires;
- FIDA au niveau régional; et
- FIDA au niveau institutionnel.

6. Nature. Les recommandations sont classées conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA:

- "opérationnelle", si la recommandation préconise une mesure spécifique;
- "stratégique", si elle propose une approche ou une ligne d'action; et
- "politique", si elle concerne les principes directeurs du FIDA.

7. Thème. Les recommandations sont classées par thèmes répartis en six grandes catégories: ciblage et problématique hommes-femmes, domaines techniques, gestion de projet, activités hors prêts, thèmes transversaux et aspects institutionnels. Ces thèmes sont subdivisés en 29 sous-domaines. Les dons font l'objet d'un thème à part entière dans la catégorie des thèmes transversaux pour obtenir des informations nouvelles issues de l'évaluation de la politique en matière de dons.

8. Une fois que les équipes de pays (et les personnes-ressources concernées au niveau des différents départements dans le cas des ENI) ont livré des informations actualisées concernant les recommandations, on a évalué leur degré d'application sur la base des critères ci-après:

- Application intégrale: les recommandations sont pleinement prises en compte dans la nouvelle phase/conception des activités, opérations ou programmes, ainsi que dans les politiques ou directives pertinentes.
- Application en cours: des mesures ont été prises conformément à l'orientation recommandée.
- Application partielle: les recommandations ne sont pas pleinement prises en compte, mais des mesures compatibles avec l'esprit de la recommandation ont été prises.
- Application différée: les recommandations qui seront intégrées dans les projets, programmes de pays ou programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou les politiques doivent encore être conçues et menées à bien.
- Sans objet: les recommandations n'ont pas été suivies d'effet à cause de l'évolution de la situation dans le pays ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres raisons.

[6] EB 2014/113/R.7.
[7] EB 2013/109/R.6.

- Application en suspens: les recommandations n'ont pas pu être suivies d'effet.
- Non acceptées: recommandations qui n'ont pas été approuvées par la direction ou par l'équipe de pays ou le gouvernement concerné.

9. Le présent rapport, qui constitue le volume I du PRISMA, contient une synthèse des mesures de suivi prises et signale les principaux problèmes émergents. Il se présente comme suit: II. A. Portée et contenu des évaluations; B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre; C. Suites données au niveau des pays et des projets (thèmes clés); D. Suites données aux ENI; E. Recommandations précédemment formulées: ENI sur l'efficience; et F. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage. La section III présente les conclusions et recommandations. Les observations formulées par IOE figurent à l'annexe I. Enfin, le volume II, joint au présent rapport, répertorie les mesures prises pour donner suite à chacune des recommandations figurant dans le PRISMA.

II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations

A. Portée et contenu des évaluations

10. Répartition régionale. Outre les 3 ENI, le PRISMA de cette année comprend 16 évaluations au niveau des pays/projets, dont 7 de la région Asie et Pacifique (APR), 5 de la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN), 3 de la région Amérique latine et Caraïbes (LAC) et 1 de la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA).

11. Nombre de recommandations pour chaque évaluation. Les 5 EPP ont donné lieu à 35 recommandations, soit 7 par EPP en moyenne. Les 2 EvPP (Géorgie et Inde) n'ont donné lieu à aucune recommandation au FIDA et donc à aucune mesure de suivi. Les 9 autres EvPP ont donné lieu à 22 recommandations, soit 2 ou 3 par EvPP.

12. Pour ce qui est des ENI, 50 mesures ont été prévues dans le cadre de l'ENI sur l'efficience. Il s'agit de mesures proposées au Conseil dans le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficience opérationnelle et institutionnelle[8]. L'ENI sur la supervision prévoit huit mesures. L'ENI du financement sous forme de dons comprend 13 points. Dans l'ensemble, les recommandations d'IOE et les engagements de la direction ont tendance à être moins nombreux, mais plus stratégiques.

13. Niveau de suivi. La responsabilité du suivi est partagée essentiellement entre le niveau institutionnel et le niveau du pays (tableau 1). Les 71 recommandations issues des ENI (55% du total) font l'objet d'un suivi au niveau institutionnel. Les trois grandes ENI retenues constituent de loin les principales recommandations émises au niveau de l'institution faisant l'objet d'un suivi dans le cadre de l'examen du PRISMA.

14. Pour ce qui est des EPP, les recommandations sont adressées aux équipes de pays en coordination avec les autorités gouvernementales compétentes (et presque jamais à des projets ou des gouvernements de façon indépendante). Cette démarche est pertinente compte tenu du renforcement des capacités du FIDA au niveau des pays et de l'appropriation conjointe des programmes de pays. S'agissant des EvPP, seules les recommandations adressées au FIDA ont été sélectionnées. Elles lui sont toutes adressées au niveau des pays (aucune recommandation n'a été directement adressée à des gouvernements ou à des projets de façon indépendante). La répartition est présentée dans le tableau 1.

[8] EC 2013/78/W.P.5.

Tableau 1
Nombre de recommandations prises en considération dans le PRISMA 2015 par type d'évaluation et par niveau

	EvPP	*EPP*	*ENI*	*Total (nombre)*	*Total (pourcentage)*
FIDA – niveau institutionnel			71	**71**	**55**
FIDA – niveau régional		1		**1**	**1**
FIDA – niveau pays/gouvernement	22	34		**56**	**44**
Total (nombre)	**22**	**35**	**71**		**100**
Total (pourcentage)	**17**	**27**	**55**	**100**	

Note: Les chiffres étant arrondis, la somme des pourcentages n'est pas nécessairement égale à 100.

15. Nature des recommandations. La majeure partie des mesures recommandées est stratégique ou axée sur les politiques, car la plupart des mesures émanent des ENI. Cette année, seuls 15% des recommandations sont opérationnels (contre plus de 30% dans les trois PRISMA précédents)[9].

B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre

16. L'état d'avancement du suivi des 128 recommandations formulées dans le PRISMA 2015 est présenté dans le tableau 2. Il s'agit des recommandations émanant de l'ensemble des évaluations effectuées au niveau des pays et des projets et des ENI.

Tableau 2
État d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations

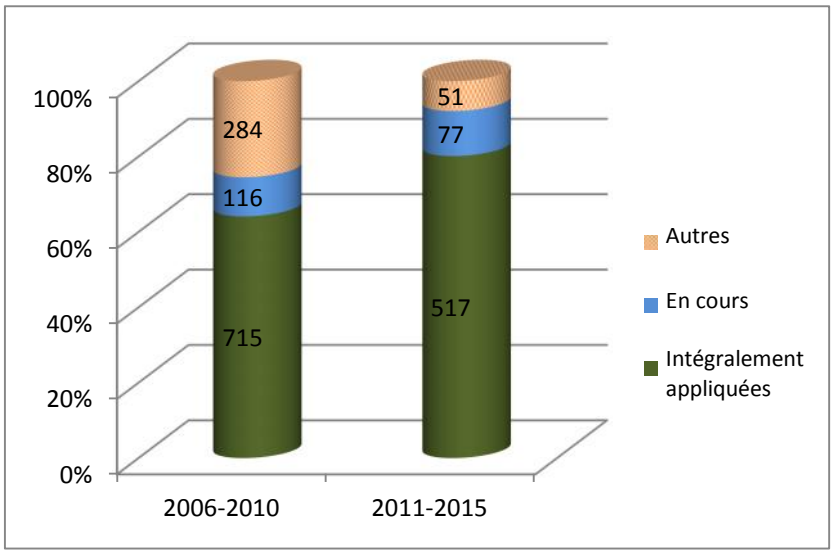
Niveau	*Intégrale*	*En cours*	*Partielle*	*Différée*	*Sans objet*	*En suspens*	*Non approuvée*	*Total (nombre)*
FIDA – niveau institutionnel	38	27	1				5	**71**
FIDA – niveau régional		1						**1**
FIDA – niveau pays/gouvernement	39	15			2			**56**
Total (nombre)	**77**	**43**	**1**		**2**		**5**	**128**
Total (pourcentage)	**60**	**34**	**1**		**2**		**4**	**100**

17. On constate un niveau de suivi élevé aux trois niveaux, 94% des recommandations donnant lieu à des mesures concrètes, dont 60% intégralement appliquées et 34% en cours. Ce niveau de mise en œuvre est comparable à celui de 2014: 62% des recommandations avaient été intégralement appliquées, et 31% étaient en cours. Les catégories des recommandations "intégralement appliquées" et "en cours" rendent compte des mesures claires et concrètes qui ont été prises (la différence entre les deux tenant souvent à la nature de la recommandation puisque les mesures récurrentes ou à long terme sont classées dans la catégorie "en cours").

18. La performance de cette année repose sur un modèle historique qui fait état d'améliorations continues à moyen et long terme. Comme le montre le graphique 1, la proportion des recommandations suivies de mesures concrètes (intégralement appliquées/en cours) se montait à environ 75% pour la période 2006-2010, alors qu'elle atteint environ 92% pour la période actuelle (2011-2015)[10].

[9] Voir le tableau A de l'annexe II pour la distribution par niveau et par nature.
[10] Voir l'annexe III pour les chiffres de l'examen quinquennal du PRISMA par niveau et par région.

Graphique 1
Tendances à long terme en matière d'application des recommandations



19. De l'avis de la direction, plusieurs raisons expliquent cette tendance haussière de l'application. Premièrement, le nombre total de recommandations est passé de 1 115 à 645 (– 32%) entre les deux périodes, ce qui indique que les recommandations issues des évaluations sont de plus en plus stratégiques. Deuxièmement, la direction a cherché à renforcer les activités de suivi dans l'ensemble des divisions. Troisièmement, les mécanismes d'assurance qualité accordent une attention plus systématique aux enseignements tirés des évaluations. Enfin, la deuxième série de suivi des anciennes recommandations qui n'avaient pas été intégralement appliquées dans un premier temps a permis de renforcer leur application.

20. Cette année, la deuxième série de suivi des anciennes recommandations comporte une mise à jour approfondie sur l'évaluation de l'efficience. Cette évaluation a fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année consécutive, compte tenu du caractère évolutif des réformes. Le PRISMA 2016 portera sur les recommandations qui n'ont pas été intégralement appliquées dans les PRISMA 2013 et 2014. (De manière générale, le Département gestion des programmes [PMD] conservera un délai de deux à trois ans pour permettre aux programmes ou aux politiques de mûrir et ainsi faciliter l'application des recommandations.)

21. On trouvera ci-après quelques exemples de recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi.

22. Recommandations intégralement appliquées. L'une des recommandations qui a fait l'objet d'une application intégrale concerne l'adoption de la nouvelle politique et des nouvelles procédures en matière de dons élaborées par la direction, plutôt que d'actualiser la politique de 2009.

23. Suite à la recommandation relative à l'évaluation de l'efficience, le processus d'amélioration de la qualité a été réformé afin de rendre plus efficace et efficiente la contribution de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) à la qualité des projets financés par le FIDA.

24. Suite à la recommandation relative à l'EPP pour l'Indonésie, le FIDA a renforcé plusieurs de ses partenariats avec le gouvernement au niveau national et provincial et au niveau des districts. Au niveau national, le FIDA travaillera en étroite collaboration avec les Ministères des finances, de la planification du développement national, de l'agriculture, des affaires maritimes, des ressources halieutiques et d'autres ministères concernés. Le secteur privé a contribué à la fourniture de services financiers, à l'approvisionnement en intrants, ainsi qu'aux activités de

transformation, de commercialisation et d'exportation, et sera également un partenaire de premier plan dans la stratégie du FIDA pour le pays.

25. Suite à la recommandation relative à l'EPP pour le Bhoutan, le Projet relatif à l'accès au marché et à l'intensification de la croissance a établi des partenariats public-privé. Les machines agricoles sont financées par le projet, mais les investissements liés aux terres, à la construction et aux coûts d'exploitation sont assurés par des entrepreneurs privés. En outre, des "guichets uniques pour les agriculteurs" sont soutenus par le gouvernement pour fournir des outils agricoles et d'autres intrants. Ils sont installés soit dans des bâtiments publics, soit dans des bâtiments privés avec l'appui du gouvernement, et sont exploités et gérés par des entrepreneurs privés, avec une supervision périodique assurée par l'agence publique de commercialisation.

26. Recommandations en cours. Il s'agit notamment de mesures en cours d'exécution qui impliquent habituellement des processus à long terme. En partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le FIDA a lancé un programme de dons pour soutenir les projets dont le rendement demeure insuffisant. Sur la base des résultats de cette initiative, d'autres dispositifs pour la préparation des projets pourraient voir le jour, comme cela avait été suggéré lors de l'évaluation de la supervision.

27. En Équateur, le FIDA cherche à impliquer davantage les contreparties afin de cofinancer et d'élaborer conjointement des instruments souples. De nouveaux modes de collaboration sont à l'étude, notamment avec la Banque latino-américaine de développement.

28. Recommandations partiellement appliquées. Ces recommandations ont été partiellement appliquées et des mesures notables ont été prises conformément aux principes édictés dans les recommandations. À titre d'exemple, le bureau régional de Nairobi a étendu ses services et gère désormais tous les décaissements dans la région Afrique orientale et australe (ESA) ainsi que 90% des décaissements dans la région WCA. Mais les décaissements de la région NEN continuent d'être traités au siège, car l'expansion du bureau s'effectue de manière progressive.

29. Recommandations non applicables. Il s'agit de recommandations qui ne sont plus applicables en raison de l'évolution du contexte. Par exemple, la Mongolie n'a pas reçu de financement au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) pour le cycle 2013-2015, si bien qu'aucun nouveau projet n'a vu le jour ces trois dernières années. Si la Mongolie recevait un financement au titre du SAFP et qu'un nouveau projet soit élaboré, les enseignements du précédent Programme de réduction de la pauvreté rurale seraient certainement pris en compte.

30. Recommandations non acceptées. Afin de garantir que les enseignements tirés de l'évaluation seront correctement contextualisés et conformes aux priorités institutionnelles, la direction se réserve le droit de ne pas approuver les recommandations d'IOE. Par exemple, la direction n'a pas approuvé la recommandation selon laquelle les dons à l'appui d'une composante de projet financé par un prêt devraient être supprimés, ou encore celle invitant le FIDA à abandonner le SAFP pour l'allocation des dons.

31. On ne dénombre aucune recommandation dont l'application a été différée ou mise en suspens.

C. Suites données au niveau des pays et des projets (thèmes clés)

32. La classification des recommandations par thème permet à la direction de comprendre les aspects qui méritent d'être approfondis. Les recommandations sont classées en 29 domaines thématiques regroupés en 6 grands domaines[11].

[11] Voir le tableau B de l'annexe II pour le détail de la répartition par thème.

33. La section qui suit offre un aperçu des mesures prises suite aux ENI, en présentant les thèmes les plus fréquents (efficience, dons et supervision). S'agissant des programmes, les thèmes récurrents sont la conception des COSOP et le ciblage.

Tableau 3
Recommandations issues des évaluations, par thème

Domaine thématique	***Total***	***Pourcentage***
Ciblage et problématique hommes-femmes	**10**	8
Domaine technique (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	**11**	9
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	**31**	24
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs)	**15**	12
Thèmes transversaux (dons, efficience, durabilité, COSOP, etc.)	**41**	32
Aspects institutionnels (technologies de l'information et des communications, ressources humaines)	**20**	16
TOTAL	**128**	**100**

34. On trouvera ci-après quelques exemples d'application des recommandations en ce qui concerne les COSOP et le ciblage.

35. Conception des COSOP. Cette question a fait l'objet de 11 recommandations. En Indonésie, un nouveau COSOP est en cours d'élaboration en tenant compte des priorités du gouvernement, suivant la recommandation formulée dans l'EPP. L'objectif global de la stratégie de pays provisoire du FIDA – qui couvrait la période comprise entre l'EPP et le nouveau COSOP – était d'aider le gouvernement à remplir ses objectifs de développement dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, et d'autonomiser les petits exploitants afin qu'ils puissent accroître leur productivité et mieux s'intégrer aux marchés pour améliorer leur sécurité alimentaire, accroître leurs revenus et réduire la pauvreté et la vulnérabilité.

36. En Jordanie, conformément au modèle opérationnel du FIDA et à sa stratégie d'engagement dans les pays à revenu intermédiaire, le programme de pays ira au-delà du financement de prêts et comportera des initiatives d'engagement en termes de politiques, de partage des savoirs et de cofinancement. Les objectifs stratégiques globaux du programme de pays et les modalités de leur réalisation sont fondés sur les besoins et les préférences du gouvernement et les propres avantages comparatifs du FIDA.

37. Au Sénégal, le programme de pays est mis en place conformément aux suggestions formulées dans l'EPP. Les trois projets financés par le FIDA sont structurés de manière à renforcer les capacités des organisations paysannes, à faciliter les investissements dans le secteur et à garantir l'accès des petits exploitants aux marchés.

38. Ciblage. Le ciblage a fait l'objet de sept recommandations. En Chine, conformément à la demande du gouvernement, le FIDA élabore et expérimente des produits de financement rural innovants dans les zones rurales pauvres. Les trois dernières opérations approuvées en Chine comprennent des composantes visant à faciliter l'accès des groupes cibles aux services financiers (les petits exploitants pauvres, les coopératives agricoles).

39. Dans l'État plurinational de Bolivie, les projets du portefeuille actuel mettent désormais clairement l'accent sur la participation des femmes et des jeunes aux activités des projets. En outre, le ciblage géographique est réalisé au moyen d'une analyse des caractéristiques des divers groupes socioéconomiques. Pour ce faire, des critères clairs ont été utilisés, en retenant notamment des zones où vivent de nombreux ménages dont les "besoins essentiels ne sont pas satisfaits" et des zones touchées par les changements climatiques.

40. Dans le cadre de ses projets en cours en République de Moldova, le FIDA apportera son soutien aux jeunes entrepreneurs dans les zones rurales. Le Programme sans exclusive de croissance économique rurale et d'adaptation au changement climatique approuvé récemment a obtenu un financement de l'Agence danoise de développement international afin de financer les activités de jeunes entrepreneurs ruraux grâce à des dons de contrepartie.

D. Suites données aux évaluations au niveau de l'institution

41. Le PRISMA de cette année a examiné trois ENI: la première sur le financement sous forme de dons, la deuxième sur la supervision/l'appui à l'exécution et la troisième sur l'efficience, dans le cadre du suivi des recommandations précédemment formulées (qui ont été analysées une deuxième fois en 2015).

42. Dons. Suite à un examen approfondi de l'expérience du FIDA en matière de dons, une politique actualisée a été mise au point. Cet exercice a été dirigé par le Vice-Président en tenant compte de l'importance stratégique du portefeuille de dons. Reprenant à son compte les résultats de l'ENI, la direction du FIDA a conclu qu'il était nécessaire d'établir une nouvelle politique et de réviser les procédures (plutôt que d'actualiser la politique de 2009). La politique a été présentée à la session d'avril 2015 du Conseil d'administration[12], et les procédures de mise en œuvre sont en cours d'élaboration. La nouvelle politique vise à:

    a) améliorer la pertinence et la focalisation des dons, mieux définir les critères de sélection et renforcer l'intégration dans les programmes nationaux;

    b) améliorer l'efficacité et l'impact grâce à un processus rigoureux d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, à la supervision et à une responsabilisation accrue;

    c) améliorer l'efficience en rationalisant les processus, en réduisant les coûts de transaction et en limitant le nombre d'opérations financées par des dons; et

    d) améliorer la gestion des savoirs et leur diffusion.

43. Conformément aux recommandations d'IOE, il n'existe pas de guichet spécifique pour les dons régionaux, ces derniers ayant été englobés dans les dons mondiaux/sans désignation d'un pays en particulier. Par ailleurs, des critères d'éligibilité clairs ont été établis. Les principes du financement sous forme de dons sont les suivants: i) contribuer de manière significative aux biens publics; ii) mettre l'accent sur les interventions pour lesquelles les dons apportent une valeur ajoutée évidente; et iii) ne pas utiliser les dons en remplacement des ressources du budget administratif du FIDA. En ce qui concerne la simplification des processus, les procédures relatives à la mise en œuvre de la politique en matière de dons ont permis d'établir un processus cohérent applicable à tous les dons. La politique comprend également une annexe qui traite des résultats de l'ENI.

44. Certaines recommandations n'ont pas été approuvées par la direction et ont été clairement mentionnées dans la réponse de la direction. Il s'agissait de la proposition de recourir à des évaluations par des tiers (idée jugée peu réaliste en termes de coûts et de ressources), de la proposition de supprimer les dons à l'appui d'une composante d'un projet financé par un prêt (ce qui était contradictoire avec la décision récente d'appuyer les activités hors prêts) et de la proposition visant à abandonner le SAFP pour l'affectation des ressources sous forme de dons (la direction considère que le SAFP, en liaison avec la politique en matière de dons, est un système qui permet d'allouer les fonds, sous forme de dons ou de prêts, de manière transparente).

45. Supervision. L'ENI de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution[13] a souligné que les activités de supervision et d'appui à l'exécution devraient être redéfinies pour en faire une responsabilité conjointe du FIDA et des

[12] EB 2015/114/R.2.
[13] EB 2013/109/R.6.

gouvernements. En conséquence, la direction procède actuellement à la mise à jour des directives en matière de supervision en mettant nettement l'accent sur ces responsabilités et obligations redditionnelles conjointes. Pour rendre compte de cette appropriation conjointe (comme suggéré par IOE), le terme "supervision" a été remplacé par "examen conjoint de l'exécution", et le terme "recommandations" par "mesures convenues". Comme le suggère l'évaluation, le projet de directives portera également sur la reproduction à plus grande échelle et la gestion des savoirs.

46. Ainsi, les principales recommandations présentées dans l'ENI ont été traitées, et les désaccords ont été clairement mentionnés dans la réponse de la direction. Toutes les mesures sont répertoriées dans le volume II.

E. Recommandations précédemment formulées: ENI sur l'efficience

47. L'évaluation de l'efficience a été analysée une deuxième fois dans le cadre du suivi des recommandations précédemment formulées. Cette évaluation a fait l'objet d'un suivi moyennant l'analyse des mesures devant être mises en œuvre au titre du Plan d'action[14]. La quasi-totalité des éléments du plan est sur la bonne voie, et des efforts et des réformes notables ont été engagés dans tous les départements.

48. La direction a procédé à des réformes au niveau institutionnel, en actualisant notamment son cadre de responsabilité, qui a déjà été présenté au Conseil d'administration. Elle a également achevé le processus de révision et de modernisation du cadre de délégation des pouvoirs du FIDA. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, le Fonds a lancé en 2014 son Dispositif de récompense et de reconnaissance du personnel. D'ailleurs, la Commission de la fonction publique internationale est en train de l'examiner, car elle envisage de mettre en place des dispositifs d'incitation dans le régime commun des Nations Unies. Les systèmes de gestion du personnel et de la performance ont été réformés pour obtenir les résultats suivants: un système d'évaluation de la performance plus réactif; l'octroi de gratifications non pécuniaires au personnel; et, depuis 2012, des améliorations dans tous les domaines couverts par l'enquête sur le personnel. Ces changements reposent sur des changements culturels. Par exemple, la planification stratégique pour le personnel a été institutionnalisée comme un exercice annuel. La capacité technique du FIDA a été renforcée: tous les postes de PTA sont dorénavant pourvus. De même, les processus institutionnels ont été accompagnés d'une mise à niveau des technologies de l'information et des communications (TIC), notamment en intégrant diverses plateformes et en proposant un soutien plus souple aux bureaux de pays du FIDA.

49. Des directives et des politiques clés sont en cours d'élaboration pour rendre opérationnel le Plan d'action de façon à renforcer l'efficacité et l'impact. Il s'agit notamment de la version actualisée de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), qui a été présentée au Conseil[15], des directives concernant les COSOP et des directives sur l'examen conjoint de la supervision et de l'exécution. Concernant la nécessité d'adopter des approches plus différenciées au sein du portefeuille, une plus grande attention a été portée aux contextes fragiles et aux projets dont le rendement est insuffisant, par le biais des programmes de dons. Par ailleurs, les options concernant le choix des pays et l'approche du FIDA à l'égard des pays à revenu intermédiaire sont en cours de discussion avec le Conseil.

F. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage

50. La présente section présente brièvement: i) les recommandations du RARI 2014; ii) les observations formulées par IOE sur le RIDE 2014; et iii) le thème

[14] EC 2013/78/W.P.5.
[15] EB 2013/110/R.5/Rev.1.

d'apprentissage du RARI. On trouvera ci-après une présentation succincte des suites données aux recommandations. Des informations plus détaillées sont présentées à l'annexe IV.

51. Les recommandations formulées dans le RARI sont examinées dans un premier temps dans la réponse de la direction[16], et les mises à jour du PRISMA découlent des engagements pris par la direction. En ce qui concerne les examens des COSOP à l'achèvement la direction a pris note de la recommandation, mais estime qu'elle ne peut être appliquée qu'au détriment d'une autre activité. Pour ce qui est des crédits affectés aux COSOP et aux projets, les budgets sont déjà convenablement différenciés et gérés par les divisions régionales. La question de la décentralisation institutionnelle a été soulevée dans les observations du RARI, et son examen est en cours: 40 bureaux de pays sont déjà pleinement opérationnels et un tiers du personnel de PMD est détaché. Enfin, les notations d'IOE ont été incluses dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10)[17] (elles viennent s'ajouter à celles de PMD déjà utilisées).

52. S'agissant des observations d'IOE sur le RIDE (dont plusieurs ont également été communiquées lors de l'élaboration du CMR pour FIDA10), l'élaboration des fondements méthodologiques a débuté. Des définitions et des directives opérationnelles ont ainsi été présentées dans le Rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA[18]. En réponse aux observations d'IOE, les exposés présentés par la direction pendant la Consultation et l'élaboration du CMR pour FIDA10 comportaient également une théorie du changement soulignant le lien entre le niveau 1 et les niveaux 2 à 5. Concernant l'alignement des systèmes d'évaluation et les indicateurs à inclure ou à supprimer dans le CMR, des justifications claires ont été présentées au Conseil, notamment dans un document intersessions distribué lors de la Consultation[19]. La recommandation relative à la suppression des notations de l'assurance qualité n'a pas été suivie, car la direction estime que le FIDA apporte une valeur ajoutée indéniable au processus de conception et que cela devrait être pris en considération. Enfin, les notations du rapport d'achèvement de projet (RAP) ont été rendues publiques conformément à ce qui avait été recommandé.

53. Pour ce qui est du thème d'apprentissage concernant la gestion de projet dans le RARI 2014, la direction convient avec IOE que ce type de gestion joue un rôle important pour obtenir des résultats, et envisage avec intérêt de coopérer avec IOE pour étudier les différentes modalités de gestion de projet et tirer des bonnes pratiques et des enseignements fondés sur des données factuelles.

III. Conclusions et recommandations

54. Le FIDA a réalisé un suivi approfondi des recommandations issues des 19 évaluations couvertes par le présent PRISMA, qui ont donné lieu à l'adoption de mesures importantes, au sein tant de l'organisation que des équipes de pays. La direction a pris des mesures concrètes concernant 94% des recommandations formulées, poursuivant ainsi la tendance haussière de ces cinq dernières années. Parmi les recommandations examinées, environ 60% ont été intégralement appliquées et 34% sont en cours de mise en œuvre. Aucune recommandation n'est en suspens, dans le droit fil du très faible taux de non-application constaté ces dernières années.

55. De l'avis de la direction, ce taux élevé d'application des recommandations est en partie dû à la nature stratégique et à l'opportunité des recommandations. La direction félicite donc IOE pour la pertinence des recommandations qu'il a pour habitude de présenter sur des questions qui sont au cœur des efforts déployés par le FIDA en vue d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles.

[16] EB 2014/113/R.8/Add.1/Rev.1.
[17] IFAD10/3/R.3.
[18] GC 38/L.4/Rev.1, annexe II.
[19] IFAD10/3/R.6/Add.2, annexe I.

56. En ce qui concerne les ENI, l'évaluation de l'efficience a permis d'insuffler des changements importants au sein de l'organisation: réforme des processus concernant les ressources humaines et la gestion dans les différents départements; mise à jour et intégration des systèmes de TIC; et élaboration de directives pour appuyer le travail du FIDA dans un environnement décentralisé. La question de l'évaluation des dons a été traitée dans la nouvelle politique en matière de dons. La nouvelle politique et les nouvelles procédures fournissent un cadre permettant d'utiliser les dons de manière plus stratégique en vue de soutenir les activités qui donnent des résultats mesurables en matière de développement. L'évaluation de la supervision permettra à la direction de redéfinir la supervision comme une responsabilité qui incombe à la fois au FIDA et aux emprunteurs, en précisant davantage les responsabilités de chacun. De nouvelles directives sont en cours d'élaboration et permettront aux activités de supervision d'accroître l'efficacité et l'impact, tout en conservant suffisamment de souplesse pour s'adapter à la diversité des contextes des projets.

57. De l'avis de la direction, pour poursuivre ces efforts soutenus destinés à traiter les recommandations et les enseignements tirés des évaluations indépendantes, il faudra que les recommandations issues des évaluations tiennent davantage compte des conséquences sur l'efficience opérationnelle dans un environnement caractérisé par des budgets stagnants ou en recul.

58. Alors que la direction déploie des efforts considérables pour renforcer l'approche du FIDA axée sur les clients et la présence de l'institution sur le terrain, elle souhaiterait que les connaissances issues de ces évaluations – et des autoévaluations – contribuent à alimenter de façon utile les processus opérationnels (l'inclusion des EvPP dans le PRISMA sera également utile à cet égard). Ainsi, la direction souhaite-t-elle pouvoir disposer d'exemples précis, fondés sur les vastes connaissances et l'expérience approfondie d'IOE, dont les enseignements s'avèrent particulièrement utiles pour améliorer les résultats en matière de développement. Elle souhaite également déterminer dans quelle mesure IOE pourrait appuyer les efforts de la direction en ce sens.

59. La direction reconnaît que, pour tirer les meilleurs enseignements possibles de ses opérations, il faut renforcer l'aspect suivi-évaluation (S&E), comme l'a souligné IOE dans de nombreuses recommandations analysées dans le présent PRISMA. La direction a donc pris ces dernières années des mesures pour travailler avec les emprunteurs en vue de renforcer cet aspect. L'efficacité du S&E dépend de la capacité de l'emprunteur et des processus nationaux; elle réclame des efforts coordonnés de la part des gouvernements et des partenaires de développement. Les emprunteurs et les bailleurs de fonds étant soumis à des réductions budgétaires, les normes internationales en matière de S&E ont tendance à être de plus en plus remaniées pour rendre le S&E plus souple, plus rentable et plus rapide, tout en garantissant la rigueur nécessaire. Cela est d'autant plus vrai pour les pays fragiles ou touchés par un conflit. La direction estime qu'il est essentiel que les normes du FIDA et celles de l'évaluation indépendante suivent ces nouvelles tendances en matière de S&E.

60. Afin de consolider la boucle d'apprentissage dérivant des évaluations, notamment au niveau opérationnel, la direction recommande qu'à compter de 2016 le PRISMA soit présenté en même temps que la réponse de la direction au RARI, tout en rationalisant la présentation des rapports de l'institution. Cela permettrait à la direction d'intégrer le suivi des recommandations issues des évaluations dans le processus d'examen du portefeuille, favorisant ainsi des échanges davantage fondés sur des données factuelles. Cela permettrait au Conseil d'examiner au même moment le RIDE, le RARI et le PRISMA (qui sont tous des documents clés issus de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante) et d'appréhender ainsi le cycle d'évaluation dans sa globalité.

61. Enfin, la direction estime que les recommandations qu'elle formule directement à l'intention d'IOE devraient être suivies pour améliorer les deux processus d'évaluation de façon simultanée et cohérente.

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Rapport 2015 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

I. Observations générales

1. Le présent document constitue la 12e édition du PRISMA que la direction du FIDA soumet au Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration pour examen. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA[20], le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ci-après ses observations sur ledit rapport, qui sont soumises au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. De manière générale, IOE considère le PRISMA comme un instrument clé pour renforcer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage à l'échelle de l'organisation et accroître ainsi l'efficacité de l'institution et de ses activités de développement.

2. Le PRISMA 2015 est un document à la fois très bien préparé et succinct. Il analyse l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans 19 évaluations indépendantes publiées au cours des années précédentes. En outre, comme convenu par le Conseil, le PRISMA de cette année analyse pour la première fois la façon dont les observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) ont été traitées par la direction du FIDA.

3. IOE prend acte du taux d'application très élevé des recommandations dont il est fait état dans le PRISMA 2015, confirmant la tendance de ces dernières années. Cela traduit l'engagement pris par la direction d'avoir recours à des évaluations indépendantes pour améliorer la performance organisationnelle et opérationnelle. IOE se félicite également du fait que la direction ait reconnu la nature davantage stratégique des recommandations issues des évaluations indépendantes. À cet égard, IOE s'efforce de formuler des recommandations utiles et opportunes à l'attention de la direction et des autres partenaires concernés.

II. Observations spécifiques

4. Évaluations figurant dans le PRISMA. Le paragraphe 3 énumère les 19 évaluations prises en compte dans le PRISMA de cette année. On y trouve un sous-ensemble d'évaluations finalisées en 2013 et 2014, dont les recommandations ont été approuvées avant le 30 juin 2014. En ce qui concerne l'évaluation au niveau de l'institution sur la politique en matière de dons effectuée en décembre 2014, IOE note que cette évaluation figure dans le PRISMA 2015 à titre exceptionnel pour permettre une évaluation actualisée de la façon dont les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution ont été prises en compte dans la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons approuvée par le Conseil en avril 2015. De manière générale, il pourrait être utile d'inclure dans les éditions futures une brève section expliquant la démarche adoptée pour choisir les évaluations à inclure dans le PRISMA.

5. Classification des recommandations issues des évaluations. Comme dans les précédents PRISMA, le tableau 3 indique le nombre total et le pourcentage de recommandations couvertes, classées selon six domaines thématiques. Le classement en domaines thématiques constitue un moyen efficace pour regrouper les recommandations issues des évaluations et indiquer l'état d'avancement de leur application. Néanmoins, il peut être utile de réévaluer la pertinence de ces domaines thématiques et de déterminer si certains d'entre eux mériteraient d'être sous-divisés. Par exemple, le suivi des recommandations sur la gestion des savoirs, l'établissement de partenariats et la concertation sur les politiques est actuellement

[20] Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EC 2011/66/W.P.8).

réuni dans un même domaine thématique (les activités hors prêts). Un tel classement peut empêcher d'avoir une idée précise de l'état d'avancement de l'application des recommandations pour chacune de ces activités hors prêts.

6. Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Au paragraphe 51, la direction prend note de la recommandation d'IOE d'effectuer des examens à l'achèvement des COSOP, mais estime que cela ne peut se faire qu'au détriment d'une autre activité. IOE n'ignore pas que des examens à l'achèvement des COSOP sont en cours, mais ils ne portent pas sur l'ensemble des COSOP. À cet égard, et nonobstant les contraintes budgétaires, IOE souligne qu'il est important que la direction effectue des examens à l'achèvement des COSOP de façon plus systématique. Ces examens sont une pratique courante dans d'autres institutions financières internationales.

7. Il est particulièrement important d'effectuer des examens à l'achèvement des COSOP, car IOE ne peut mener que quatre ou cinq évaluations de programme de pays (EPP) par an, qui servent ensuite à éclairer la préparation des COSOP dans le pays concerné. Par conséquent, si la direction effectuait de façon systématique des examens à l'achèvement des COSOP, cela permettrait de garantir que tous les programmes de pays du FIDA sont évalués soit par IOE, soit par la direction elle-même. Par ailleurs, le fait de disposer d'un examen à l'achèvement des COSOP peut faire baisser le coût d'une EPP dans la mesure où cet examen constitue un document d'autoévaluation de premier choix qui servira ensuite à la réalisation de l'EPP.

8. Incidences budgétaires des recommandations d'IOE. Le paragraphe 57 suggère que les recommandations issues des évaluations tiennent davantage compte des incidences sur l'efficience opérationnelle dans un environnement caractérisé par des budgets stagnants ou en recul. À cet égard, il est important de rappeler que les recommandations d'IOE reposent sur un travail d'analyse approfondi et une série de données cohérentes, dans un souci d'amélioration des résultats. La question de la neutralité des coûts liés aux recommandations d'IOE a déjà été évoquée à la cent treizième session du Conseil d'administration, lequel avait tiré les conclusions suivantes: "Le Conseil convient qu'il ne faut pas attendre d'IOE qu'il formule des recommandations sans incidences budgétaires; c'est au Conseil qu'il appartiendrait de décider avec la direction du compromis final entre les incidences budgétaires et l'impact de recommandations spécifiques. Toutefois, les recommandations d'IOE doivent prendre en considération les conséquences sur le plan des coûts."[21]

9. Recommandations récurrentes. Les évaluations d'IOE donnent souvent lieu à plusieurs recommandations récurrentes sur des sujets spécifiques, par exemple sur l'importance d'améliorer les systèmes de suivi-évaluation et la nécessité d'assurer que les objectifs des projets sont plus réalistes et que leur conception est plus simple. À cet égard, IOE encourage la direction à prévoir dans les futurs PRISMA une nouvelle section dans laquelle seraient regroupées les recommandations récurrentes et qui ferait le point sur les mesures mises en œuvre. Cela permettrait de présenter aux États membres les mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations récurrentes qui ont souvent des répercussions sur les projets menés par le FIDA dans les pays et les régions.

10. Observations d'IOE sur le RIDE. IOE note avec satisfaction les efforts consentis pour inclure pour la première fois dans le PRISMA les observations formulées par IOE sur le RIDE. Cette initiative traduit la volonté de la direction de consolider les enseignements tirés des évaluations et de promouvoir la responsabilisation. IOE relève néanmoins que plusieurs des suggestions qu'il a faites dans les observations sur le RIDE 2014 ne figurent pas dans le PRISMA de cette année. Par conséquent, IOE invite la direction à rendre compte de façon plus exhaustive, dans les futures

[21] EB 2014/113/INF.6.

éditions du PRISMA, des mesures prises pour donner suite aux principales observations et recommandations formulées par IOE sur le RIDE.

11. Recommandations adressées par la direction à IOE. Il est proposé au paragraphe 61 que des suites soient données aux recommandations directement adressées par la direction à IOE dans le PRISMA afin d'améliorer les deux processus d'évaluation de façon simultanée et cohérente. IOE tient à souligner que de telles recommandations sont incompatibles avec les dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA adoptée par le Conseil ainsi qu'avec le cadre général qui régit les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies et des institutions financières internationales

Recommandations issues des évaluations, par nature et par thème (PRISMA 2015)

Tableau A
Évaluation des recommandations par niveau et nature

	Opérationnelle	*Stratégique*	*Politique*	*Total (nombre)*
FIDA – niveau institutionnel	13	29	29	**71**
FIDA – niveau régional		1		**1**
FIDA – niveau pays/gouvernement	6	50		**56**
Autorités et institutions gouvernementales				
Projet				
Total (nombre)	**19**	**80**	**29**	**128**
Total (pourcentage)	**15**	**63**	**23**	**100**

Tableau B
Recommandations issues des évaluations, par thème

Grand domaine	*Thème*	*Nombre*
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage	9
	Problématique hommes-femmes	1
	Bénéficiaires	
	Organisations regroupant des populations pauvres	
Domaines techniques	Secteur privé et marchés	5
	Gestion des ressources naturelles	1
	Analyses, études et travaux de recherche	
	Finance rurale	4
	Infrastructures	1
	Formation et renforcement des capacités	
Gestion de projet	Conception et formulation des projets	4
	Décentralisation	1
	Gestion et administration des projets	4
	Présence dans les pays	5
	Mesure des résultats, S&E	8
	Supervision	9
Activités hors prêts	Partenariats	6
	Participation à l'élaboration des politiques	4
	Gestion des savoirs	5
Thèmes transversaux	Dons	15
	Efficience	12
	Durabilité	2
	Innovation	
	Reproduction et transposition à plus grande échelle	1
	COSOP	11
	Gouvernance	
	Stratégie	
Aspects institutionnels	Ressources humaines	13
	TIC	7
Total		**128**

Application des recommandations: évolution à long terme

Tableau A
État d'avancement de l'application des recommandations par niveau, examen des PRISMA 2011-2015

Niveau	*Intégrale*	*Différée*	*En cours*	*Partielle*	*En suspens*	*Sans objet*	*Rejetée*	***Total***
FIDA	92		28	11	3	3	5	**149**
Région	6		2			1		**9**
Pays	372	2	37	13	2	7	1	**434**
Gouvernement	10			1	1	1		**13**
Projet	37		3					**40**
Total (nombre)	**517**	**2**	**77**	**25**	**6**	**12**	**6**	**645**
Total (%)	**80**	**0**	**12**	**4**	**1**	**2**	**1**	**100**

Tableau B
Application des recommandations par division régionale, PRISMA 2011-2015

Niveau	*Intégrale*	*Différée*	*En cours*	*Partielle*	*En suspens*	*Sans objet*	*Rejetée*	***Total***
WCA	102	2	12	4	2	1	1	**124**
ESA	122		11			4		**137**
APR	95		6	5	1	3		**110**
LAC	57		10	2		1		**70**
NEN	49		3	3				**55**
Total (nombre)	**425**	**2**	**42**	**14**	**3**	**9**	**1**	**496**
Total (%)	**86**	**0**	**8**	**3**	**1**	**2**	**0**	**100**

Note: Le nombre de recommandations par niveau ne correspond pas au nombre par région, étant donné que les évaluations au niveau de l'institution ne sont pas reprises dans la classification régionale.

Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage

1. RARI. La position de la direction et les informations qu'elle a communiquées au sujet des recommandations du RARI sont les suivantes:

   a) Examens des COSOP à l'achèvement. La direction prend note de cette recommandation. Néanmoins, sans une augmentation des budgets administratifs, cette activité ne peut se faire qu'au détriment d'une autre activité. Le FIDA prépare de nouvelles directives pour les COSOP qui tiendront compte de cette recommandation. Cette recommandation n'est donc pas entièrement approuvée.

   b) Budgets des COSOP et des projets. La dotation budgétaire au sein des divisions régionales est suffisamment différenciée et flexible. Cette tâche incombe à ces mêmes divisions et ne saurait être effectuée à un autre niveau. Des budgets supplémentaires sont souvent mobilisés pour des besoins extraordinaires, notamment pour les projets présentant des problèmes ou pour les États fragiles. Par ailleurs, des fonds fiduciaires dédiés ont été créés pour faire face à ce genre de situation. Une mesure est en cours pour donner suite à la recommandation.

   c) Décentralisation institutionnelle. Le FIDA a accompli des progrès considérables dans ce domaine. Il compte désormais environ 50 bureaux de pays, et un tiers du personnel de PMD travaille dans ces bureaux. Des décisions seront prises concernant les bureaux régionaux en suivant scrupuleusement les conclusions de l'audit du bureau de Nairobi. En cours.

   d) Utilisation des notations d'IOE. Les notations d'IOE seront utilisées pour le niveau 2 du CMR de FIDA10, tout comme celles de PMD. Cette recommandation a été appliquée.

2. En résumé, une recommandation n'a pas été approuvée, deux sont en cours d'application et une a été intégralement appliquée.

3. RIDE. S'agissant des observations d'IOE sur le RIDE, la direction envisage d'y répondre comme suit (il convient également de noter que la direction doit garder à l'esprit les processus; lors de la conception du CMR, la direction a répondu aux observations formulées par les États membres):

   a) Fondements méthodologiques du RIDE. En ce qui concerne l'élaboration des fondements méthodologiques du rapport, la direction a pris une mesure d'envergure qui porte sur l'élaboration des définitions et des directives opérationnelles pour les indicateurs présentés dans le rapport de la Consultation sur FIDA10.

   b) Liens entre le niveau 1 et les niveaux 2 à 5. Au cours de la période couverte par FIDA10, la direction a présenté une théorie du changement claire illustrant comment les résultats obtenus aux différents niveaux ont contribué à la réalisation des objectifs globaux du FIDA (développée en réponse à l'ENI sur les reconstitutions du FIDA)[22].

   c) Harmonisation de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante du FIDA. Les notations d'IOE ont été intégrées dans le niveau 2 du CMR de FIDA10. Concernant trois des indicateurs suggérés – la pertinence, le FIDA en tant que partenaire et la gestion des savoirs –, la direction a exposé les raisons qui justifient leur modification, notamment dans le document intersessions distribué lors de la Consultation sur FIDA10[23]. Les indicateurs supprimés du CMR continueront à être mesurés et suivis grâce à des

[22] IOE, rapport n° 3377, mai 2014.

[23] IFAD10/3/R.6/Add.2, annexe I.

processus opérationnels réguliers. La "pertinence" est évaluée tout au long du cycle de projet, notamment lors de la conception. En outre, les résultats issus de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante ont été uniformément bons. Il en a été de même pour "la performance du FIDA en tant que partenaire". Ces deux indicateurs ont toujours été très bien notés dans l'autoévaluation et l'évaluation indépendante et, selon la direction, cela devrait se poursuivre à l'avenir. Si ces indicateurs importants font l'objet d'un suivi, tous les indicateurs n'ont pas besoin d'être mentionnés dans le CMR, dans la mesure où celui-ci doit assurer le suivi des indicateurs stratégiques et évolutifs. En ce qui concerne la gestion des savoirs, si la direction reconnaît la valeur des informations fournies par les EPP, elle est beaucoup plus réservée quant à la pertinence de l'agrégation de ces données, compte tenu du nombre limité d'EPP menées chaque année.

d) Suppression des notations de l'assurance qualité. Pour le moment, ces notations sont conservées dans le CMR. L'amélioration de la conception devrait être l'un des principaux avantages de tous les processus d'examen et de mesure des résultats. Le FIDA apporte une valeur ajoutée indéniable à cet égard, et cela devrait être pris en considération et signalé.

e) Publicité des notations des RAP. Cette recommandation a été appliquée en 2014, et les données correspondantes continueront d'être actualisées et mises à la disposition du public.

4. Thème d'apprentissage. Pour ce qui est du thème d'apprentissage concernant la gestion de projet dans le RARI 2014, la direction convient avec IOE que ce type de gestion joue un rôle important pour obtenir des résultats. Les efforts déployés par le FIDA tiennent compte des principes énumérés dans la Déclaration de Paris, et les unités parallèles de coordination ou de gestion de projet sont établies par décret ministériel. Ainsi, ces unités ne peuvent être considérées comme fonctionnant en dehors du gouvernement (IOE a également pris note du passage d'unités d'exécution de projet à des unités de gestion de projet, c'est-à-dire de l'"exécution" à la "gestion", et du fait que les systèmes nationaux sont davantage utilisés). La direction note que des processus concurrentiels devraient être utilisés, même si les modalités de sélection des chefs de projet relèvent souvent d'une décision gouvernementale.

5. De manière générale, la direction envisage avec intérêt de coopérer avec IOE pour étudier les différents modes de gestion de projet afin d'en tirer des bonnes pratiques et des enseignements fondés sur des données factuelles. Elle convient de la nécessité d'étoffer les orientations fondées sur les "bonnes pratiques". La direction concentre aussi fortement ses efforts sur les projets présentant des problèmes et sur l'application de mesures opportunes et claires afin d'améliorer la performance des projets dans l'ensemble du portefeuille (renforcement du suivi en interne grâce à l'intervention de conseillers de portefeuille et à l'assistance technique externe, comme celle dispensée par la FAO).