

Cote du document: EB 2016/118/R.10
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 11 août 2016
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 (PRI SMA)

Volume I : rapport principal

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Lisandro Martin
Chef du Service de programmation
et d'efficacité opérationnelles
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Sara Kouakou
Responsable de portefeuille
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2868
courriel: s.kouakou@ifad.org

Les demandes concernant la réponse du Bureau
indépendant de l'évaluation du FIDA au présent rapport
doivent être adressées à:

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

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent dix-huitième session
Rome, 21-22 septembre 2016

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 teneur des évaluations	3
B. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations	4
C. Grands thèmes: domaines prioritaires	7
D. Suites données aux évaluations au niveau de l'institution	9
E. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage	11
III. Conclusions et recommandations	11
Annexes	
I. Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant l'édition 2016 du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction	13
II. Recommandations issues des évaluations, par thème et par nature (PRISMA 2016)	16
III. Application des recommandations: évolution à long terme	17
IV. Suites données aux recommandations issues du RARI 2015 et réponse aux observations d'IOE concernant le RIDE 2015	18

Sigles et acronymes

CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ESA	Afrique orientale et australe
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
PRI	Pays à revenu intermédiaire
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
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TIC	Technologies de l'information et des communications
WCA	Afrique de l'Ouest et du Centre

Résumé

1. La 13^e 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 pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
2. Nombre et type d'évaluations prises en considération. Ce rapport porte sur un total de 25 évaluations: pour 12 d'entre elles, il s'agit d'un "suivi récurrent" (autrement dit, d'un deuxième ou troisième cycle d'examen), tandis que les 13 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2014 et 2015. En ce qui concerne les types d'évaluation, le PRISMA de cette année analyse: quatre évaluations au niveau de l'institution (ENI), douze évaluations au niveau d'un pays et neuf évaluations au niveau d'un projet. Les ENI portent sur les thèmes suivants: i) États et contextes fragiles; ii) reconstitutions des ressources; iii) supervision (deuxième cycle d'examen); et iv) efficience (troisième cycle d'examen).
3. Application des recommandations. La direction continue d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE (94%), ce qui confirme la tendance à l'amélioration de la performance observée dans les éditions récentes du PRISMA. Une analyse plus fine de ces résultats permet de constater que le nombre de recommandations au niveau de l'institution est en augmentation. Étant donné que celles-ci appellent des mesures récurrentes ou inscrites dans la durée, la proportion de recommandations dont l'application est en cours s'est accrue tandis que, parallèlement, la part des recommandations intégralement appliquées a diminué.

Suites données aux évaluations au niveau de l'institution

4. Évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit. Pour donner suite à cette évaluation, un document d'orientation portant sur la stratégie d'engagement du FIDA dans les pays en situation de fragilité a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016 et au Conseil d'administration en avril 2016. La stratégie définitive, qui tirera parti des observations formulées par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, sera soumise en décembre 2016; elle fera partie d'un document institutionnel traitant des situations de fragilité, des pays à revenu intermédiaire (PRI), du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et de la décentralisation.
5. ENI sur les reconstitutions des ressources. À la suite de l'ENI sur les reconstitutions des ressources, un Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance a été mis en place afin d'examiner et d'évaluer la pertinence du système de listes en vigueur au FIDA, la composition des consultations sur la reconstitution des ressources et la durée des cycles de reconstitution à compter de la période couverte par la onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). La direction a également mis à profit le processus de reconstitution pour mobiliser des ressources non affectées telles que les contributions complémentaires non assorties de restrictions, et elle a adopté le Cadre d'emprunt souverain.
6. ENI sur la supervision. La révision des directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution est en cours. Il s'agit de rationaliser les pratiques en la matière en faisant clairement de la supervision et de l'appui à l'exécution une responsabilité conjointe du FIDA et des gouvernements, conformément au principe de maîtrise et de responsabilité conjointes affirmé aux termes de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution. En outre, pour inscrire la supervision et l'appui à l'exécution dans la culture des résultats, le Département gestion des programmes (PMD) travaille en étroite collaboration avec la Division des technologies de l'information et des communications (ICT) pour mettre au point un système automatisé de communication d'informations en ligne qui

permettra de recueillir en temps réel des données relatives aux projets, depuis la conception jusqu'à l'achèvement, en passant par la supervision. Les directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution seront mises à jour d'ici à la fin de 2016 afin de tenir compte de cette évolution.

7. ENI sur l'efficacité. D'importants progrès ont été réalisés. Voici quelques-unes des actions entreprises: présentation au Conseil d'administration d'un document analysant la question de la sélectivité dans le choix des pays, en 2014; présentation au Conseil d'administration d'un rapport de synthèse portant sur 22 évaluations d'impact, en avril 2016; mise en service du premier volet du Portail clients du FIDA prévue d'ici à la fin de l'année; et mise à disposition en 2015 du tableau de bord des opérations d'aide à la décision, qui regroupe des informations provenant du Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), de Flexcube et d'autres sources internes de données.
8. Mesures prises au niveau des programmes. Les programmes de pays intègrent davantage les recommandations et les enseignements tirés des évaluations, en particulier en ce qui concerne les activités hors prêts et le suivi-évaluation (S&E). Voici quelques exemples d'initiatives lancées pour améliorer le S&E qui sont en cours d'élaboration au titre du cadre pour l'efficacité en matière de développement: i) mise à niveau du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); ii) amélioration des principaux outils de mesure des résultats et de gestion axée sur les résultats, notamment les cadres logiques; iii) mise en place de mécanismes permettant de suivre les résultats en temps réel à l'aide de systèmes informatiques; iv) renforcement des compétences de S&E dans les États membres grâce à un programme d'enseignement et un cadre de certification spécifiques portant sur le S&E et l'évaluation de l'impact; et v) exploitation des évaluations plus larges portant sur l'impact des activités du FIDA pour optimiser l'apprentissage.
9. Recommandations. Bien que la direction prenne acte des efforts récemment déployés par IOE pour renforcer le caractère pragmatique de ses recommandations, elle note que celles-ci sont devenues plus complexes et qu'il n'est pas rare que chacune se décompose en un grand nombre de mesures. Dans le souci de faciliter la mise en œuvre des recommandations et de préserver un degré élevé de transparence et de responsabilité dans le suivi des mesures prises par la direction, celle-ci propose qu'un modèle de présentation des recommandations soit discuté et arrêté d'un commun accord avec IOE.
10. La direction appelle l'attention sur le nombre et la diversité des évaluations menées par IOE et sur leurs incidences pour l'organisation dans son ensemble. Elles ont donné lieu à 1 933 recommandations entre 2006 et 2016, soit environ 158 recommandations à prendre en considération chaque année depuis 2006. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes et ils imposent de mener une réflexion approfondie quant au nombre d'évaluations indépendantes et de recommandations produites par IOE. La direction attache un grand prix aux analyses indépendantes et aux recommandations établies par IOE mais, pour l'avenir, elle souligne la nécessité de les simplifier afin de faire en sorte que le FIDA dispose d'effectifs et de moyens suffisants pour les prendre en considération.

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) constitue un outil de responsabilisation et d'apprentissage important. Ce rapport donne suite aux recommandations issues des évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et tient le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration informés de la mise en œuvre des mesures recommandées.
2. Pour assurer le suivi des mesures prises par la direction afin de donner effet aux recommandations, le PRISMA utilise les outils suivants:
 - a) En ce qui concerne les évaluations au niveau de l'institution (ENI), la direction du FIDA prend un certain nombre d'engagements qui sont exposés dans les réponses de la direction.
 - b) S'agissant des évaluations de programme de pays (EPP), les accords conclusifs signés par le FIDA et les représentants des gouvernements sont utilisés pour suivre les mesures que les signataires sont convenus de mettre en œuvre afin de donner suite aux recommandations.
 - c) Pour les évaluations de la performance des projets (EvPP), le présent PRISMA a dressé la liste des recommandations qui s'adressaient plus particulièrement au FIDA. Depuis 2015, à la suite des débats concernant le PRISMA qui ont eu lieu à la quatre-vingt-quatrième session du Comité de l'évaluation¹, le PRISMA rend également compte des EvPP. Seules les recommandations contenues dans le texte des rapports qui s'adressent directement au FIDA ont été prises en considération (puisque les gouvernements, qui ne signent actuellement pas les EvPP, ne peuvent en être tenus responsables). La deuxième édition du Manuel de l'évaluation, publiée par IOE en décembre 2015, donne à la direction la possibilité de répondre aux EvPP. Deux des sept EvPP mentionnées dans l'édition 2016 du PRISMA contenaient une réponse de la direction. Le PRISMA contient également les suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2014 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)², ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) publié en 2014³.
3. Le PRISMA 2016 porte sur 25 évaluations sélectionnées conjointement par la direction et IOE; sur ce total, 12 étaient déjà traitées dans des éditions précédentes du PRISMA (autrement dit, il s'agit d'un suivi récurrent)⁴, tandis que les 13 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2014 et 2015; ces évaluations se répartissent comme suit⁵:
 - a) 4 ENI portant sur: i) l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit⁶; ii) les reconstitutions des ressources du FIDA⁷; iii) la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à

¹ EC 2014/84/ W.P.4.

² EB 2014/113/R.8.

³ EB 2014/113/R.11 + Add.1.

⁴ Cette année, le PRISMA rend compte du troisième cycle de suivi récurrent de l'ENI sur l'efficacité du FIDA et l'efficacité des opérations qu'il finance, du deuxième cycle de suivi de l'ENI sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, et du deuxième cycle d'examen des évaluations au niveau des pays et des projets classées dans la catégorie "non intégralement appliquées" dans les PRISMA 2013 et 2014.

⁵ Il porte également sur les ENI et les EPP pour lesquelles la réponse de la direction a été élaborée, ou l'accord conclusif signé avant le 30 juin 2015, ainsi que sur les EvPP publiées avant cette date.

⁶ EB 2015/114/R.4.

⁷ EB 2014/111/R.3/Rev.1.

- l'exécution⁸ (deuxième cycle d'examen); et iv) l'efficacité du FIDA et l'efficacité des opérations qu'il finance⁹ (troisième cycle d'examen);
- b) 12 EPP portant sur les pays suivants: Chine, État plurinational de Bolivie, Ghana, Madagascar, Mali, Népal, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Viet Nam, Yémen et Zambie (deuxième cycle d'examen);
 - c) 7 EvPP pour des projets mis en œuvre dans les pays suivants: Albanie, Inde, Maroc, Pakistan, Rwanda, Soudan et Turquie; et
 - d) 2 évaluations intermédiaires concernant le Brésil et le Ghana (deuxième cycle d'examen).
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. On distingue généralement les niveaux suivants:
 - 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. Cette classification repose sur la nature des recommandations, selon la définition qu'en donne la Politique révisée de l'évaluation au FIDA:
 - recommandation opérationnelle, si la recommandation préconise une action spécifique;
 - recommandation stratégique, si elle propose une approche ou une ligne de conduite; et
 - recommandation de politique générale, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
 7. Thème. Les recommandations sont classées par thèmes répartis en cinq grandes catégories: ciblage et problématique hommes-femmes, domaines techniques, gestion de projet, activités hors prêts et thèmes transversaux. Ces thèmes sont subdivisés en 31 sous-domaines.
 8. Une fois que les équipes de pays (et les personnes-ressources concernées au sein des différents départements dans le cas des ENI) ont fourni des informations actualisées concernant les recommandations, on évalue dans quelle mesure elles ont été appliquées sur la base des critères ci-après:
 - application intégrale: les recommandations sont pleinement intégrées dans la nouvelle phase ou la conception des activités, opérations ou programmes, ainsi que dans les politiques ou directives pertinentes;
 - application en cours: des mesures ont été mises en chantier et vont dans le sens de la recommandation;
 - application partielle: les recommandations sont partiellement suivies d'effets, car des mesures conformes à l'esprit de la recommandation ont été prises;
 - application différée: les recommandations seront intégrées dans des projets, programmes de pays, programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou politiques qui doivent encore être conçus ou parachevés;

⁸ EB 2013/109/R.6.

⁹ EB 2013/108/R.3/Rev.1.

- application sans objet: les recommandations n'ont pas été appliquées en raison de l'évolution de la situation du pays sur le plan du développement ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres motifs;
 - application en suspens: les recommandations n'ont pu être appliquées; et
 - recommandations non acceptées: les recommandations n'ont pas été approuvées par la direction ou par l'équipe de pays ou le gouvernement concerné.
9. Ce premier volume du PRISMA propose une synthèse des mesures prises pour donner suite aux recommandations et attire l'attention sur les principaux problèmes en voie d'apparition. La deuxième section est structurée comme suit: A) portée et teneur des évaluations; B) état d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations; C) grands thèmes: domaines prioritaires; D) suites données aux évaluations au niveau de l'institution; et E) suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage. La troisième section présente les conclusions et recommandations. Les observations formulées par IOE figurent à l'annexe I. 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 teneur des évaluations

10. Répartition régionale. Outre les quatre ENI, le PRISMA de cette année traite de 21 évaluations au niveau des pays ou des projets, dont six de la région Afrique orientale et australe (ESA), cinq de la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN), cinq de la région Asie et Pacifique (APR), trois de la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) et deux de la région Amérique latine et Caraïbes (LAC).
11. Nombre de recommandations pour chaque type d'évaluation. Le PRISMA de cette année examine l'état d'avancement de la mise en œuvre de 173 recommandations au total (45 de plus que l'an dernier): 53 issues de 4 ENI, 83 de 11 EPP, 31 de 7 EvPP et 3 de 2 évaluations intermédiaires. Le nombre moyen de recommandations par type d'évaluation est de 7 à 8 pour une EPP et d'environ 3 pour une EvPP. En ce qui concerne le suivi récurrent, le PRISMA ne rend compte que des recommandations qui n'étaient pas encore pleinement appliquées, et le nombre de recommandations était relativement moins élevé dans le cas des deux évaluations intermédiaires, de deux des ENI et de sept des EPP.
12. En ce qui concerne les ENI, le PRISMA rend compte de 12 mesures pour l'ENI portant sur les États et contextes fragiles, de 14 pour celle sur les reconstitutions, de 22 pour celle sur l'efficacité et de 8 pour celle sur la supervision. Dans l'ensemble, la tendance à la baisse du nombre de recommandations formulées par IOE observée ces dernières années se confirme, bien qu'il reste nécessaire de décomposer systématiquement les recommandations qu'IOE continue de présenter en bloc, afin d'être en mesure d'en assurer un suivi rigoureux.
13. En ce qui concerne le suivi récurrent, 12 évaluations ont été examinées pour la deuxième ou la troisième fois. Au total, 63 recommandations sont issues des évaluations faisant l'objet d'un suivi récurrent.
14. Niveau chargé de donner suite aux recommandations. La responsabilité de l'application des recommandations est assignée soit au niveau institutionnel, soit à celui du pays (tableau 1). Les 56 recommandations issues des ENI (32% du total) sont destinées à être appliquées au niveau institutionnel.
15. En ce qui concerne les EPP et les EvPP, la quasi-totalité des recommandations s'adresse aux équipes de pays, en concertation avec les pouvoirs publics compétents. S'agissant des EvPP, seules les recommandations adressées au FIDA

ont été retenues, de sorte qu'elles sont toutes adressées au FIDA au niveau des pays, et qu'aucune ne s'adresse exclusivement aux pouvoirs publics. Les quelques recommandations dont l'application relève de la responsabilité du FIDA au niveau institutionnel ont principalement trait au processus de décentralisation, qui dépasse le cadre d'une seule équipe de pays. La répartition est indiquée au tableau 1 ci-après.

Tableau 1

Nombre de recommandations prises en considération dans le PRISMA 2016, par type d'évaluation et par niveau

	<i>Évaluations intermédiaires</i>	<i>EvPP</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total (en nombre)</i>	<i>Total (en pourcentage)</i>
FIDA – niveau institutionnel	-	1	2	56	59	34
FIDA – niveau pays/gouvernement	3	30	81	-	114	66
Total (en nombre)	3	31	83	56	173	100
Total (en pourcentage)	2	18	48	32	100	

16. Nature des recommandations. La majorité des recommandations sont de nature stratégique (66%), car la plupart des mesures ont été préconisées à l'issue d'une EPP et d'une ENI. Par rapport à l'an dernier (15%), la proportion de recommandations portant sur des mesures opérationnelles (26%) est plus élevée, étant donné le nombre d'évaluations au niveau des projets. Cette répartition est plus conforme à celle observée dans les éditions précédentes du PRISMA (2014, 2013 et 2012), dans lesquelles les recommandations opérationnelles représentaient plus de 30% du total¹⁰.

B. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations

17. L'état d'avancement de la mise en œuvre des 173 recommandations prises en considération dans le PRISMA 2016 est présenté au tableau 2 ci-après. Les recommandations faisant l'objet d'un suivi récurrent sont également prises en compte.

Tableau 2

État d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations (PRISMA 2016)

<i>Niveau</i>	<i>Intégrale</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	<i>Différée</i>	<i>Sans objet</i>	<i>En suspens</i>	<i>Non acceptée</i>	<i>Total (en nombre)</i>
FIDA – niveau institutionnel	18	40	-	-	-	-	1	59
FIDA – niveau pays/gouvernement	61	43	-	-	7	2	1	114
Total (en nombre)	79	83	-	-	7	2	1	173
Total (en pourcentage)	46	48	-	-	4	1	1	100

18. La ferme détermination dont le FIDA fait preuve pour appliquer les recommandations issues des évaluations indépendantes observée l'an passé se confirme, puisque 94% d'entre elles ont été intégralement appliquées ou sont en cours de mise en œuvre. Le nombre de recommandations qui ont été entièrement suivies d'effet (79) est en hausse par rapport à l'an dernier (77) même si, en raison du nombre plus élevé de recommandations prises en considération cette année, leur proportion est moins élevée (46%). Le classement dans les catégories "Application intégrale" et "Application en cours" signifie que des mesures concrètes et précises ont été prises, la différence entre les deux tenant souvent à la nature de la recommandation, puisque celles qui appellent des mesures récurrentes ou inscrites dans la durée sont classées dans la catégorie "Application en cours".

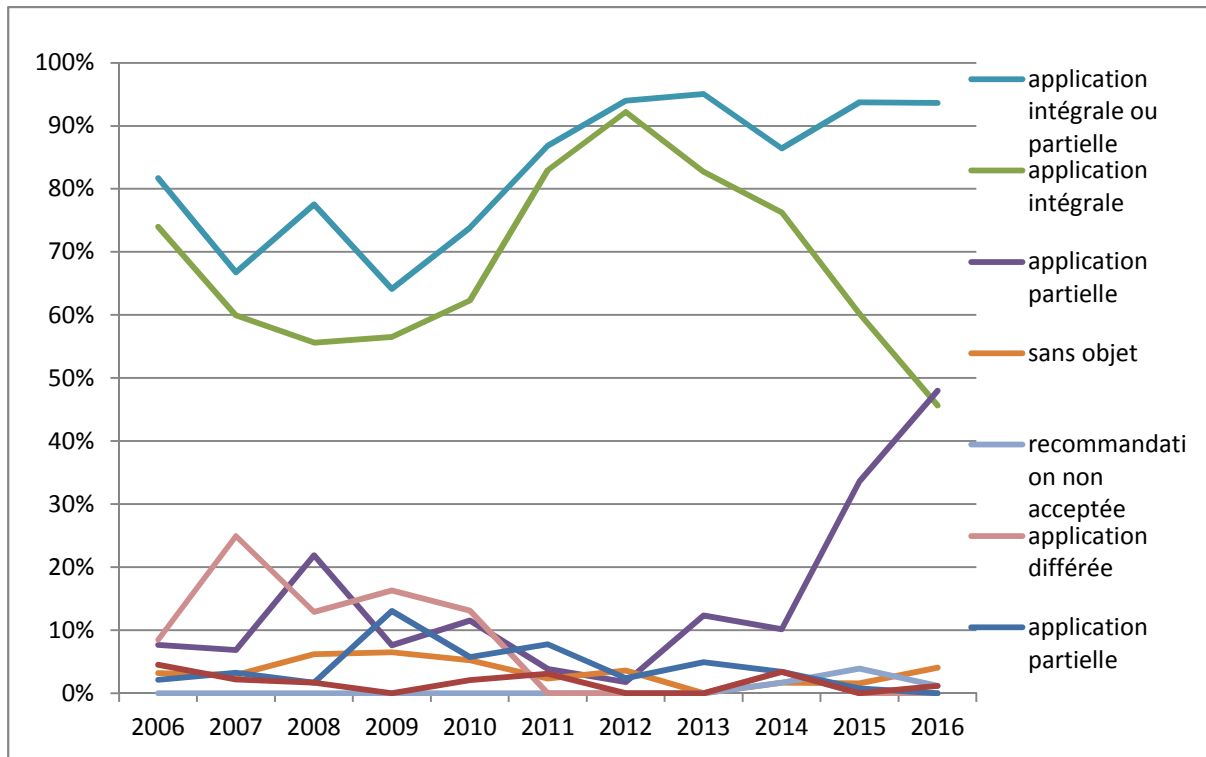
¹⁰ Voir le tableau A de l'annexe II, qui indique la répartition par nature et par thème.

19. La tendance à l'amélioration observée dans le PRISMA de l'an dernier se confirme dans l'édition de cette année. Le graphique ci-après retrace l'évolution de l'application des recommandations depuis 2006.

Graphique

Taux d'application des recommandations: évolution à long terme

(en pourcentage, sur la base de l'état d'avancement)



20. Plusieurs éléments expliquent cette évolution: i) la direction s'est employée avec davantage de vigueur à suivre l'application des recommandations dans l'ensemble des divisions; ii) les mécanismes d'assurance qualité accordent une attention plus systématique aux enseignements tirés des évaluations; et iii) le suivi récurrent des recommandations qui n'avaient pas été intégralement appliquées dans un premier temps a permis d'en renforcer la mise en œuvre.
21. L'augmentation du nombre de recommandations dont la mise en œuvre est en cours, qui contraste avec l'évolution du nombre des recommandations intégralement appliquées, s'explique par la baisse progressive du nombre d'évaluations au niveau des projets prises en considération dans le PRISMA, contrairement au nombre d'évaluations au niveau des pays et d'ENI. Généralement, de par leur nature, les recommandations au niveau des projets se prêtent à une application plus immédiate et plus complète, tandis que la mise en œuvre des recommandations au niveau des pays ou de l'institution suppose des mesures récurrentes ou inscrites dans la durée qui relèvent de la catégorie "Application en cours"¹¹.
22. La catégorie des recommandations faisant l'objet d'un "suivi récurrent" retenue pour les besoins de l'examen annuel proposé dans le PRISMA permet de suivre les recommandations dont l'application nécessite des mesures qui se rattachent à des réformes en cours, dont la mise en œuvre est par conséquent nécessairement inscrite dans la durée et récurrente. Cette année, le PRISMA rend compte du troisième cycle de suivi récurrent de l'ENI sur l'efficacité, du deuxième cycle de l'ENI sur la supervision, et du deuxième cycle de l'examen des évaluations au niveau des pays et des projets dont les recommandations n'avaient pas été

¹¹ Se référer à l'annexe III, qui récapitule les chiffres tirés des examens dont il a été rendu compte dans le PRISMA depuis 11 ans, qui sont présentés par niveau, par région et par type d'évaluation.

intégralement appliquées selon les PRISMA 2013 et 2014. Dans les années à venir, le Département gestion des programmes (PMD) observera un délai de deux à trois ans pour donner aux programmes ou aux politiques le temps de parvenir à maturité, de manière à permettre l'application des recommandations.

23. On trouvera dans les paragraphes ci-après des exemples de suites données aux recommandations.
24. Recommandations intégralement appliquées. Pour donner suite à la recommandation formulée à l'issue de l'ENI sur l'efficacité préconisant d'examiner et d'actualiser les directives du FIDA concernant les programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR), et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'établir un COSOP (par exemple pour des programmes de pays de faible ampleur), des directives révisées ont été publiées en décembre 2015. Selon ces nouvelles directives, un COSOP doit être établi pour tous les pays avec lesquels le FIDA entretient une collaboration active. Un document plus succinct (note de stratégie de pays) est établi en lieu et place d'un COSOP dans des circonstances particulières, par exemple pour les pays dont le montant de l'allocation au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) est inférieur ou égal à 5 millions d'USD.
25. Recommandations en cours d'application. Celles-ci comprennent des mesures dont la mise en œuvre est en cours, qui supposent en règle générale des processus de longue haleine. Pour donner suite à la recommandation issue de l'ENI sur l'efficacité préconisant d'élaborer et de mettre en œuvre des instruments plus adaptés aux pays à revenu intermédiaire (PRI), la direction a présenté au Conseil d'administration, en avril 2016, des informations actualisées concernant l'engagement du FIDA auprès des PRI; à cette occasion, elle a affirmé sa volonté de poursuivre les efforts entrepris pour renforcer et consolider l'engagement du FIDA dans les PRI en leur proposant une offre mixte associant produits et services financiers et relatifs aux savoirs comprenant notamment l'octroi de prêts libellés en une seule monnaie, un mécanisme d'assistance technique remboursable, une contribution à l'élaboration des politiques au niveau national et des activités de gestion des savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire. Les procédures d'assistance technique remboursable sont en cours d'élaboration afin d'en développer l'utilisation. Un document institutionnel traitant des PRI, des pays en situation de fragilité, du SAFP et de la décentralisation sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016.
26. Recommandations en suspens. Deux recommandations issues de l'EPP du Yémen ont été classées dans la catégorie "Application en suspens" parce que les conditions de sécurité qui règnent dans le pays en empêchaient l'application. Le portefeuille de projets au Yémen est suspendu depuis mai 2015 pour cas de force majeure, et le bureau de pays du FIDA est fermé. Aucune mission n'est autorisée à se rendre dans le pays. Dès que la situation le permettra, la préparation de la stratégie de pays (COSOP ou note de stratégie de pays) qui avait commencé en 2013 reprendra, et les recommandations issues de l'EPP seront intégrées.
27. Recommandations sans objet. Il s'agit de recommandations qu'il n'est plus possible d'appliquer en raison de l'évolution de la situation. Les sept recommandations prises en considération dans le PRISMA de cette année qui sont classées dans cette catégorie sont issues de l'EvPP de l'Albanie. Étant donné que l'Albanie n'a pas confirmé qu'elle était désireuse de souscrire un emprunt auprès du FIDA dans le cadre du cycle de prêt en cours (2016-2018), il n'y aura aucun nouveau projet pour l'Albanie au titre de la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). Par conséquent, les conclusions de l'EvPP ne sont pas immédiatement applicables à l'Albanie. Toutefois, les recommandations issues de l'EvPP seront appliquées dans la mesure du possible lors de la conception d'activités à mettre en œuvre dans des pays présentant un profil analogue, comme le Monténégro, et elles seront prises en considération si l'Albanie reçoit une allocation au titre du SAFP et qu'un nouveau projet est conçu.

28. Recommandations non acceptées. L'EPP du Mali a recommandé de mettre fin plus tôt que prévu aux projets financés par le FIDA dans le nord du pays compte tenu du conflit et des risques de détournement des ressources après le coup d'État de 2012. Toutefois, le FIDA et le Gouvernement malien ont décidé d'un commun accord de continuer d'apporter un appui aux bénéficiaires du projet par l'entremise d'acteurs locaux, d'ONG et d'organismes des Nations Unies. Cet appui était essentiel pour améliorer les projets et en assurer la viabilité.
29. On ne dénombre aucune recommandation dont l'application a été différée ou qui a été partiellement appliquée. Une recommandation issue de l'ENI relative à l'efficacité préconisant de développer l'unité de traitement des décaissements de Nairobi pour en faire une plateforme interrégionale décentralisée a été reclassée dans la catégorie "Application en cours" en raison des changements survenus en 2016. Alors que le bureau de Nairobi dessert actuellement les régions WCA et ESA, la création récente d'un Service chargé de l'administration des finances au sein de la Division de la comptabilité et du Contrôleur ira au-delà de la recommandation, l'administration des prêts pour toutes les régions étant répartie entre le siège et le bureau de Nairobi.

C. Grands thèmes: domaines prioritaires

30. Le PRISMA ne se contente pas d'évaluer dans quelle mesure les recommandations ont été suivies d'effet; il classe également les recommandations par thème. Cela permet à la direction de repérer les évolutions qui se dessinent ainsi que les domaines qui nécessitent une attention particulière. Les recommandations sont réparties entre 31 domaines thématiques regroupés au sein de 6 grands ensembles. La liste des thèmes a été mise à jour afin d'inclure deux nouveaux thèmes qui ont fait leur apparition: les reconstitutions et la coopération Sud-Sud et triangulaire.
31. Les conclusions sont récapitulées au tableau 4 et sont détaillées à l'annexe II.

Tableau 3

Ventilation des recommandations issues des évaluations, par thème

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et problématique hommes-femmes	16	9
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	24	14
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	54	31
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs, etc.)	30	17
Thèmes transversaux (dons, efficacité, durabilité, COSOP, etc.)	29	17
Aspects institutionnels (TIC, ressources humaines)	20	12
Total	173	100

32. Les domaines thématiques qui reviennent le plus souvent dans le PRISMA de cette année sont la gestion des programmes et les activités hors prêts. Les thèmes spécifiques pour lesquels on dénombre le plus de recommandations sont la mesure des résultats et le suivi-évaluation (S&E) (17), le ciblage (14), et le secteur privé et les marchés (12). D'autres thèmes se dégagent également de l'analyse, tels que la présence dans les pays, les partenariats et la participation à l'élaboration des politiques (11 recommandations).
33. Des exemples de suites données à des recommandations portant sur les thèmes les plus fréquemment abordés sont présentés ci-après.
34. Suivi-évaluation. La direction a pris des mesures pour rationaliser le système d'autoévaluation du FIDA au titre du cadre pour l'efficacité en matière de développement. Voici quelques exemples des mesures prises à cet effet: i) mise à niveau du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); ii) amélioration

- des principaux outils de mesure des résultats et de gestion axée sur les résultats, notamment les cadres logiques; iii) mise en place de mécanismes permettant de suivre les résultats en temps réel à l'aide de systèmes informatiques;
- iv) renforcement des compétences de S&E dans les États membres grâce à un programme d'enseignement et un cadre de certification spécifiques portant sur le S&E et l'évaluation de l'impact; et v) exploitation des évaluations plus larges portant sur l'impact des activités du FIDA pour optimiser l'apprentissage.
35. Au niveau des programmes, en dépit des difficultés, des efforts considérables ont permis d'améliorer les dispositifs de S&E des projets dans l'ensemble des portefeuilles. Au Népal, par exemple, dans le cadre du Projet d'appui à une agriculture de haute valeur dans les zones collinaires et montagneuses, un système de collecte de données sur tablette alimentant une base de données informatisée a été mis en place afin de mesurer la production, la consommation, les ventes et les revenus de chaque ménage bénéficiaire, et ce dispositif est en cours d'extension à de nouveaux projets.
 36. Ciblage. Conformément aux recommandations issues de l'EPP, la stratégie de ciblage du COSOP 2016-2020 pour la Chine, actuellement en cours d'élaboration, devrait privilégier: i) les 14 zones prioritaires définies dans le pays en matière de lutte contre la pauvreté; ii) au sein de ces 14 zones, les villages pauvres qui recèlent un potentiel de production et de commercialisation (pas nécessairement situés dans des régions très reculées); et iii) l'inclusion des femmes, des jeunes vivant en milieu rural et des minorités ethniques au sein de la population ciblée des villages, quel que soit leur niveau de pauvreté.
 37. Secteur privé et marchés. Au Rwanda, le FIDA continue de favoriser l'éclosion de partenariats commerciaux équitables entre des entreprises privées et de petits producteurs, en s'inspirant des expériences réussies dans les secteurs du thé et du café. Un certain nombre de coopératives de producteurs de thé qui bénéficient d'un appui au titre du Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE) prennent des participations dans les sociétés de transformation du thé avec lesquelles ils travaillent, ce qui leur permet de participer à la gestion de ces usines et d'augmenter leurs revenus grâce aux dividendes qu'elles perçoivent. Il s'agit là d'une innovation importante qui a débuté dans le cadre du Projet de développement des cultures de rente et d'exportation, et dont la transposition à plus grande échelle est prévue au titre du PRICE et du Projet d'appui à des pratiques après récolte et à un secteur agroalimentaire (PASP). Le nouveau projet en cours de conception favorisera également une approche reposant sur les partenariats public-privé-producteurs (4P) au service du développement des filières.
 38. Présence dans les pays. Les recommandations d'IOE prises en considération dans le PRISMA de cette année ont principalement trait au renforcement de la dotation des bureaux de pays du FIDA en moyens financiers et humains, de manière à assurer l'efficacité de leur participation aux activités de prêt comme aux activités hors prêts. Le chargé de programme de pays (CPP) du FIDA pour l'Ouganda a été détaché en août 2014 et a été accrédité en qualité de représentant du FIDA dans le pays. Le détachement dans le pays du CPP pour la Chine n'attend plus que la signature de l'accord avec le pays hôte. Le CPP pour Madagascar sera également délocalisé en application de la stratégie de décentralisation arrêtée pour la région ESA, qui prévoit que le bureau de pays du FIDA à Madagascar, actuellement dirigé par le chargé d'appui au programme de pays, fera partie d'une plateforme desservant le Mozambique et les États insulaires de l'océan Indien.
 39. La direction travaille actuellement à un plan de décentralisation institutionnelle qui constituera l'un des volets du document institutionnel traitant des situations de fragilité, des PRI, du SAFR et de la décentralisation, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. Ce plan devrait aborder des questions essentielles pour l'efficacité de la décentralisation, tout en tenant compte des spécificités régionales. Il prendra également en considération les premières

recommandations qui se dégagent de l'ENI entreprise sur le thème de la décentralisation.

40. Participation à l'élaboration des politiques. Au niveau de l'institution, les capacités sont en cours de renforcement au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) et de la Division environnement et climat (ECD), afin d'appuyer et de conforter le volet ayant trait aux politiques dans les COSOP et dans les documents de conception des projets, mais aussi d'aider les CPP à dialoguer avec les gouvernements dans le cadre des processus nationaux d'élaboration des politiques. PTA a rédigé un document d'orientation à l'appui de cette démarche, et des crédits réservés à cet usage sont actuellement mis à disposition des équipes de pays pour financer des produits de savoir ayant trait aux politiques, en lien avec les programmes de pays. En collaboration avec le Département de la stratégie et des savoirs (SKD), PMD a entrepris de perfectionner le système de mesure des résultats du FIDA afin d'être en mesure d'évaluer la performance du Fonds en matière de contribution à l'élaboration des politiques.
 41. Il s'avère que le FIDA est en meilleure position pour participer plus efficacement aux processus d'élaboration des politiques là où il dispose d'un bureau de pays. En Zambie, le programme actuel permet d'apporter un soutien marqué à l'élaboration des politiques et au développement institutionnel dans plusieurs domaines, dont le financement rural et l'industrie agroalimentaire. En Inde, les questions de politique traitées dans le cadre du Projet intégré d'appui aux moyens de subsistance (ILSP) sont notamment la promotion de nouvelles cultures possédant une grande valeur nutritive comme le mil ou les légumineuses dans le programme emblématique relatif à la nutrition mené par le gouvernement.
 42. Problématique hommes-femmes. Une seule des recommandations dont traite le PRISMA de cette année aborde spécifiquement la question de la problématique hommes-femmes. Dans certains cas, les mesures préconisées en matière de ciblage intègrent des recommandations ayant trait à ce thème; cependant, la principale raison qui explique cette faible proportion de recommandations portant sur cet aspect tient à ce que le FIDA obtient généralement un impact relativement satisfaisant dans ce domaine, comme en attestent les rapports de supervision, les examens de portefeuille et les évaluations d'IOE.
- D. Suites données aux évaluations au niveau de l'institution**
43. Le PRISMA de cette année examine les ENI portant sur les reconstitutions des ressources, les situations de fragilité, la supervision et l'appui à l'exécution, et l'efficacité. Les deux dernières relèvent du suivi récurrent (deuxième et troisième cycles d'examen, respectivement).
 44. ENI sur les États et contextes fragiles. Pour donner suite à l'ENI sur les États et les contextes fragiles, qui demandait une définition des principes directeurs de l'approche adoptée par le FIDA pour son engagement dans les États et les contextes infranationaux fragiles et touchés par un conflit, la direction a présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016 et au Conseil d'administration en avril 2016 le document d'orientation de la stratégie. La stratégie définitive, qui tirera parti des observations formulées par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, sera soumise en décembre 2016; elle fera partie d'un document institutionnel traitant des PRI, du SAFP, des situations de fragilité et de la décentralisation.
 45. Parmi les éléments clés proposés pour la nouvelle stratégie figurent: i) une définition actualisée de la fragilité ainsi qu'une nouvelle méthode de classification des pays en situation de fragilité; ii) des principes encadrant l'engagement du FIDA dans des contextes fragiles, comme la gestion des risques et la résilience; et iii) la mobilisation et l'affectation de ressources afin de traiter les causes profondes et les conséquences de la fragilité.

46. ENI sur les reconstitutions des ressources. À la suite de l'ENI sur les reconstitutions des ressources et de la Consultation sur FIDA10, le Conseil des gouverneurs a mis en place, en février 2015, un Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance chargé d'examiner et d'évaluer la structure, le caractère approprié et la pertinence du système de listes en vigueur au FIDA; la composition des consultations sur la reconstitution des ressources; et la durée des cycles de reconstitution à compter de FIDA11. Le Conseil d'administration est tenu régulièrement informé des derniers développements, et le rapport final du groupe de travail sera présenté au Conseil des gouverneurs en 2017.
47. La direction s'attache également à mobiliser, dans le cadre du processus de reconstitution, des ressources non affectées. Pour FIDA10, il a été décidé d'affecter des contributions complémentaires non assorties de restrictions à quatre grands domaines: prise en compte systématique des aspects nutritionnels, partenariats public-privé-producteurs, coopération Sud-Sud et triangulaire et changement climatique. Un groupe de travail a été constitué et chargé de proposer au Comité exécutif de gestion une nouvelle architecture de financement pour le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). En 2015, le Conseil d'administration a approuvé le Cadre d'emprunt souverain mis en place pour encadrer les futurs emprunts contractés par le FIDA auprès d'entités souveraines.
48. ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution. Dans le cadre du suivi récurrent, l'ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution a fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année. La révision des directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution est en cours. Il s'agit de rationaliser les pratiques en la matière en faisant clairement de la supervision et de l'appui à l'exécution une responsabilité conjointe du FIDA et des gouvernements, conformément à l'ENI et dans le respect du principe de maîtrise et de responsabilité conjointes affirmé aux termes de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution. Les directives relatives à la supervision seront mises à jour d'ici à la fin de 2016 afin de tenir compte de cette évolution.
49. Les changements fondamentaux figurant dans les directives ainsi révisées seront les suivants: i) passer d'une culture de la supervision "par mission" à une culture de la supervision en continu; ii) rattacher la supervision aux résultats en mettant à jour les cadres logiques et en rationalisant les notes de performance des projets; et iii) rationaliser les outils de transmission d'informations pour les besoins de la supervision en les réunissant au sein d'un même instrument à visée opérationnelle. Cette nouvelle approche permettra de cerner et d'utiliser plus largement les savoirs issus de la supervision.
50. ENI sur l'efficacité. Dans le PRISMA de cette année, c'est la troisième fois que les suites données à l'ENI sur l'efficacité font l'objet d'un suivi des mesures que le FIDA s'est engagé à prendre aux termes du plan d'action consolidé¹². Le plan d'action a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013 pour donner suite à la fois aux engagements souscrits au titre de FIDA9 et aux recommandations issues de l'ENI.
51. D'importants progrès ont été réalisés depuis l'an dernier. Les principales mesures sont présentées dans les paragraphes ci-après. En ce qui concerne les politiques et les directives, un document portant sur la sélectivité dans le choix des pays et présentant des informations actualisées sur le statut de la sélectivité dans le choix des thèmes du FIDA a été présenté au Conseil d'administration en 2014¹³. Comme il a déjà été indiqué dans le rapport, un document de synthèse sur les PRI, la fragilité, le SAFP et la décentralisation sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. Le rapport de synthèse portant sur 22 évaluations d'impact¹⁴ a été présenté en mai 2016. La révision des directives en matière de supervision et

¹² EB 2013/109/R.12.

¹³ EB 2014/112/R.6/Rev.1.

¹⁴ Deux évaluations d'impact, qui étaient toujours en cours à la date à laquelle ce rapport a été achevé, n'ont pu être prises en considération.

d'appui à l'exécution est en cours; il s'agit de les faire concorder avec les procédures opérationnelles récemment mises en place concernant les stratégies de pays, les cadres logiques et l'analyse économique et financière ainsi que les rapports d'achèvement.

52. S'agissant de la gestion financière et de l'administration des prêts, l'ancienne Division du Contrôleur et des services financiers a été scindée en deux en 2016, de manière à séparer l'administration des prêts de la gestion financière des projets, ce qui contribue à renforcer l'attention portée à chacun de ces deux aspects. Le Portail clients du FIDA, premier élément de la mise à niveau du Système prêts et dons, sera mis en service d'ici à la fin de l'année. Le Manuel de passation des marchés a été révisé en 2015 pour y ajouter la délégation aux directeurs de division pour les marchés d'un montant peu élevé.
53. Côté informatique, des technologies mobiles permettant un accès nomade aux réseaux du FIDA ont été mises en place, notamment avec la première application entièrement mobile. Au total, 28 bureaux de pays sont connectés et le développement doit se poursuivre en 2016. Le tableau de bord des opérations d'aide à la décision, qui comprend 12 rapports essentiels, regroupe des informations provenant du Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), de Flexcube et d'autres sources internes de données, a été mis en service en 2015.

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

54. Un compte rendu exhaustif des suites données a) aux recommandations formulées dans le RARI 2015 et b) aux observations formulées par IOE concernant le RIDE 2015 est proposé à l'annexe IV.
55. En ce qui concerne le thème d'apprentissage du RARI 2015, à savoir la durabilité, la direction prend note des principaux moteurs et freins identifiés à la faveur de l'analyse proposée dans le RARI et attend avec intérêt d'engager le dialogue avec IOE pour identifier les modalités qui permettent d'assurer efficacement la pérennité des réalisations.
56. La direction reconnaît que la durabilité est un domaine dans lequel la performance a laissé et laisse encore à désirer dans les opérations du FIDA. Cependant, la direction fait observer que, comme indiqué dans le RIDE 2016, s'agissant de la durabilité des avantages, la performance a dépassé les objectifs chiffrés arrêtés pour la période de FIDA9. Cette amélioration repose sur les éléments suivants: i) la formulation et la mise en œuvre précoces de stratégies de retrait, conformément aux recommandations d'IOE, les rôles et responsabilités des institutions appelées à prendre en charge les activités une fois le projet achevé étant clairement définis; mais aussi ii) les progrès réguliers de l'approche reposant sur les programmes de pays, qui se traduisent par une plus grande synergie entre les investissements et les activités hors prêts à l'appui du programme de transposition à plus grande échelle.

III. Conclusions et recommandations

57. Au total, le PRISMA 2016 analyse 173 recommandations issues de 25 évaluations différentes, parmi lesquelles 12 évaluations font l'objet d'un suivi récurrent. Dans 94% des cas, les recommandations ont été suivies d'effets, puisque 46% d'entre elles ont été intégralement appliquées et que des mesures ont été engagées dans 48% des cas (application en cours). Seules deux recommandations sont en suspens, pour cas de force majeure. Pour être satisfaisant, il est préférable que le suivi des recommandations dont l'application est en cours soit récurrent, étant donné que les mesures associées aux recommandations s'inscrivent généralement dans une perspective à long terme.

58. La direction a pleinement conscience de l'importance et du caractère opportun de la plupart des recommandations formulées par IOE et du rôle crucial que joue l'évaluation indépendante dans la promotion de l'apprentissage et de la responsabilité. Elle est déterminée à veiller à ce que les recommandations formulées par IOE soient correctement intégrées au niveau des projets, des pays et de l'institution, car les savoirs produits à la faveur des évaluations et du suivi dont les mesures préconisées font ensuite l'objet contribuent à l'efficacité et l'efficience opérationnelles du FIDA.
59. Recommandations. Bien que la direction reconnaisse les efforts récemment déployés par IOE pour renforcer le caractère pragmatique de ses recommandations, elle fait observer que celles-ci sont devenues plus complexes et se décomposent souvent en un grand nombre de mesures, la cohérence ou la logique étant parfois sujettes à caution. Dans le but de faciliter la mise en œuvre des recommandations et de préserver un degré élevé de transparence et de responsabilité dans le suivi des mesures prises par la direction, celle-ci suggère qu'un modèle de présentation des recommandations soit discuté et arrêté d'un commun accord avec IOE.
60. La direction appelle l'attention sur le nombre et la diversité des évaluations menées par IOE et sur leurs incidences pour l'organisation dans son ensemble. Elles ont donné lieu à 1 933 recommandations formulées par IOE entre 2006 et 2016 (voir l'annexe III) soit, depuis 2006, environ 158 recommandations indépendantes par an à prendre en considération par la direction. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes et incitent à penser qu'il est nécessaire de mener une réflexion approfondie quant au nombre d'évaluations menées et de recommandations établies par IOE au titre de l'évaluation indépendante. Comme il a déjà été indiqué, la direction attache un grand prix aux analyses et aux recommandations produites par IOE en toute indépendance, mais elle souligne la nécessité de les simplifier afin de faire en sorte que le FIDA dispose d'effectifs et de moyens suffisants pour les prendre en considération.

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant l'édition 2016 du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction

I. Remarques de portée générale

1. Le présent document constitue la 13^e édition du PRISMA que la direction du FIDA soumet au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration pour examen. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA¹⁵, IOE présente ci-après ses observations sur ce rapport, qui sont soumises à l'attention du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. De manière générale, IOE accueille le PRISMA avec satisfaction, considérant qu'il s'agit d'un instrument indispensable pour renforcer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage à l'échelle de l'organisation afin d'améliorer l'efficacité de l'institution et de ses activités de développement.
2. Le PRISMA 2016 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 25 évaluations indépendantes publiées au cours des années précédentes. Il comprend également les suites données par la direction aux recommandations contenues dans le RARI de l'an dernier ainsi que les réponses de la direction aux observations d'IOE concernant le RIDE.
3. IOE prend acte du taux d'application très élevé des recommandations dont il est fait état dans le PRISMA 2016, qui confirme la tendance observée ces dernières années. Cela montre que la direction est déterminée à utiliser les évaluations indépendantes pour améliorer la performance organisationnelle et opérationnelle. IOE se félicite également de ce que la direction reconnaisse la grande utilité de l'analyse indépendante et des recommandations qu'il a formulées.

II. Observations spécifiques

4. Évaluations prises en considération dans le PRISMA. Le paragraphe 3 énumère les 25 évaluations sur lesquelles porte le PRISMA de cette année. Il s'agit de 12 évaluations prises en considération dans les précédentes éditions du PRISMA (c'est-à-dire qui font l'objet d'un suivi "récurrent") et de 13 nouvelles évaluations achevées en 2014 et 2015, dont les recommandations ont été approuvées avant le 30 juin 2015. IOE saisit cette occasion pour attirer l'attention de la direction sur le fait que, l'année prochaine, le PRISMA devra rendre compte des progrès de la mise en œuvre des recommandations issues des rapports de synthèse d'évaluations approuvées avant le 30 juin 2016.
5. Recommandations faisant l'objet d'un suivi récurrent. IOE se félicite de l'attention portée dans le PRISMA à la mise en œuvre de recommandations qui ne sont pas nouvelles et qui n'avaient pu être intégralement appliquées durant l'année où elles devaient en principe être examinées dans le PRISMA. En particulier, IOE note avec satisfaction que le rapport rend compte des suites données aux recommandations issues de l'ENI sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution et de l'ENI sur l'efficacité du FIDA et l'efficacité des opérations qu'il finance; il invite la direction à inclure dans les prochaines éditions du PRISMA un deuxième cycle d'examen de l'ENI sur la Politique du FIDA en matière de dons.

¹⁵ Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EC 2011/66/W.P.8).

6. Recommandations sans objet. IOE se félicite de ce que la direction ait fait le point sur l'application de toutes les recommandations issues de l'évaluation, y compris celles qui sont en suspens, jugées sans objet ou non acceptées. Les sept recommandations issues de l'EvPP concernant l'Albanie sont classées dans la catégorie "sans objet" puisqu'il n'y aura aucun nouveau projet en Albanie durant la période couverte par FIDA10. IOE est d'avis que le classement dans cette catégorie pourrait être reconsidéré. Certaines des recommandations pourraient être reclassées dans la catégorie "en suspens", étant donné qu'elles sont susceptibles d'éclairer utilement la conception des futures opérations dans la région et des interventions du FIDA en général, même si elles ne sont pas immédiatement applicables au portefeuille de projets de l'Albanie.
7. Recommandations issues du RARI non acceptées. IOE prend acte de ce que la direction a reconsidéré sa position à propos de la recommandation formulée par IOE préconisant de préparer une stratégie de retrait pour chaque projet bien avant son achèvement (ainsi que le Conseil d'administration l'a demandé)¹⁶. Cependant, IOE estime qu'outre les efforts engagés pour pérenniser les avantages, qui sont décrits dans le PRISMA¹⁷ (il s'agit de renforcer le caractère opérationnel du programme de reproduction à plus grande échelle et de s'orienter de plus en plus vers l'adoption d'une approche reposant sur les programmes de pays), il reste nécessaire de se doter d'une stratégie afin d'être en mesure de préparer en amont un plan de retrait et d'entreprendre une évaluation en bonne et due forme de la durabilité. Une telle stratégie permettrait également de définir clairement les rôles et les responsabilités du gouvernement, du FIDA, des organisations à assise communautaire et des autres acteurs qui prennent part aux activités une fois le projet achevé.
8. IOE considère que sa recommandation préconisant d'inclure dans tous les cadres de mesure des résultats des COSOP des indicateurs et des cibles spécifiques et mesurables pour les activités hors prêts devrait être intégralement appliquée. Cela permettrait également de répondre à la nécessité, soulignée par le Conseil d'administration¹⁸, de définir avec davantage de précision les moyens de mobiliser des ressources en faveur des activités hors prêts et de les intégrer, et d'établir dans le Cadre de mesure des résultats des indicateurs institutionnels au regard desquels évaluer la performance.
9. Modèle de présentation des recommandations. Au paragraphe 59, la direction propose qu'un modèle de présentation des recommandations soit discuté et arrêté d'un commun accord avec IOE, dans le souci de faciliter la mise en œuvre des recommandations et de préserver un degré élevé de transparence et de responsabilité dans le suivi des mesures prises par la direction.
10. IOE a conscience que cette recommandation a été formulée dans un esprit constructif. Toutefois, IOE tient à rappeler à la direction la décision prise en 2015 par le Conseil d'administration, dans laquelle ce dernier, bien que conscient du fait que la capacité d'absorption du FIDA a des limites, a souligné à quel point il était important qu'IOE puisse faire part des recommandations en toute liberté, sans aucune contrainte de la part de la direction, que ce soit sous la forme d'un plafonnement du nombre de recommandations par évaluation ou d'un décompte des incidences financières des recommandations pour l'organisation. Il serait malcommode d'utiliser une structure normalisée pour les recommandations compte tenu de la grande diversité des évaluations produites par IOE, sur le plan des champs évalués comme en ce qui concerne les types d'évaluation. Cependant, IOE veillera à appliquer à toutes les recommandations des procédures internes d'assurance qualité rigoureuses.

¹⁶ EB 2015/116/INF.9.

¹⁷ PRISMA 2016, vol. 1, annexe IV, paragraphe 1 b).

¹⁸ Voir la note 16.

11. Recommandations adaptées aux effectifs et aux moyens du FIDA. Au paragraphe 60, la direction attire l'attention sur le nombre et la diversité des évaluations effectuées par IOE et souligne la nécessité de simplifier les recommandations à l'avenir afin de faire en sorte que le FIDA dispose d'effectifs et de moyens suffisants pour leur donner suite. Tout en prenant acte de cette préoccupation, IOE fait observer que, si le nombre de recommandations peut sembler élevé, la majorité d'entre elles sont issues des évaluations de programme de pays et des évaluations au niveau des projets. Par conséquent, elles sont réparties entre les cinq divisions régionales du Département gestion des programmes. De ce fait, le nombre d'évaluations auxquelles il faut donner suite est plus compatible avec la capacité d'absorption des différentes unités opérationnelles.
12. En fin de compte, le nombre et la nature des recommandations sont étroitement liés à la performance d'exécution des opérations et processus du FIDA et aux résultats obtenus en matière de développement.
13. Recommandations adressées à IOE par la direction. IOE souhaite rappeler les observations qu'il a formulées dans le PRISMA de l'an dernier, qui insistaient sur le rôle que joue IOE en tant qu'élément du cadre de contrôle du FIDA. En conséquence, la direction est censée répondre aux recommandations formulées par IOE et non l'inverse, conformément aux principes en vigueur, en application de la Politique de l'évaluation au FIDA et des décisions du Conseil d'administration. En décembre 2015, ce dernier a fait valoir que le PRISMA devait rester, pour la direction, un document dans lequel elle rend compte de son action, insistant sur le fait qu'aucune recommandation adressée par la direction à IOE ne devrait y figurer.

Recommandations issues des évaluations, par thème et par nature (PRISMA 2016)

Tableau A
Recommandations issues des évaluations, par niveau et par nature

<i>Niveau</i>	<i>Recommandations opérationnelles</i>	<i>Recommandations stratégiques</i>	<i>Recommandations sur les politiques</i>	<i>Total (en nombre)</i>
FIDA – niveau institutionnel	17	28	14	59
FIDA – niveau régional	-	-	-	-
FIDA – niveau pays/gouvernement	28	86	-	114
Pouvoirs publics et institutions	-	-	-	-
Projet	-	-	-	-
Total (en nombre)	45	114	14	173
Total (en pourcentage)	26	66	8	100

Tableau B
Recommandations issues des évaluations, par thème

<i>Domaine</i>	<i>Thème</i>	<i>Nombre</i>
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage	14
	Problématique hommes-femmes	1
	Bénéficiaires	1
	Organisations regroupant des populations pauvres	-
Domaines techniques	Secteur privé et marchés	12
	Gestion des ressources naturelles	5
	Analyses, études et travaux de recherche	-
	Finance rurale	2
	Infrastructures	1
	Formation et renforcement des capacités	4
Gestion de projet	Conception et formulation des projets	5
	Décentralisation	1
	Gestion et administration des projets	10
	Présence dans les pays	11
	Mesure des résultats, suivi-évaluation	17
	Supervision	10
Activités hors prêts	Partenariats	11
	Participation à l'élaboration des politiques	11
	Gestion des savoirs	6
	Coopération Sud-Sud et triangulaire	2
Thèmes transversaux	Efficience	3
	Durabilité	3
	Innovation	-
	Reproduction et transposition à plus grande échelle	4
	COSOP	12
	Gouvernance	-
	Dons	-
	Stratégie	7
Aspects institutionnels	Ressources humaines	5
	TIC	4
	Reconstitutions	11
Total		173

Application des recommandations: évolution à long terme

Tableau A

État d'avancement de l'application des recommandations, par niveau (rapports PRISMA 2006-2016)

<i>Niveau</i>	<i>Intégrale</i>	<i>Différée</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	<i>En suspens</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Non acceptée</i>	Total (en nombre)
FIDA	171	1	94	12	3	10	6	297
Région	25	3	8		1	6		43
Pays	719	69	124	28	10	25	2	979
Pouvoirs publics	75	27	20	7	18	4		151
Projet	321	66	30	21	4	21		463
Total (en nombre)	1 311	166	276	68	38	66	8	1 933
Total (en pourcentage)	68	9	14	4	2	3	0	100

Tableau B

Application des recommandations, par division régionale (rapports PRISMA 2006-2016)

<i>Région</i>	<i>Intégrale</i>	<i>Différée</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	<i>En suspens</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Non acceptée</i>	Total (en nombre)
WCA	219	58	19	10	6	15	2	329
ESA	269	13	41	8	4	9	-	344
APR	322	37	51	18	15	23	-	466
LAC	201	47	62	13	4	6	-	333
NEN	154	10	18	8	6	8	1	205
Total (en nombre)	1 165	165	191	57	35	61	3	1 677
Total (en pourcentage)	69	10	11	3	2	4	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 issues du RARI 2015 et réponse aux observations d'I OE concernant le RIDE 2015

I. Recommandations formulées dans le RARI 2015

1. L'an dernier, le RARI contenait 11 recommandations adressées à la direction. Sur ce nombre, cinq ont été intégralement appliquées, trois sont en cours d'application et trois n'ont pas été acceptées dans la réponse de la direction. La position de la direction et les informations actualisées qu'elle a communiquées au sujet des recommandations du RARI 2015 sont les suivantes:

Durabilité

- a) Insertion d'une section relative à la durabilité dans le rapport de conception de projet. Le rapport de conception de projet comprend déjà une section consacrée à la durabilité, conformément aux directives en matière de conception des projets publiées en 2011. La direction veille à ce que la durabilité continue de faire l'objet de toute l'attention voulue dans ce rapport. Mesure intégralement appliquée.
- b) Élaboration d'une stratégie de retrait pour chaque projet bien avant l'achèvement de celui-ci. La direction estime qu'il n'existe pas de lien établi entre l'existence d'une stratégie de retrait et la durabilité effective d'un projet. Des efforts ont été entrepris pour faire en sorte que des stratégies visant à pérenniser les avantages soient intégrées dans la conception et l'exécution des projets; il s'agit: i) de renforcer le caractère opérationnel du programme de transposition à plus grande échelle (se référer au Cadre opérationnel du FIDA pour la reproduction des résultats à plus grande échelle); et ii) de s'orienter de plus en plus vers l'adoption d'une approche reposant sur les programmes de pays, ce qui permet de s'attaquer aux questions de durabilité dans une perspective plus systémique. Recommandation non acceptée.

Suivi-évaluation

- c) Ligne budgétaire distincte pour les activités de S&E. Au titre du cadre pour l'efficacité du FIDA en matière de développement, la direction mettra en place des mesures permettant de mieux mettre en évidence les lignes budgétaires réservées au S&E. Cependant, la direction rappelle que le problème réside plus dans l'exécution du budget de S&E que dans sa disponibilité ou sa visibilité, et met en jeu des mesures incitatives complexes. Les incitations visant à favoriser la gestion axée sur les résultats dans le cadre des COSOP et des activités hors prêts se multiplient. Mesure en cours d'application.
- d) Nécessité de conduire les enquêtes de référence à l'étape de la conception ou dans un délai maximal de 12 mois après la date d'entrée en vigueur. La direction est d'avis: i) que les enquêtes ne sont pas toujours nécessaires pour recueillir des données de référence, une utilisation plus astucieuse des sources de données existantes étant souvent suffisante; et ii) qu'il est souvent plus utile, et plus judicieux d'un point de vue technique, de recueillir les données de référence après le démarrage du projet, lorsque l'on discerne clairement les critères spécifiques à remplir pour y participer. Cela dit, pour s'attaquer au problème de l'absence des données de référence correspondant aux projets, la direction a publié en août 2015 des instructions opérationnelles révisées spécifiant que tous les projets doivent disposer, préalablement à leur approbation par le Conseil d'administration, de données de base pour la plupart des indicateurs. Chaque fois que les données de référence correspondant à un indicateur ne sont pas disponibles au moment de l'approbation, un motif précis doit être mentionné dans le rapport de

conception de projet, et les dispositions prises pour obtenir ces données dans un délai maximal d'un an après l'entrée en vigueur doivent être indiquées. Mesure intégralement appliquée.

- e) Indicateurs plus fins. La direction poursuit la mise en œuvre de plusieurs initiatives prises en 2015 pour améliorer la sélection et le suivi des indicateurs; il s'agit notamment: i) d'appliquer les nouvelles instructions opérationnelles relatives aux cadres logiques; ii) d'élaborer à l'intention du personnel des projets un programme d'enseignement et de certification en matière de S&E; iii) de remanier le référentiel du SYGRI en prêtant attention aux indicateurs relatifs à la nutrition et aux indicateurs sexospécifiques; et iv) de mettre au point un outil interne de suivi en ligne des cadres logiques. Mesure en cours d'application.
- f) Indicateurs et cibles spécifiques et mesurables relatifs aux activités hors prêts dans tous les cadres de mesure des résultats des COSOP. Des éléments récents indiquent que l'impact des activités hors prêts du FIDA serait plus marqué lorsqu'elles sont intégrées dans les activités de prêt; la direction poursuit les efforts engagés pour faire en sorte que des cibles et des indicateurs plus judicieux soient utilisés dans les cadres logiques des projets, y compris pour les activités hors prêts. Recommandation non acceptée.
- g) Mesures incitatives et dispositifs de responsabilisation à l'intention du personnel dans le domaine du S&E. Le dispositif d'incitation mis en place en 2015 sera poursuivi; il s'agit de faire bénéficier chaque année les divisions qui produisent les meilleurs cadres logiques et rapports d'achèvement de projet de primes sous forme de crédits budgétaires supplémentaires et de la reconnaissance publique de leurs mérites par la haute direction. Le tableau de bord institutionnel est opérationnel; il contient actuellement 12 rapports essentiels qui fournissent quasiment en temps réel des informations sur la performance des projets, ce dispositif étant susceptible de servir d'incitation à améliorer la performance. La responsabilité de la notation des rapports d'achèvement de projet a été confiée aux divisions régionales. La mise au point d'un nouveau système de communication des résultats en ligne est en cours dans le cadre de la révision des directives relatives à la supervision et à l'appui à l'exécution; cela signifie que les modifications apportées aux cibles des indicateurs du cadre logique seront tout d'abord approuvées par le CPP compétent, avant d'être validées par le directeur de la division, afin de renforcer l'appropriation et la responsabilisation. Mesure en cours d'application.

Stratégies de pays du FIDA

- h) Objectifs réalistes et réalisables dans tous les COSOP. Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, approuvé en février 2016, met l'accent sur la nécessité de veiller à ce que les COSOP comportent des approches de pays ciblées et adaptées qui soient réalistes, réalisables, conçues en fonction du contexte et fondées sur les points forts du FIDA et de ses partenaires. En conséquence, les nouvelles directives relatives aux COSOP mettent plus particulièrement l'accent sur la définition d'effets réalisables et mesurables, associés aux objectifs stratégiques du COSOP qui contribuent aux buts arrêtés au niveau national. Mesure intégralement appliquée.
- i) Nécessité de préciser dans le COSOP la période visée ainsi que l'articulation entre les activités de prêt et les activités hors prêts. En décembre 2015, la direction a publié les nouvelles directives relatives aux COSOP et aux notes de stratégie de pays, qui font de ces documents des outils permettant d'atteindre les objectifs au niveau des pays en associant les activités de prêt et les activités hors prêts mises en place avec le concours du FIDA. Ces directives confirment également la nécessité de préciser clairement dans les COSOP la durée de la période visée. Mesure intégralement appliquée.

- j) Mention dans tous les COSOP d'informations plus précises concernant les "coûts" (s'agissant des ressources affectées aussi bien aux programmes qu'à leur administration). La direction n'est pas du même avis, et ce pour les raisons suivantes: i) même s'il subsiste des possibilités d'amélioration, les COSOP donnent déjà des indications sur les principales ressources, depuis les allocations au titre du SAFP jusqu'aux dons éventuels; ii) les coûts que représentent la mise en œuvre des COSOP et l'obtention des résultats souhaités sont supérieurs aux ressources du FIDA, y compris celles apportées par les emprunteurs et les partenaires; iii) une part importante des ressources autres que les prêts employés lors de la mise en œuvre des COSOP est intégrée aux opérations; iv) il est particulièrement ardu d'estimer les coûts supplémentaires dans des contextes qui exigent une certaine souplesse ou plus de réactivité dans les engagements; et v) pendant le processus d'approbation des COSOP, des examens de la qualité sont prévus pour faire en sorte que les ambitions ne dépassent pas les ressources disponibles. Recommandation non acceptée.
- k) Examen des COSOP à l'achèvement. Les nouvelles directives relatives aux COSOP publiées par la direction prévoient qu'un examen des COSOP à l'achèvement doit être établi dans les six mois suivant l'achèvement du COSOP. Ces examens constituent un outil d'apprentissage et de responsabilisation. Mesure intégralement appliquée.

II. Observations d'IOE concernant le RIDE 2015

2. La réponse apportée par la direction aux observations d'IOE concernant le RIDE 2015 est présentée ci-après.
- a) Différentes suggestions visant à améliorer la qualité du rapport. Le RIDE constitue le principal mécanisme utilisé pour communiquer aux organes directeurs des informations concernant la performance du Fonds. Il a principalement pour objet de rendre compte de manière succincte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs chiffrés et des engagements énoncés dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) et dans la matrice des engagements arrêtés au cours des consultations sur la reconstitution des ressources du FIDA et approuvés par le Conseil des gouverneurs. Le rapport remplit cette fonction de manière satisfaisante. Le fondement méthodologique sur lequel s'appuieront les prochains RIDE est exposé dans le CMR pour FIDA10 et les définitions de ses indicateurs. Chaque trimestre, des informations sont communiquées à la direction concernant les progrès accomplis au regard des objectifs chiffrés et des engagements inscrits dans la matrice des engagements, et une synthèse de ces informations est présentée chaque année dans le RIDE.
- Afin d'améliorer encore la qualité du document, l'attention portée à l'apprentissage dans le RIDE est renforcée grâce à l'ajout d'un thème d'apprentissage annuel. Le RIDE publié en 2015 faisait référence aux observations adressées par IOE dans le rapport. Il en ira de même pour l'édition 2016. Le RIDE comprend une section intitulée "Résumé et conclusions".
- b) Manque de cohérence des résultats rapportés dans le RARI et le RIDE. Bien qu'il faille noter que les écarts actuels entre les notes attribuées par PMD et par IOE sont minimes, le nouvel accord d'harmonisation qui est en préparation les réduira encore. Il est prévu de mettre la dernière main à cet accord d'harmonisation et de le présenter au Comité de l'évaluation en 2017. Cela devrait permettre d'assurer une plus grande cohérence au sein du système d'autoévaluation du FIDA et de le faire concorder avec les systèmes d'évaluation indépendante, mais aussi de clarifier et d'améliorer les relations et les communications entre la direction du FIDA et IOE.

- c) Ventilation des résultats par catégorie de notation. Dans le RIDE, les évolutions sont présentées en indiquant les derniers résultats en regard des données de référence correspondantes. Le RIDE communique des données correspondant aux indicateurs tels que définis dans le CMR; beaucoup sont exprimées en pourcentage des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, les résultats n'étant pas ventilés entre les différentes catégories de notation. À cet égard, le FIDA se conforme pleinement aux usages en vigueur dans les autres institutions financières internationales.
- d) Données quantitatives mesurant la performance dans les États fragiles. Dans le RIDE 2015, il est expliqué que 43% des projets évalués dans la cohorte de rapports d'achèvement de projet 2011-2013 ont été mis en œuvre dans des États fragiles et qu'en dépit de cette proportion élevée l'analyse ne révèle aucune différence de performance notable entre les États fragiles et les autres, contrairement aux évaluations des années précédentes. En l'absence d'écarts significatifs par rapport aux données concernant la performance des autres États, la direction n'a pas jugé nécessaire de mentionner plus de données. La direction, consciente de la nécessité d'adapter les approches et le modèle de fonctionnement du FIDA aux situations de fragilité, travaille actuellement à l'élaboration d'un document intitulé "Informations actualisées sur l'approche adoptée par le FIDA concernant son engagement dans les pays en situation de fragilité". La version définitive de ce document, qui a déjà été discuté avec le Conseil d'administration en avril 2016, sera établie et présentée au Conseil d'administration en décembre 2016.
- e) Évaluation de la pertinence et de l'efficacité des stratégies de pays du FIDA, y compris les activités hors prêts (gestion des savoirs, partenariats, concertation sur les politiques). En 2015, la direction a publié de nouvelles instructions opérationnelles relatives aux stratégies de pays. Conformément à la volonté de la direction de mettre davantage l'accent sur les résultats, tous les COSOP doivent comprendre un CMR. Ces cadres seront mis à jour et adaptés à intervalles réguliers (en règle générale tous les trois ans) pour tenir compte de l'évolution du contexte à l'occasion de l'examen des résultats du COSOP, et ils seront évalués à l'occasion de l'examen à l'achèvement du COSOP. Une fois qu'un nombre suffisamment représentatif d'examens auront été réalisés, le FIDA sera en mesure de rendre compte de la pertinence et de l'efficacité des stratégies de pays, y compris en ce qui concerne les activités hors prêts comme la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques et les partenariats, ainsi que de la performance à l'achèvement.
- f) Évaluation de la pertinence des opérations du FIDA et de sa performance en tant que partenaire. Le FIDA évalue la pertinence de ses opérations et sa performance en tant que partenaire à l'achèvement des activités grâce à son système d'autoévaluation à l'achèvement, et il continuera de le faire à l'avenir. Durant la période couverte par FIDA10, le FIDA ne rendra plus compte de ces indicateurs dans le RIDE, car ils ne figurent pas dans le CMR de FIDA10. Néanmoins, la direction continuera de suivre de près cet indicateur important, dont il sera rendu compte non seulement au niveau des projets, mais aussi au niveau des pays, grâce aux matrices de notation incluses dans l'examen à l'achèvement du COSOP.