

Cote du document: EB 2015/116/R.9/Add.1
Point de l'ordre du jour: 5 d)
Date: 12 novembre 2015
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2014

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Lisandro Martin
Administrateur principal de portefeuille
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: Lisandro.martin@ifad.org

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent seizième session
Rome, 16-17 décembre 2015

Pour: Examen

Table des matières

A.	Introduction	1
B.	Évolution de la performance	1
C.	Méthodologie	2
D.	Clarifications	2
E.	Recommandations adressées à la direction	3
F.	Thème d'apprentissage	6

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2014

A. Introduction

1. La direction du FIDA accueille avec satisfaction le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2014, élaboré par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), et se réjouit de pouvoir répondre aux questions et recommandations qui y sont formulées. Ce RARI constitue le dernier rapport institutionnel de l'évaluation indépendante produit pendant la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), un cycle de reconstitution qui a été marqué par des résultats et des réalisations sans précédent à tous égards, avec un portefeuille actif de 13,6 milliards d'USD au service de 114 millions de personnes. La direction est sensible aux efforts déployés par IOE pour tenir compte des suggestions qu'elle avait présentées dans sa réponse au RARI de l'année dernière et qui ont contribué à améliorer la qualité du rapport.

B. Évolution de la performance

2. La direction se félicite de constater une évolution positive de la performance des projets, qui ne cesse de progresser depuis 2008, en particulier du point de vue de l'impact sur la pauvreté rurale. S'agissant de cet objectif du plus haut niveau que visent les projets financés par le FIDA, environ 87% des projets ont reçu une note positive pendant la période 2011-2013, contre 80% en 2007-2009. La direction estime que, en pourcentage du financement global, quelque 93% des opérations ont été notées positivement pendant la période FIDA9.
3. La direction prend acte de l'amélioration de la performance du FIDA dans son rôle de partenaire, puisqu'il est jugé efficace dans 86% des cas pendant FIDA9, contre 53% pendant FIDA5. Les effets des premiers stades de la décentralisation sur les résultats de l'ensemble du portefeuille sont intéressants à souligner: la part de projets ayant obtenu la note "plutôt satisfaisant" ou une meilleure note en ce qui concerne les résultats du projet, l'innovation et la parité hommes-femmes ne varie pas énormément, alors que la part de projets jugés satisfaisants (5+) est plus importante dans les pays dotés d'un bureau de pays du FIDA. L'analyse de la direction est que, aux premiers stades de la décentralisation, les effets sur la performance du portefeuille (décaissement, projets à risque, supervision) et sur les activités hors prêts (gestion des savoirs, engagement dans la concertation sur les politiques, partenariats) tendent à être plus évidents que les effets sur les résultats en matière de développement. Mais même ces relations ne sont pas toujours linéaires, plusieurs variables influant sur les incidences globales de la présence dans les pays¹. Il est donc nécessaire d'approfondir l'analyse.
4. Malgré la performance globalement positive du FIDA, la direction est déterminée à continuer à "placer la barre de la performance plus haut". La direction note que le rapport donne des aperçus intéressants sur les domaines qui continuent à poser des problèmes – notamment l'efficacité opérationnelle, la durabilité des avantages, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et le suivi-évaluation (S&E) –, mais que les solutions récemment mises en place ne sont pas encore perçues compte tenu de la cohorte d'opérations analysées. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les problèmes liés à l'efficacité, que l'on traite en intégrant plus systématiquement une analyse économique et financière lors de la conception et de l'exécution des projets, en concentrant les efforts sur les projets à problèmes, y compris au moyen d'une assistance technique spécialisée, et en continuant à

¹ Dans la région Asie et Pacifique, par exemple, les retards de décaissement les plus importants sont concentrés dans des pays dotés de bureaux de pays depuis de nombreuses années (Inde, Népal, Pakistan, Sri Lanka, Viet Nam), tandis que les quatre pays où les retards de décaissement sont les moins importants n'en ont pas.

mettre en œuvre le programme de réforme découlant de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité (ENI-E).

C. Méthodologie

5. La direction propose qu'à l'avenir le RARI articule plus clairement les incidences des mesures de la dispersion utilisées dans le rapport. L'écart type a été calculé pour chaque critère d'évaluation, mais les raisons profondes de la dispersion des données ne sont pas énoncées clairement. Par exemple, selon les notes obtenues, l'indicateur relatif à l'innovation et à la reproduction à plus grande échelle a été l'un des plus performants, avec une moyenne de 4,2 dans le tableau 5 (page 13, données issues des validations de rapports d'achèvement de projet [VRAP]/évaluations de la performance de projet [EvPP]). Mais il n'est pas précisé si l'extrême volatilité des notes, indiquée par un écart type de 1,04, tient à la diversité des contextes ou des stratégies, ou encore à des variations régionales.
6. La direction suggère qu'à l'avenir le RARI présente une analyse plus nuancée des incidences de la fragilité sur la performance afin de rendre les conclusions opérationnelles. Il ressort de la base de données du RARI que les États fragiles et les États non fragiles affichent des performances très différentes en ce qui concerne le résultat global du projet, l'innovation et la parité hommes-femmes (graphiques 16, 17 et 18, pages 32-33). Or la base de données de la direction ne montre pas de différences aussi marquées. La direction recommande un examen des méthodes employées actuellement pour analyser la performance des projets dans les États fragiles, du point de vue de: i) la classification: une grande partie des projets évalués ont été actifs sur une longue période marquée par des variations du degré de fragilité pendant la durée de vie du projet²; la direction fait valoir que le degré de fragilité doit être examiné au moment de l'exécution du projet et non au moment de l'élaboration du rapport; et ii) la fragilité infranationale: même dans des États non fragiles, le FIDA intervient dans des zones de fragilité où les institutions, les mécanismes de prestation de services publics et les structures politiques sont affaiblis³. Ce point n'est pas pris en compte dans les classifications de la fragilité qui se limitent au niveau national, ce qui nuit à la pertinence de l'analyse.
7. La direction suggère aussi qu'à l'avenir le RARI présente une analyse plus poussée des aspects fiduciaires et des aspects liés à la passation des marchés, ainsi que de leurs incidences sur les résultats. Il n'y est fait référence qu'à deux reprises, aux paragraphes 119 et 239, lorsque la gestion financière est citée comme l'un des facteurs contribuant à la performance du projet.

D. Clarifications

8. La direction partage l'opinion d'IOE quant à l'importance de veiller à ce que les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats demeurent valides et pertinents, au moyen d'une évaluation adéquate de la situation permettant d'assurer l'apport en temps voulu des ajustements requis, dans les pays faisant l'objet d'un COSOP axé sur les résultats. Cependant, la direction a réduit le nombre de COSOP axés sur les résultats, en relation avec l'intérêt stratégique du portefeuille du FIDA et son engagement dans la concertation sur les politiques. Un grand nombre de pays dotés de portefeuilles modestes continueront à faire l'objet d'examen stratégiques approfondis dans le cadre de l'élaboration de notes de stratégie de pays, des documents concis décrivant les principaux domaines d'engagement stratégique.

² Par exemple, le Yémen est classé aujourd'hui comme un État fragile (et inséré comme tel dans les bases de données de l'évaluation). Cependant, sur les trois projets inclus dans la base de données issues de VRAP/ EvPP, un projet a été achevé en 2009, quand le pays n'était pas encore plongé dans la situation de fragilité actuelle. Un autre projet, achevé en 2012, a démarré au début des années 2000 et a été exécuté sur une longue période, sans être confronté à des conditions de fragilité pendant la majeure partie de sa durée de vie.

³ C'est le cas, par exemple, du Programme de développement tribal du Jharkhand-Chattisgarh, en Inde, dont l'exécution s'est déroulée dans des zones frappées en permanence par des insurrections de partis de gauche.

9. La direction convient que plusieurs facteurs chroniques pèsent sur différentes dimensions de la performance des projets, notamment la multiplicité des composantes de projets. Toutefois, le rapport ne fait pas état des évolutions et des améliorations récentes à cet égard. La simplicité de la conception fait l'objet d'une attention plus systématique, que ce soit dans les processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, les examens de portefeuilles ou la formation en matière de conception, une attention qui commence à porter ses fruits. Le nombre moyen de composantes dans les projets approuvés pendant FIDA9 est égal à 3,1, soit une baisse par rapport à la moyenne de 3,5 observée pendant FIDA8. Les dernières tendances sont extrêmement encourageantes à cet égard, avec un nombre moyen de composantes de 3,4 en 2013, 3,2 en 2014 et 2,7 en 2015. Cependant, la complexité d'un projet ne tient pas simplement au nombre de ses composantes et il n'existe pas d'élément concluant qui établisse un lien entre la complexité d'un projet et l'obtention de résultats.

E. Recommandations adressées à la direction

10. La direction salue les efforts déployés par IOE pour faire en sorte que les recommandations soient stratégiques et limitées à un nombre raisonnable. Elle souhaite toutefois souligner que les trois recommandations adressées au FIDA se rapportent toutes à des aspects importants, mais que chacune se présente sous la forme d'un ensemble d'actions subsidiaires particulières qui ne peuvent pas être acceptées ou rejetées en bloc, et que l'on peut seulement évaluer la faisabilité relative des actions subsidiaires, l'une après l'autre. La direction approuve donc l'esprit des trois recommandations mais souhaite faire valoir son avis en ce qui concerne chacune des actions subsidiaires (par souci de clarté, la formulation en est simplifiée dans le tableau ci-après) pour permettre un suivi adéquat et transparent.

Durabilité

<i>Recommandation 1 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a. Inclusion d'une partie relative à la durabilité dans le rapport sur la conception du projet	Recommandation acceptée. Tant le rapport sur la conception du projet que le rapport du Président (partie IV.D dans le modèle) comportent déjà des parties sur la durabilité, et la direction veillera à ce qu'elles fassent l'objet de toute l'attention qui leur est due. En outre, les directives en matière de conception des projets publiées en 2011 comportent une section qui traite spécifiquement de la durabilité et recommandent que les équipes de projet fournissent un aperçu des principaux éléments qui améliorent la probabilité que les avantages continuent à se concrétiser durablement ⁴ .
b. Élaboration d'une stratégie de retrait pour chaque projet bien avant l'achèvement de celui-ci	La direction n'est pas d'accord. Elle estime qu'il n'existe pas de lien établi entre l'existence d'une stratégie de retrait et la durabilité effective d'un projet. La direction multiplie les efforts pour que le programme de reproduction des actions à plus grande échelle devienne de plus en plus opérationnel comme un moyen d'assurer l'intégration des stratégies visant la durabilité des avantages, tant dans la conception des projets que dans leur exécution. Les directives relatives à la conception des projets et aux COSOP axés sur les résultats indiquent que les parties pertinentes tant des rapports sur la conception des projets que des COSOP axés sur les résultats doivent rendre compte des aspects clés de l'approche de la reproduction des actions à plus grande échelle ⁵ . Parallèlement, le FIDA évolue de plus en plus vers l'adoption d'une approche de programme de pays qui traite les questions de durabilité d'un point de vue plus méthodique, dans le cadre de synergies entre les investissements et les activités hors prêts, ce qui peut demander, ou ne pas demander, la présence du FIDA.

⁴ Cette section traite des principales hypothèses ayant trait à la durabilité des avantages du projet pour le groupe cible: qui est bénéficiaire? de quels avantages? pendant combien de temps?, mesures intégrées dans la conception du projet pour promouvoir la durabilité, notamment au niveau institutionnel ou au niveau local; et changements systémiques susceptibles d'être entraînés par les interventions du projet, en particulier s'agissant d'aspects de la reproduction à plus grande échelle au niveau institutionnel ou au niveau local.

⁵ Les aspects de l'approche de la reproduction des actions à plus grande échelle dont il faut rendre compte sont les suivants: la définition des itinéraires et l'identification des moteurs (notamment les promoteurs et les catalyseurs) comme faisant partie intégrante de l'approche du projet; les marges de manœuvre permettant une reproduction à plus grande échelle, en termes de finance, politiques, institutions, technologies et environnement, comme faisant partie intégrante de la justification; les incidences de la reproduction à plus grande échelle sur les modalités d'exécution, y compris les éventuels partenariats; les mécanismes et l'approche d'apprentissage intégrés dans le système de S&E; et les risques associés à la reproduction à plus grande échelle et les stratégies visant à les atténuer.

Suivi-évaluation

Recommandation 2 d'IOE	Réponse de la direction
a. Inclusion dans tous les projets d'une ligne budgétaire distincte spécifiquement consacrée aux activités de S&E	<p>Recommandation acceptée. La direction part également du principe théorique que l'existence de lignes budgétaires précisément affectées au S&E contribue à améliorer la visibilité de ces activités. Au demeurant, il n'est pas inhabituel que des opérations du FIDA soient assorties d'estimations de ces coûts, soit sur une ligne budgétaire séparée, soit au titre de la ligne relative à la gestion du projet (il s'agit d'une variable standard dans COSTAB). Mais, d'un point de vue opérationnel, le problème tient à l'exécution du budget relatif au S&E (indépendamment de la façon dont il est consigné) plutôt qu'à la visibilité ou à la disponibilité de l'enveloppe budgétaire, avec des formes d'incitation complexes à la clé. L'efficacité d'un système de S&E se mesure à l'aune de l'utilisation des données qui en sont issues; il est difficile de convaincre les équipes de projet et les autorités nationales de financer un système de S&E dont les produits ne sont pas utilisés. De manière croissante, la direction met en place des mesures encourageant la gestion axée sur les résultats dans le cadre des COSOP axés sur les résultats et des activités hors prêts, au moyen par exemple de l'établissement du S&E et de la mesure des résultats comme l'un des guichets du programme de dons du FIDA pendant la période 2015-2016.</p>
b. Conduite des enquêtes de référence à l'étape de la conception ou dans un délai maximal de 12 mois après l'entrée en vigueur	<p>Recommandation acceptée. La direction souhaite placer cette recommandation dans le contexte des problèmes plus généraux posés par la détermination des références, dont les enquêtes de référence ne constituent qu'un modeste volet. Premièrement, alors que les enquêtes de référence sont conduites pour les indicateurs obligatoires du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du niveau de l'impact (trois indicateurs), la majorité des indicateurs du cadre logique doivent encore être assortis de valeurs de référence. Mais il n'est pas nécessaire pour autant de conduire une enquête; il s'agit plutôt d'utiliser avec discernement les sources de données existantes. La direction a révisé les instructions opérationnelles en août 2015 pour traiter cette question⁶. Deuxièmement, la direction souhaite également faire observer que la plupart des données de référence pourraient être recueillies avant le démarrage des activités opérationnelles, mais qu'il est souvent techniquement raisonnable de les collecter après que les activités opérationnelles de base ont déjà commencé. Dans la plupart des opérations, on constate un délai important entre le moment où les activités génératrices de produits sont menées et le moment où l'on obtient des incidences mesurables sur les indicateurs de performance relatifs aux effets et à l'impact. De plus, pour pouvoir servir de référence dans une évaluation d'impact, les échantillons doivent être correctement conçus, ce qui est impossible tant que l'on ne discerne pas clairement les critères de sélection spécifiques et l'agencement des phases successives de démarrage du projet. En établissant les références avant ce moment, on risque de perdre une occasion de recueillir des données précieuses.</p>
c. Veiller d'une manière plus systématique à affiner les indicateurs en général, avec des données sur l'impact nutritionnel et des données ventilées par sexe	<p>Recommandation acceptée. Plusieurs dispositions ont été prises en 2015 pour améliorer la sélection et le suivi des indicateurs, notamment les suivantes: i) de nouvelles instructions opérationnelles relatives aux cadres logiques, qui prévoient notamment que les cadres logiques seront désormais soigneusement examinés lors du processus d'amélioration de la qualité, de sorte à encourager les équipes de pays à prendre les mesures nécessaires pour garantir un suivi efficace dès les premiers stades de la conception du projet; ii) un programme de formation sur le S&E, exhaustif et structuré, est en cours de mise au point; iii) une révision des indicateurs SYGRI a été lancée. Dans le cadre de ces efforts, la direction reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer la collecte de données sur la nutrition et de veiller à ce que la ventilation des données par sexe et la réalisation d'analyses sexospécifiques soient plus systématiques. Cependant, il convient de noter que, lors d'une analyse de l'utilisation des indicateurs SYGRI en 2014, on a constaté que des données sur les femmes bénéficiaires étaient disponibles dans 88% des cas, montrant une amélioration régulière par rapport aux années antérieures; et iv) un outil institutionnel en ligne de suivi du cadre logique est en cours de mise au point dans le cadre des efforts déployés pour faire en sorte que les indicateurs soient soigneusement sélectionnés pendant la conception, puis régulièrement suivis dans le contexte de la supervision du projet jusqu'à l'achèvement.</p>
d. Inclusion dans les cadres de résultats de tous les COSOP d'indicateurs et de cibles mesurables spécifiques applicables aux activités hors prêts	<p>La direction n'est pas d'accord. Elle partage l'avis d'IOE exprimé ailleurs dans le rapport, à savoir que les activités de prêt et les activités hors prêts appuyées par le FIDA se renforcent mutuellement et concourent à la réalisation des objectifs du programme de pays. La direction ne pense pas, cependant, que cette proposition particulière qui préconise d'introduire des indicateurs séparés pour les activités hors prêts (qui sont des ressources à l'appui d'objectifs de plus haut niveau) cadre avec cet avis. Selon l'approche de la gestion axée sur les résultats, les COSOP doivent définir des indicateurs et des cibles mesurables liés aux effets des stratégies de pays, qui soient clairement alignés sur les propres stratégies de développement de l'emprunteur. La direction estime donc que les deux types d'activités (prêt et hors prêts) doivent contribuer à l'obtention d'une série commune d'effets</p>

⁶ Les instructions opérationnelles établissent que, avant d'être approuvés par le Conseil d'administration, tous les projets doivent avoir la plupart de leurs indicateurs assortis de valeurs de référence. Chaque indicateur pour lequel des données de référence ne sont pas disponibles au moment de l'approbation donne lieu à la présentation d'une justification précise dans le rapport sur la conception du projet et à l'indication des dispositions prises pour obtenir ces données dans un délai maximal d'un (1) an après l'entrée en vigueur.

de haut niveau sur le développement. L'expérience d'autres banques multilatérales de développement (BMD) qui ont mis en œuvre des stratégies de pays axées sur les résultats depuis plus longtemps laisse penser que le fait de séparer artificiellement les activités de prêt et les activités hors prêts au moyen de stratégies de mesure des résultats différentes conduit à isoler les activités hors prêts et tend aussi à faire oublier les résultats qui sont recherchés en dernier ressort. De plus, des éléments récents indiquent que l'impact d'un engagement, du type de celui du FIDA, dans la concertation sur les politiques peut être plus important quand il est intégré dans des activités de prêt. La direction achève actuellement la révision des instructions opérationnelles relatives aux COSOP axés sur les résultats, en s'appuyant sur des consultations internes et sur les enseignements tirés des réformes en cours dans d'autres BMD.

e. Mise en place de mesures incitatives et de dispositifs de responsabilisation à l'intention du personnel dans le domaine du S&E

Recommandation acceptée. La direction met progressivement en place, en partenariat avec IOE, des incitations en faveur du S&E, en particulier au niveau des divisions où elle a établi un dispositif d'allocation de primes budgétaires aux divisions qui produisent les meilleurs cadres logiques et les rapports d'achèvement de projet de meilleure qualité pendant une année donnée. Les chargés de programme de pays dont les projets sont sélectionnés feront l'objet d'un hommage explicite de la part de la haute direction. La direction s'emploie également à remanier un tableau de bord institutionnel qui fournira des informations plus proches de données en temps réel sur la performance des projets, et qui tiendra lieu à la fois d'incitation stimulant la performance et d'outil d'information à l'appui de la prise de décisions.

Stratégies de pays du FIDA

<i>Recommandation 3 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a. Inclusion d'objectifs réalistes et réalisables dans tous les COSOP	Recommandation acceptée. Comme indiqué plus haut, les COSOP axés sur les résultats seront articulés sur une approche programmatique et un cadre de résultats uniques, l'ensemble des investissements et des activités hors prêts concourant à l'obtention de résultats communs. D'ailleurs, la direction souhaite souligner que le projet de nouveau cadre stratégique 2016-2025 met l'accent sur la nécessité de veiller à ce que les COSOP axés sur les résultats comportent des approches de pays ciblées et adaptées qui soient réalistes, réalisables, en prise sur le contexte et fondées sur les points forts du FIDA et de ses partenaires.
b. Indication dans les COSOP de la période visée et de la façon dont les activités de prêt et les activités hors prêts se renforcent mutuellement	Recommandation acceptée. La direction estime que cette recommandation doit être plus largement comprise comme indiquant qu'il est nécessaire de joindre une théorie du changement aux programmes de pays, en tant que condition préalable à l'obtention de résultats. Le projet de nouvelles directives relatives aux COSOP axés sur les résultats considère ces documents comme des outils permettant d'atteindre les objectifs au niveau du pays en associant les activités de prêt et les activités hors prêts relevant de l'appui fourni par le FIDA. La direction souhaite rappeler que, avec l'application de la nouvelle politique en matière de dons, les processus d'examen interne filtrent de plus en plus les propositions de don en évaluant la mesure dans laquelle elles renforcent les investissements existants (et vice-versa). En ce qui concerne les périodes visées, la direction convient que les COSOP axés sur les résultats doivent indiquer précisément leur durée, soit normalement six ans (deux cycles du Système d'allocation fondé sur la performance [SAFP]). Elle fait observer, toutefois, que certaines BMD ont appris de l'expérience qu'il fallait prévoir une certaine souplesse dans les échéances afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des contextes dans les pays.
c. Inclusion dans tous les COSOP d'une estimation plus précise des "coûts" (s'agissant à la fois du programme et des ressources administratives)	La direction n'est pas d'accord. Elle convient qu'il est important d'élaborer des COSOP axés sur les résultats réalistes qui puissent effectivement être mis en œuvre avec les ressources disponibles, mais elle estime, en revanche, qu'il ne convient pas d'indiquer le détail des coûts dans le document. Elle souhaite rappeler que des efforts sont déployés actuellement pour établir des estimations initiales des coûts de certains processus et réalisations essentiels, depuis la conduite de consultations à l'appui de l'élaboration du programme de pays jusqu'à la gestion des projets à problèmes, dans le contexte de l'élaboration du COSOP axé sur les résultats. La direction ne pense pas, cependant, qu'il serait prudent d'avancer une estimation complète des ressources au moment de l'élaboration d'un COSOP axé sur les résultats. Bien qu'avec des limitations, les COSOP axés sur les résultats présentent déjà des informations indicatives sur les principales ressources, depuis les allocations au titre du SAFP – principales ressources allouées à la mise en œuvre du COSOP – jusqu'aux dons éventuels, qui sont de plus en plus fréquemment connus au moment de la formulation de la stratégie. Manifestement, les coûts de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats et de l'obtention des résultats souhaités dépassent les ressources du FIDA, y compris celles des emprunteurs et des partenaires. En outre, une part considérable des ressources autres que les prêts employées lors de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats est contenue dans les opérations; ainsi, la concertation sur les politiques se produit souvent dans le contexte de l'exécution du projet. Il est particulièrement ardu d'estimer les coûts supplémentaires dans des contextes qui exigent une certaine souplesse ou des engagements plus réactifs. La direction souhaite également faire observer que, pendant le processus d'approbation des COSOP axés sur les résultats, des examens de la qualité sont prévus pour faire en sorte que les ambitions ne dépassent pas les ressources disponibles.
d. Examens d'achèvement de COSOP	Recommandation acceptée. La direction convient qu'il est important de faire un point sur les résultats et la performance à des intervalles qui conviennent, souvent à la fin de deux cycles du SAFP. Dans un souci d'efficacité et de cohérence, la direction espère que la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats contribuera aussi à améliorer l'efficacité des évaluations de programme de pays, par exemple en fournissant les informations demandées aujourd'hui dans les autoévaluations et en permettant de raccourcir les missions d'enquête.

F. Thème d'apprentissage

11. La direction accueille favorablement le thème d'apprentissage – la gestion des savoirs – proposé pour le RARI 2016, en accord avec la demande qu'elle avait formulée dans le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) 2015, à savoir qu'IOE donne des indications sur les types d'apprentissage susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance et de l'efficacité.