

Cote du document:	EB 2017/121/R.11/Rev.1
Point de l'ordre du jour:	7
Date:	13 septembre 2017
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Volume I: Rapport principal

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Raniya Khan
 Spécialiste des résultats
 téléphone: +39 06 5459 2954
 courriel: r.sayedkhan@ifad.org

Transmission des documents:

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

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

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

Conseil d'administration — Cent vingt et unième session
 Rome, 13-14 septembre 2017

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	5
C. Grands thèmes: domaines prioritaires	7
D. Suites données aux évaluations au niveau de l'institution	9
E. Suivi récurrent des recommandations: les ENI sur la fragilité, les reconstitutions des ressources et la supervision	9
F. Suites données aux recommandations d'IOE et thème d'apprentissage du RARI	10
III. Conclusions	11
Annexes	
I. Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant l'édition 2017 du PRISMA	12
II. Recommandations issues des évaluations, par thème et par nature (PRISMA 2017)	13
III. Application des recommandations: évolution à long terme	14
IV. Suites données aux recommandations issues du RARI 2016 et réponse aux observations d'IOE concernant le RIDE 2016	15

Sigles et acronymes

CLEAR	Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation de programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RSE	Rapport de synthèse d'évaluations
S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

Résumé

1. La 14^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. 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 redevabilité. 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 au cours des évaluations et du suivi dont les mesures préconisées font ensuite l'objet contribuent à l'efficacité et à l'efficience opérationnelles du FIDA.
3. Nombre et types d'évaluations prises en considération. Ce rapport porte sur un total de 20 évaluations suivies de 180 recommandations: pour trois d'entre elles, il s'agit d'un "suivi récurrent" (autrement dit, d'un deuxième ou d'un troisième cycle d'examen), tandis que les 17 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2015 et 2016. En termes d'évaluation, le PRISMA porte cette année sur: quatre évaluations au niveau de l'institution (ENI), trois évaluations au niveau du pays, huit évaluations au niveau du projet, une évaluation de l'impact et, pour la première fois, quatre rapports de synthèse d'évaluations (RSE). Les ENI ont abordé les thèmes suivants: i) Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); ii) États et contextes fragiles (deuxième cycle d'examen); iii) reconstitutions des ressources (deuxième cycle d'examen); et iv) supervision (troisième cycle d'examen).
4. Application des recommandations. La direction continue d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE (97%), ce qui confirme la tendance à l'amélioration de la performance, déjà 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, particulièrement avec l'inclusion des RSE. Étant donné que les recommandations au niveau de l'institution formulées dans le cadre des ENI et des RSE ont coïncidé avec un certain nombre de réformes importantes mises en place par la direction, le PRISMA 2017 fait apparaître, par rapport aux années précédentes, une augmentation du nombre de recommandations intégralement appliquées et une réduction de celles en cours d'application.

Suivi récurrent des évaluations au niveau de l'institution

5. ENI sur les reconstitutions des ressources. Dans le cadre du suivi récurrent, l'ENI sur la reconstitution des ressources a fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année consécutive. Sur les neuf recommandations en suspens, cinq ont été intégralement appliquées, une est partiellement appliquée et les trois autres sont en cours d'application.
6. ENI sur la fragilité. Dans le cadre du deuxième cycle d'examen portant sur les douze recommandations en cours d'application depuis l'année dernière, huit ont été intégralement appliquées et quatre sont en cours d'application, et on prévoit que les mesures nécessaires seront achevées d'ici à la fin de l'année.
7. ENI sur la supervision. L'ENI sur la supervision a fait l'objet d'un troisième cycle d'examen, avec la totalité des huit recommandations restantes. Deux de ces recommandations ont été intégralement appliquées et les six autres sont en cours d'application, l'achèvement étant prévu pour la fin de l'année.

Mesures clés au niveau de l'institution

8. À la suite de l'ENI sur le SAFF, la direction s'est attachée à apporter des modifications à ce système. Ces modifications ont été présentées dans un document d'orientation soumis au Conseil d'administration en décembre 2016. Une version révisée du SAFF a ensuite été présentée au Conseil pour examen en avril 2017. À la suite des observations formulées par le Conseil et par le Groupe de travail sur le SAFF, de nouvelles révisions ont été introduites et le document final sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration en septembre 2017.
9. La Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été soumise au Conseil d'administration, qui l'a approuvée en décembre 2016¹. La stratégie inclut une nouvelle définition, des principes directeurs concernant l'engagement du FIDA, une nouvelle classification comprenant des seuils/critères clairs pour la détermination des pays présentant des situations de majeure fragilité, et de nouvelles approches opérationnelles pour la prise en compte de la fragilité dans ces contextes.
10. À la suite du RSE sur la coopération Sud-Sud, une nouvelle approche institutionnelle pour une coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) a été soumise au Conseil d'administration en 2016. Le document précisait les diverses définitions de la CSST, leur relation avec le mandat du FIDA et son avantage comparatif, et la manière dont la nouvelle approche est alignée sur le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.
11. Les réformes dans le domaine du suivi-évaluation (S&E) et le renforcement de l'architecture d'ensemble de l'autoévaluation se poursuivent par le biais d'une série de processus interconnectés au titre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration en 2016. Il convient de mentionner les deux grandes étapes franchies au niveau de l'institution: la révision du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), présentée au Conseil en avril 2017, et la mise au point du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).
12. Principales mesures prises au niveau du pays. Les programmes de pays internalisent de plus en plus les enseignements et les recommandations des évaluations. La réalisation en temps opportun des évaluations de programme de pays (EPP) avant la définition de nouvelles stratégies de pays s'est traduite par une augmentation du nombre de recommandations des EPP intégralement appliquées. Deux des trois EPP incluses dans le PRISMA de cette année ont été suivies par l'adoption de nouvelles stratégies de pays (Brésil et Turquie), et 29 des 34 recommandations ont été intégrées aux nouvelles stratégies. Au Bangladesh, un nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) est prévu pour 2018, et sept des recommandations en cours devraient y être pleinement intégrées.
13. En réponse aux recommandations récurrentes visant au renforcement du S&E au niveau du pays, deux initiatives complémentaires financées par des dons sont en cours d'exécution: mise au point d'un outil permettant d'évaluer les systèmes nationaux de S&E et leurs capacités, de recenser les lacunes et d'élaborer des plans d'action pour l'amélioration de ces systèmes; et fourniture aux pays, par le biais des Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR) d'un renforcement systématique des capacités de S&E dans le domaine du développement rural.
14. Conclusions. Le niveau élevé d'adoption, par la direction, des recommandations formulées par IOE, tel que le note le PRISMA de cette année, constitue une reconnaissance et le reflet de l'appréciation de la possibilité de réalisation et de l'utilité de la fonction d'évaluation indépendante. À l'avenir, la direction souhaiterait s'engager plus étroitement avec IOE en vue d'aligner les futures évaluations sur les

¹ Document EB 2016/119/R.4.

domaines prioritaires clés définis dans le modèle opérationnel élaboré pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), afin d'optimiser l'apprentissage organisationnel et d'aider la direction à mieux remplir l'ambitieux mandat du FIDA.

15. Selon la direction, la préparation de la partie II de l'accord d'harmonisation, prévue pour 2018, constituerait une occasion appropriée pour réévaluer et renforcer davantage le processus de rationalisation des recommandations, en menant une concertation constante entre la direction et IOE sur la possibilité de réalisation des recommandations et sur leur ajout de valeur avant leur formalisation.

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 direction².
 - 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) S'agissant des évaluations de l'impact, les recommandations adressées au FIDA sont extraites de la réponse de la direction et font l'objet d'un suivi.
 - d) S'agissant des évaluations de la performance des projets (EvPP), les recommandations sont extraites de la réponse de la direction. Les huit EvPP suivies dans le PRISMA 2017 comportent des réponses de la direction.
 - e) Le PRISMA contient également les suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2016 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)³, ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) publié en 2016⁴.
 - f) Au terme du débat sur les rapports de synthèse d'évaluations (RSE) qui a eu pour cadre la quatre-vingt-douzième session du Comité de l'évaluation, il a été conclu que les recommandations d'IOE et les réponses correspondantes de la direction seraient maintenues dans les RSE. Ainsi, pour la première fois, le PRISMA inclut cette année des recommandations issues de quatre RSE.
3. Le PRISMA 2017 porte sur 20 évaluations sélectionnées conjointement par la direction et IOE; sur ce total, 3 étaient déjà traitées dans des éditions précédentes du PRISMA (autrement dit, il s'agit d'un suivi récurrent)⁵, tandis que les 17 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2015 et 2016; ces évaluations se répartissent comme suit⁶:

² ENI sur: le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA (EB 2016/117/R.5 + Add.1); l'engagement du FIDA dans les États et situations fragiles et touchés par un conflit (EB 2015/114/R.4 + Add.1 + Corr.1); les reconstitutions des ressources du FIDA (EB 2014/111/R.3/Rev.1 + Add.1); et la supervision directe et l'appui à l'exécution (EB 2013/109/R.6 + Add.1).

³ Document EB 2014/113/R.8.

⁴ Document EB 2014/113/R.11 + Add.1.

⁵ Cette année, le PRISMA comprend, dans le cadre du suivi récurrent, le troisième cycle d'examen de l'ENI sur la politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution, le deuxième cycle d'examen de l'ENI sur les reconstitutions des ressources, et le deuxième cycle d'examen de l'ENI sur l'engagement du FIDA dans les États et situations fragiles et touchés par un conflit.

⁶ Le PRISMA 2017 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 2016, ainsi que sur les EvPP publiées avant cette date.

- a) quatre ENI portant sur: i) le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)⁷; ii) les reconstitutions des ressources du FIDA (deuxième cycle d'examen)⁸; iii) l'engagement du FIDA dans les États et situations fragiles et touchés par un conflit⁹; et iv) la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution¹⁰ (troisième cycle d'examen);
 - b) quatre RSE portant sur: i) l'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones¹¹; ii) l'engagement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du FIDA sur le thème du développement pastoral¹²; iii) la gestion de l'environnement et des ressources naturelles¹³; et iv) les activités hors prêts dans le cadre de la coopération Sud-Sud¹⁴;
 - c) trois EPP pour le Bangladesh¹⁵, le Brésil¹⁶ et la Turquie¹⁷;
 - d) huit EvPP au Brésil, en Chine, à Djibouti, en Éthiopie, au Kirghizistan, en République démocratique populaire lao, en Mauritanie et au Nigéria; et
 - e) une évaluation de l'impact pour l'Inde¹⁸.
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. Les recommandations sont classées conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA. Une recommandation peut être:
 - "opérationnelle", si elle préconise une mesure spécifique;
 - "stratégique", si elle propose une approche ou une ligne d'action; et
 - "politique", si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
 7. Thème. Les recommandations sont classées par thèmes, répartis en six grandes catégories: ciblage et problématique hommes-femmes, domaines techniques, gestion de projet, activités hors prêts, thèmes transversaux et domaine institutionnel. 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:

⁷ Document EB 2016/117/R.5 + Add.1.

⁸ Document EB 2014/111/R.3/Rev.1.

⁹ Document EB 2015/114/R.4 + Add.1 + Corr.1.

¹⁰ Document EB 2013/109/R.6 + Add.1.

¹¹ Document EC 2015/89/W.P.5 + Add.1.

¹² Document EC 2016/92/W.P.6 + Add.1.

¹³ Document EC 2016/94/W.P.7 + Add.1.

¹⁴ Document EC 2016/92/W.P.5 + Add.1.

¹⁵ Document EC 2015/89/W.P.4 + Add.1.

¹⁶ Document EB 2016/117/R.6/Rev.1.

¹⁷ Document EC 2016/91/W.P.5/Rev.1.

¹⁸ Document EC 2015/88/W.P.4 + Add.1.

- 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 prises conformément à l'orientation recommandée.
 - 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 qui seront intégrées dans les projets, programmes de pays ou programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), ou les politiques doivent encore être conçues et menées à bien.
 - Sans objet: les recommandations n'ont pas été suivies d'effets à cause de l'évolution de la situation dans le pays ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres raisons.
 - Application en suspens: les recommandations n'ont pas pu être suivies d'effets.
 - Non acceptées: recommandations qui 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 des évaluations; B: état d'avancement global de la mise en œuvre; C: grands thèmes et exemples de mesures; D: récapitulatif des suites données aux ENI; E: suivi récurrent des recommandations; et F: suites données aux recommandations formulées par IOE et commentaires issus du thème d'apprentissage du RARI. La dernière section (III) présente les conclusions et recommandations. Les observations formulées par IOE figurent à l'annexe I. Le volume II 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 et les quatre RSE, le PRISMA de cette année traite de 12 évaluations au niveau des pays ou des projets, dont une de la région Afrique orientale et australe (ESA), trois de la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN), quatre de la région Asie et Pacifique (APR), deux 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 examine l'état d'avancement de la mise en œuvre de 180 recommandations au total (7 de plus que l'an dernier): 44 issues de 4 ENI, 42 issues de 4 RSE, 41 issues de 3 EPP, 43 issues de 8 EvPP et 10 issues d'une évaluation de l'impact. Le nombre moyen de recommandations par type d'évaluation est de 11 pour une ENI, de 10 pour un RSE, de 13-14 pour une EPP et d'environ 5 pour une EvPP. La direction souhaite attirer l'attention sur le fait que le nombre des recommandations issues des RSE et des ENI est comparable bien que ces deux produits d'évaluation présentent des caractères fondamentalement différents.
12. S'agissant des ENI, le PRISMA rend compte d'une nouvelle ENI sur le SAFFP, dont il n'avait pas été rendu compte précédemment, et comportant 15 recommandations. 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

présente en bloc, afin d'être en mesure d'en assurer un suivi rigoureux.

13. Pour ce qui concerne le suivi récurrent, le PRISMA ne rend compte que des recommandations qui n'ont pas encore été intégralement appliquées. Au total, 29 recommandations faisant l'objet d'un suivi récurrent ont été incluses dans ce PRISMA: 9 recommandations qui n'ont pas été intégralement appliquées issues de l'ENI sur les reconstitutions des ressources, la totalité des 12 recommandations restantes de l'ENI sur les situations fragiles, et la totalité des 8 recommandations restantes de l'ENI sur la supervision.
14. Niveau chargé de donner suite aux recommandations. La responsabilité du suivi est partagée entre le niveau institutionnel et le niveau du pays (tableau 1). Les 86 recommandations issues des ENI et RSE (47% du total) sont destinées à être appliquées au niveau institutionnel. Pour ce qui concerne l'évaluation de l'impact, il est intéressant de souligner que les recommandations adressées au niveau institutionnel du FIDA sont plus nombreuses que celles adressées au niveau du pays/projet. Bien que le taux d'application au niveau institutionnel demeure élevé, à plus de 95%, la direction souhaite mettre en lumière les contraintes en termes de ressources et de capacité du personnel pour l'internalisation efficace de l'important volume de recommandations au niveau institutionnel.
15. En ce qui concerne les EPP et les EvPP, presque toutes les recommandations s'adressent 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 ou de l'institution, et qu'aucune ne s'adresse exclusivement aux pouvoirs publics. Les quelques recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel concernent presque toutes le suivi-évaluation (S&E), à l'exception d'une recommandation sur le ciblage. La répartition est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1

Nombre de recommandations prises en considération dans le PRISMA 2017, par type d'évaluation et par niveau

	<i>Évaluation de l'impact</i>	<i>EvPP</i>	<i>EPP</i>	<i>RSE</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
FIDA – niveau institutionnel	6	5	-	42	44	97	54
FIDA – niveau pays/gouvernement	4	38	41	-	-	83	46
Total (nombre)	10	43	41	42	44	180	
Total (en pourcentage)	6	24	23	23	24	100	

16. Nature des recommandations. Les recommandations sont également réparties en deux catégories, selon qu'elles sont de caractère stratégique ou de caractère opérationnel – respectivement 45% et 44% (annexe II, tableau A). Cette répartition équilibrée s'explique par le nombre égal d'évaluations entre le niveau institutionnel (4 ENI et 4 RSE) et celui des programmes (8 EvPP et une évaluation de l'impact). Onze pour cent des recommandations concernent les politiques compte tenu de l'inclusion des 2 ENI sur le SAFF et sur la supervision, qui ont recommandé des changements au niveau des politiques.
- B. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations
17. Le tableau 2 présente l'état des suites données aux 180 recommandations incluses dans le PRISMA 2017, y compris celles faisant l'objet d'un suivi récurrent.

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

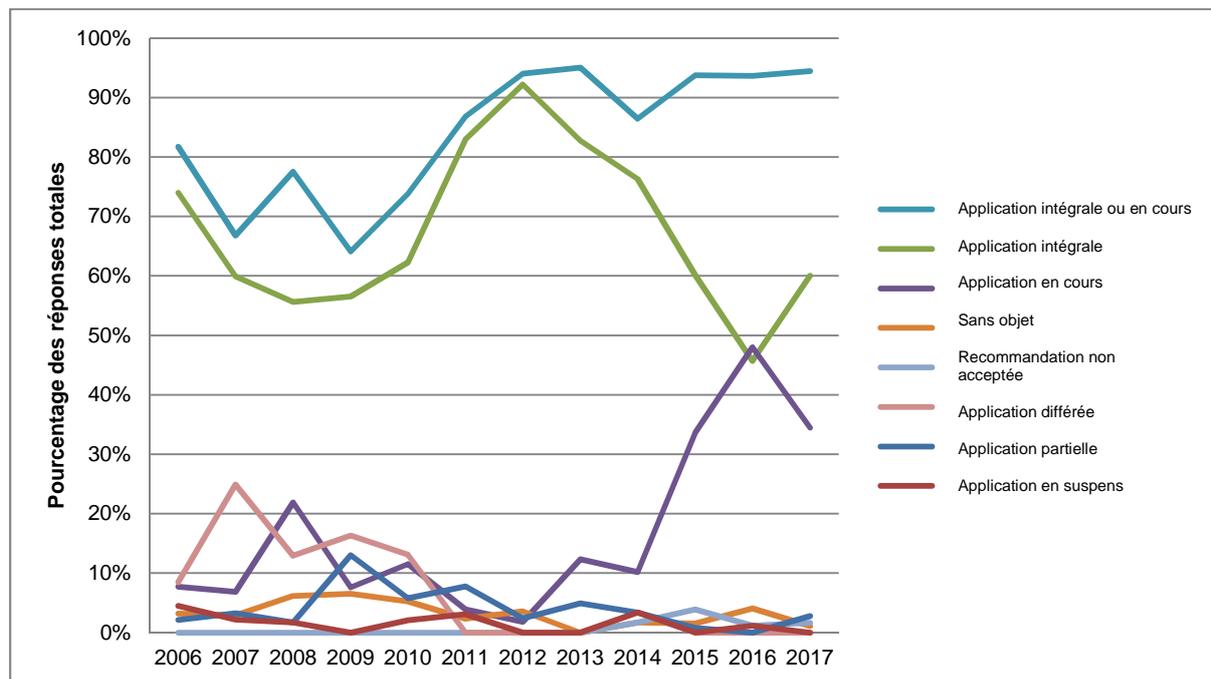
<i>Niveau</i>	<i>Intégrale</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Non acceptée</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	Total (nombre)
Pays	54			18	4	76
FIDA	49	1	3	43	1	97
Projet	5	1		1		7
Total (nombre)	108	2	3	62	4	180
Total (en pourcentage)	60	1	2	34	3	100

Tableau 3
État d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations par type d'évaluation

	<i>Intégrale</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Non acceptée</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	Total (nombre)	Total (en pourcentage)
ENI	23	1	3	16	1	44	24
EPP	29			10	2	41	23
RSE	17			25		42	23
Évaluations d'impact	8			2		10	6
EvPP	31	1		9	2	43	24
Total (nombre)	108	2	3	62	5	180	100
Total (en pourcentage)	60	1	2	34	3	100	

18. La tendance à l'amélioration de la performance observée dans le PRISMA de l'année dernière est confirmée dans l'édition de cette année, avec 97% des recommandations appliquées intégralement ou partiellement, ou en cours d'application. Le nombre de recommandations intégralement appliquées (108), supérieur à celui de l'an dernier (79), peut être attribué aux ENI, et notamment celles faisant l'objet d'un deuxième ou d'un troisième cycle d'examen dans le cadre du suivi récurrent, où la plupart des mesures ont été intégralement appliquées par la direction. Dans les deux catégories "intégralement appliquées" et "en cours", les mesures prises sont claires et portent sur le fond; dans la catégorie "en cours", toutefois, les premières mesures ont été prises dans le sens des recommandations, mais leur application intégrale exigera davantage de temps.
19. Le graphique ci-après retrace l'évolution de l'application des recommandations depuis 2006.

Graphique
Évolution à long terme
 (En pourcentage, sur la base de l'état d'avancement)



20. Le nombre de recommandations dont l'application est en cours a diminué par rapport au nombre de celles intégralement appliquées. Au niveau de l'institution, la direction a mis en place de nouvelles réformes, politiques, stratégies, procédures et directives dont certaines ont été présentées au Conseil d'administration. Ces instruments ont intégralement pris en compte les recommandations, en particulier celles concernant les situations fragiles, le SAFF, les reconstitutions des ressources, et par le biais du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. C'est ce qui explique l'augmentation, par rapport aux années précédentes, du nombre de recommandations intégralement appliquées et la réduction de celui des recommandations en cours d'application.
21. Les mécanismes d'assurance qualité accordent une attention plus systématique aux enseignements tirés des évaluations. Les EPP sont suivies par de nouveaux COSOP dans lesquels l'accord conclusif de la plus récente EPP doit impérativement figurer parmi les annexes, ce qui encourage une plus grande prise en compte, dans les COSOP, des recommandations des évaluations.
22. La direction souhaite rappeler que, dans les années à venir, elle 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 adéquate des recommandations.

Exemples de recommandations faisant l'objet d'un suivi

23. Recommandations intégralement appliquées. Donnant suite à l'ENI sur l'examen et l'actualisation du SAFF du FIDA, la direction a intégralement appliqué la recommandation visant à renforcer l'accent mis sur la pauvreté rurale dans la composante "besoins du pays" de la formule. Elle a inclus dans cette composante, à cet effet, l'indice de vulnérabilité spécifique au FIDA. La direction met aussi en évidence le fait que, pour répondre aux recommandations récurrentes formulées par IOE à propos du renforcement de la mesure des résultats du FIDA, en particulier par le recours à des indicateurs plus robustes et davantage ventilés, elle a révisé le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA, soumis à nouveau au Conseil d'administration en avril 2017.

24. Recommandations en cours d'application. Celles-ci comprennent des mesures dont la mise en œuvre est en cours, et qui supposent en règle générale des processus de longue haleine. Dans la plupart des cas, la direction a pris des premières mesures allant dans le sens des recommandations. Le RSE sur la coopération Sud-Sud a recommandé que le FIDA explore les possibilités d'allouer des fonds permettant de créer les conditions d'une intégration de la coopération Sud-Sud. Donnant suite à cette recommandation, la Division Engagement mondial, savoirs et stratégie du FIDA prépare actuellement une note conceptuelle portant sur un mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). Cette note décrira dans ses grandes lignes la nécessité d'un ensemble de ressources supplémentaires, en nature et en personnel, que le FIDA pourrait utiliser pour financer des activités de CSST au niveau de l'institution et pour fournir des incitations à l'intégration des activités de CSST dans le portefeuille du Fonds.
25. Recommandations partiellement appliquées. Cinq recommandations ont été partiellement appliquées: une issue de l'ENI sur les reconstitutions des ressources, deux issues d'EPP et deux issues de l'EvPP en Mauritanie. Bien que le Gouvernement mauritanien et le FIDA aient décidé de concert de ne pas donner suite au projet de finance rurale qu'avait recommandé l'EvPP, un nouveau projet relatif aux filières a été conçu, le Projet de développement de filières inclusives (PRODEFI). Il apportera un appui aux groupes locaux d'épargne et de crédit pour établir un lien entre les producteurs et le système bancaire et appuiera leurs investissements dans la filière.
26. Recommandations non acceptées. Les trois recommandations non acceptées proviennent toutes de l'ENI sur le SAFFP. La direction a exprimé son désaccord sur plusieurs points: la consultation formelle et l'approbation des autorités nationales concernant les notes attribuées à la performance du secteur rural et aux projets à risque; l'établissement d'un comité interdépartemental permanent sur les révisions du SAFFP; et l'exploration d'autres moyens de rendre compte de la performance du FIDA au niveau du programme de pays, au-delà de la note des projets à risque.
27. Il n'y a aucune recommandation dont l'application ait été différée ou mise en suspens.

C. Grands thèmes: domaines prioritaires

28. Le PRISMA ne se contente pas d'évaluer la mesure dans laquelle les recommandations ont été suivies d'effets; 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. Un nouveau thème, sur les allocations, a été introduit pour répondre aux recommandations contenues dans l'ENI sur le SAFFP. Le thème concernant la présence sur le terrain a été abandonné, le FIDA ayant adopté une approche plus approfondie dont rend mieux compte le thème concernant la décentralisation. La liste des thèmes a été actualisée pour prendre en compte ces changements.
29. Les conclusions sont récapitulées au tableau 4 ci-après et détaillées à l'annexe II.

Tableau 4
Ventilation des recommandations issues des évaluations, par thème

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et problématique hommes-femmes	20	11
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	24	13
Gestion des programmes (S&E, etc.)	47	26
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs, coopération Sud-Sud)	39	22
Thèmes transversaux (dons, efficacité, durabilité, COSOP, etc.)	28	16
Domaine institutionnel (ressources humaines, reconstitution des ressources, allocation)	22	12
Total	180	100

30. Les domaines thématiques qui reviennent le plus souvent dans le PRISMA de cette année sont la "gestion des programmes" et les "activités hors prêts" comme l'an dernier. Les thèmes spécifiques pour lesquels on dénombre le plus de recommandations sont la mesure des résultats et le S&E (23), le ciblage (10) et la conception de projet (7). De nouveaux thèmes commencent à émerger de l'analyse: allocations (15 recommandations), partenariats (11 recommandations) et coopération Sud-Sud (14 recommandations).
31. Des exemples de suites données à des recommandations portant sur les thèmes les plus fréquemment abordés sont présentés ci-après.
32. Suivi-évaluation. Les réformes du S&E et le renforcement de l'architecture d'ensemble de l'autoévaluation se poursuivent par le biais d'une série de processus interconnectés au titre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration en 2016. Il convient de mentionner les deux grandes étapes franchies au niveau de l'institution: la révision du SYGRI, présentée au Conseil en avril 2017, et la mise au point du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO). Outre ces dispositions, la direction a entrepris d'actualiser les procédures de supervision et les procédures d'achèvement à la lumière de l'accord d'harmonisation, de mettre en application l'approche révisée du SYGRI et d'apporter les ajustements nécessaires aux outils permettant de mieux saisir la performance du FIDA dans le domaine des activités hors prêts (par exemple par le biais d'enquêtes auprès des clients).
33. En outre, compte tenu de la révision du SYGRI, deux initiatives complémentaires financées par des dons sont en cours d'exécution au niveau du pays: mise au point d'un outil permettant d'évaluer les systèmes nationaux de S&E et leurs capacités, de recenser les lacunes et d'élaborer des plans d'action pour améliorer ces systèmes; et fourniture aux pays, par le biais des Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR), d'un renforcement systématique des capacités de S&E dans le domaine du développement rural – dont le lancement interviendra en octobre 2017. Étant donné que la majorité des recommandations sur le S&E étaient axées sur l'amélioration des capacités et des systèmes nationaux, ces deux initiatives de la direction sont opportunes et répondent pleinement aux recommandations d'IOE.
34. Ciblage. Conformément aux recommandations de l'EPP, le COSOP 2016-2021 pour le Brésil couvre deux nouveaux projets dont le périmètre d'intervention s'étend au-delà de la zone semi-aride et qui mettent l'accent sur les populations autochtones. Le projet concernant l'État de Maranhão élargit les opérations du FIDA à la zone de transition amazonienne, et le projet concernant l'État de Pernambouc élargira l'intervention du FIDA à la zone de Mata et d'Agreste. Il s'agit de deux régions dans lesquelles le FIDA n'était pas intervenu auparavant, et c'est aussi la première fois que le FIDA s'engage au niveau des États. Même dans ces zones, la population cible a été choisie avec soin pour une focalisation sur les populations autochtones

dans l'État de Pernambuco, avec la communauté xucuru (30% de la population autochtone de l'État), et dans l'État de Maranhão, où une intervention sera consacrée aux communautés autochtones de la zone du projet.

35. Activités hors prêts. Sur le plan interne, plusieurs réformes ont été mises en place en vue d'une focalisation accrue sur les activités hors prêts comme instruments et contributions clés à une amélioration des résultats en matière de développement. On citera notamment: une nouvelle stratégie concernant la CSST exigeant que 50% de tous les COSOP comprennent des approches consacrées à la CSST; une réforme de l'enquête du FIDA auprès des clients pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11); un plan d'action et un système de suivi pour la gestion des savoirs; une boîte à outils pour la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays; des résultats plus systématiques des COSOP; et des examens à l'achèvement comportant une analyse plus approfondie des activités hors prêts, avec des sections spécialement consacrées à l'établissement des partenariats. On trouvera dans les paragraphes suivants des exemples spécifiques de suivi sur l'établissement de partenariats et la coopération Sud-Sud.
36. Grâce au Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones du FIDA, des organisations comme l'Organisation des peuples autochtones du Cambodge ont été reconnues comme des partenaires crédibles. Elles ont appuyé l'organisation de la consultation régionale préparatoire en vue de la troisième réunion mondiale du Forum des peuples autochtones au FIDA.
37. En 2015, afin de faire progresser le programme du FIDA en matière de coopération Sud-Sud, le FIDA a établi un partenariat avec l'Agence turque de coopération et de coordination (TIKA) en vue du renforcement des capacités du personnel technique de quatre projets financés par le FIDA au Maroc, au Soudan, en Tunisie et au Yémen. Faisant fond sur ce succès, la coopération FIDA/TIKA sera étendue à d'autres pays.

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

38. Le PRISMA de cette année examine pour la première fois la suite donnée à l'ENI concernant le SAFF.
39. SAFF. À la suite de l'ENI sur le SAFF, la direction s'est attachée à apporter des modifications à ce système. Ces modifications ont été présentées dans un document d'orientation soumis au Conseil d'administration en décembre 2016. Une version révisée du SAFF a ensuite été présentée au Conseil pour examen en avril 2017. À la suite des observations formulées par le Conseil et par le Groupe de travail sur le SAFF, de nouvelles révisions ont été introduites. Le document finalisé sera présenté pour approbation au Conseil d'administration en septembre 2017. Par ailleurs, les modifications au SAFF proposées par la direction ont également été alignées sur le modèle opérationnel pour FIDA11, en cours d'examen dans le cadre des consultations sur la reconstitution des ressources. Onze des quinze recommandations d'IOE sont déjà soit pleinement intégrées soit en voie d'intégration dans l'approche révisée. Trois des quatre autres recommandations n'ont pas été acceptées, et la dernière a été adressée à IOE.

E. Suivi récurrent des recommandations: les ENI sur la fragilité, les reconstitutions des ressources et la supervision

40. ENI sur les États et contextes fragiles. Dans le cadre du suivi récurrent, cette ENI a fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année. La Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2016¹⁹. La stratégie inclut une nouvelle définition, des principes directeurs concernant l'engagement du FIDA, une nouvelle classification comprenant des seuils/critères clairs pour la détermination des pays

¹⁹ Document EB 2016/119/R.4.

présentant des situations de majeure fragilité, et de nouvelles approches opérationnelles pour la prise en compte de la fragilité dans ces contextes. Conformément à la recommandation de l'ENI sur les approches différenciées des situations de fragilité, la stratégie formule des approches et des principes directeurs. Sur les 12 recommandations en cours lors du suivi de l'année dernière, 8 ont été intégralement appliquées et les 4 autres sont en cours, avec un achèvement prévu pour la fin de 2017.

41. ENI sur les reconstitutions des ressources. Dans le cadre du suivi récurrent, cette ENI a fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année. Sur les neuf recommandations restantes, cinq ont été intégralement appliquées, trois sont en cours et une partiellement appliquée. Le Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance a présenté son rapport au Conseil des gouverneurs en février 2017. La résolution sur FIDA11 adoptée en février par le Conseil des gouverneurs a été révisée pour prendre en compte la recommandation du Groupe de travail concernant la représentation de la Liste C aux consultations sur la reconstitution des ressources.
42. À la suite de l'approbation, en 2015, du Cadre d'emprunt souverain du FIDA, de nouveaux emprunts ont été recherchés et un accord avec l'Agence française de développement portant sur un emprunt de 200 millions d'EUR a été approuvé par le Conseil d'administration en avril 2017. Il est prévu, dans le cadre de FIDA11, d'accepter des contributions de base, des contributions de compensation du Cadre pour la soutenabilité de la dette et peut-être des contributions complémentaires non affectées.
43. ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution. Dans le cadre du suivi récurrent, l'ENI a fait l'objet d'un suivi pour la troisième année. La direction a entrepris une phase d'essai du cadre logique du SGRO, outil qui permettra au FIDA, lorsqu'il sera parachevé, d'aligner les indicateurs utilisés pour le S&E des projets avec ceux utilisés pour le SYGRI, et de suivre les produits tout au long du cycle du projet. Parallèlement, la direction s'attache à la mise au point du module d'exécution du projet du SGRO, dont l'une des composantes devrait être prête en septembre 2017. Le SGRO servira de source d'information pour les produits du projet et les données sur la performance, ainsi que de lieu d'entreposage de toutes les informations relatives au projet (assorties, le cas échéant, de liaisons avec d'autres systèmes existants).

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

44. L'annexe IV présente un compte rendu détaillé des suites données aux recommandations issues du RARI 2016, ainsi que la réponse de la direction aux observations d'IOE concernant le RIDE 2016.
45. S'agissant de la gestion des savoirs, thème d'apprentissage retenu dans le RARI 2016, la direction prend note des principales contraintes et des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles, tels qu'ils ressortent de l'analyse du RARI, et envisage avec intérêt la poursuite de l'engagement avec IOE pour faire en sorte que le FIDA remplisse son mandat d'institution détentrice de savoirs.
46. La direction a réalisé des progrès significatifs à propos de certaines des recommandations d'IOE relatives à la gestion des savoirs. Le rapport 2016 du Corps commun d'inspection – Gestion des savoirs au sein du système des Nations Unies – souligne que la stratégie de gestion des savoirs du FIDA est la plus détaillée de toutes les institutions des Nations Unies. Conformément à cette stratégie, le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) a élaboré un plan d'action en matière de gestion des savoirs avec la collaboration d'autres divisions. Un groupe de coordination pour la gestion des savoirs a été constitué afin de promouvoir la collaboration dans ce domaine à l'échelle de l'institution et de garantir une meilleure coordination des activités en rapport avec la gestion des savoirs. Ce groupe est composé de membres du personnel ayant des

responsabilités spécifiques en matière de gestion des savoirs au sein des diverses divisions du FIDA, et il tient des réunions périodiques pour le suivi des mesures énoncées dans le plan d'action.

III. Conclusions

47. Au total, le PRISMA 2017 analyse 180 recommandations issues de 20 évaluations différentes, parmi lesquelles 3 ENI faisant l'objet d'un suivi récurrent. Dans 97% des cas, les recommandations ont été suivies d'effets, puisque 60% d'entre elles ont été intégralement appliquées et que des mesures ont été engagées dans 37% des cas (application partielle). Le nombre élevé de recommandations suivies d'effets traduit la volonté de la direction d'internaliser les recommandations d'IOE.
48. Premièrement, la direction apprécie l'importance, l'opportunité et la faisabilité des recommandations d'IOE, ce dont témoigne à l'évidence le nombre de réformes menées au niveau institutionnel qui ont coïncidé avec les recommandations clés issues des évaluations. À l'avenir, la direction souhaiterait s'engager plus étroitement avec IOE en vue d'aligner les futures évaluations sur les domaines prioritaires clés définis dans le modèle opérationnel élaboré pour FIDA11, afin d'optimiser l'apprentissage organisationnel et d'aider la direction à mieux remplir l'ambitieux mandat du FIDA.
49. Deuxièmement, tout en appréciant à leur juste valeur l'analyse indépendante et les recommandations formulées par IOE, la direction note que les recommandations demeurent complexes et qu'elles tendent à associer un grand nombre de mesures subsidiaires, de multiples recommandations étant associées dans une recommandation unique. C'est ainsi que les huit évaluations au niveau de l'institution (RSE et ENI) examinées dans le PRISMA de cette année comprenaient au total 43 recommandations présentées par IOE; une fois dissociées, toutefois, le nombre des recommandations doublait, passant à 86.
50. Troisièmement, la direction a suivi pour la première fois cette année les recommandations issues des RSE. Bien qu'elle ait fourni un suivi détaillé de ces recommandations, la direction souhaite observer que le nombre de recommandations issues des RSE est similaire à celui des ENI, avec une moyenne de 11 à 12. La direction estime que, compte tenu du fait que les RSE sont des produits d'apprentissage – comme l'ont aussi noté les membres du Comité de l'évaluation lors de la quatre-vingt-douzième session du Comité –, les recommandations formulées devraient être d'ordre stratégique et offrir une valeur ajoutée par rapport aux recommandations contenues dans les rapports sur lesquels est basée la synthèse.
51. Enfin, en vue de faciliter la mise en œuvre des recommandations et de maintenir un niveau élevé de transparence, de redevabilité et d'objectivité dans le suivi des mesures qu'elle prend, la direction estime que la préparation de la partie II de l'accord d'harmonisation (prévue pour 2018) constituerait une occasion appropriée pour réévaluer et renforcer davantage le processus de rationalisation des recommandations en menant une concertation constante entre la direction et IOE sur la possibilité de réalisation des recommandations et sur leur ajout de valeur avant leur formalisation.

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant l'édition 2017 du PRISMA

I. Observations d'ordre général

1. Conformément à la Politique du FIDA en matière d'évaluation²⁰, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ci-dessous, pour examen, ses observations concernant le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), en vue de leur examen par les membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Comme par le passé, IOE considère le PRISMA comme un instrument clé pour renforcer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage à l'échelle de l'organisation et accroître ainsi l'efficacité de l'institution et de ses activités de développement.
2. Le PRISMA 2017 est clair et concis. Il rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de 20 évaluations indépendantes publiées au cours des années précédentes. Il contient également les suites données par la direction aux recommandations formulées dans l'édition 2016 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Pour la première fois, le PRISMA rend compte des suites données par la direction aux recommandations contenues dans les rapports de synthèse d'évaluations (RSE).
3. IOE prend acte des suites données de façon constante et résolue aux recommandations de l'évaluation indépendante, dont rend compte le PRISMA 2017, témoignant des efforts soutenus déployés par la direction pour améliorer la performance organisationnelle et opérationnelle. IOE remercie également la direction d'avoir reconnu l'importance, l'opportunité et la faisabilité des recommandations formulées par IOE, et la contribution de ce dernier aux récentes réformes institutionnelles. IOE convient de l'importance d'un engagement plus étroit avec la direction en vue d'aligner les futures évaluations sur les domaines prioritaires clés définis dans le modèle opérationnel élaboré pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), afin d'optimiser l'apprentissage organisationnel, tout en notant que le choix des thèmes précis d'évaluation doit demeurer indépendant de la direction, afin de préserver l'objectif fondamental de responsabilité de l'évaluation indépendante.

II. Observations spécifiques

4. Évaluations incluses dans le PRISMA. Le PRISMA de cette année porte sur 20 rapports d'évaluation, dont les recommandations ont été approuvées avant le 30 juin 2016: quatre évaluations au niveau de l'institution (ENI), dont trois avaient été examinées dans de précédentes éditions du PRISMA ("suivi récurrent"); trois évaluations de programmes de pays (EPP); huit évaluations de la performance de projet (EvPP); une évaluation d'impact; et quatre RSE. L'échantillon des évaluations incluses dans le PRISMA a été choisi d'un commun accord entre IOE et la direction.
5. Qualité des rapports sur les suites données. IOE considère que les informations communiquées par la direction sur les suites données aux recommandations de l'évaluation sont de manière générale claires, complètes et judicieuses. IOE ne dispose pas des ressources nécessaires pour vérifier l'exactitude des informations communiquées, mais les explications fournies sont dans l'ensemble crédibles et convaincantes. Dans un petit nombre de cas,

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

toutefois, le rapport est incomplet ou ne porte pas réellement sur la recommandation. Cela est peut-être dû à un malentendu ou à une interprétation erronée de la recommandation.

6. Par exemple, à la recommandation contenue dans l'EPP pour la Turquie, suggérant que des initiatives spécifiques et de nouveaux partenaires soient introduits afin de garantir que les plus défavorisés ne soient pas laissés pour compte, la réponse du PRISMA est que la cartographie institutionnelle des paysans et des organisations à assise rurale est en cours. Il ne semble pas que cela réponde à la question. L'EPP pour le Bangladesh recommande le renforcement du bureau de pays du FIDA et le transfert, dès que possible, de Rome à Dacca du chargé de programme de pays (CPP) pour le Bangladesh. Il est indiqué que la recommandation est en cours, alors que le PRISMA indique clairement qu'il n'est pas prévu que le détachement du CPP intervienne dans un proche avenir. Il aurait été plus exact d'indiquer que la recommandation a été seulement partiellement acceptée. L'EvPP relative au Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi, en Chine, recommande que l'accent soit maintenu sur la pauvreté chronique dans les zones offrant un potentiel de production agricole, mais où l'environnement est fragile, et qui sont principalement habitées par des membres de minorités ethniques. Dans le PRISMA, le Président indique que le FIDA mettra l'accent sur les zones pauvres offrant un potentiel productif, mais sans garantir qu'il s'agira de zones écologiquement fragiles. Il n'est nullement fait mention des minorités ethniques. Cette recommandation est néanmoins classée parmi celles intégralement mises en œuvre.
7. Suivi récurrent. IOE apprécie le fait que la mise en œuvre des recommandations issues de l'ENI sur l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit et de l'ENI sur les reconstitutions des ressources ait fait l'objet d'un suivi pour la deuxième année consécutive, compte tenu de l'importance de ces évaluations du point de vue institutionnel. À l'avenir, vu le caractère stratégique des recommandations contenues dans les ENI, et pour accorder suffisamment de temps au suivi, IOE accepte que le suivi récurrent des recommandations en suspens des ENI ne soit pas effectué tous les ans, mais seulement tous les deux ans.
8. Le suivi des évaluations au niveau du projet est limité aux recommandations adressées au FIDA. Pour ce qui concerne les évaluations de la performance des projets (dont l'intitulé anglais a été modifié depuis 2016), le PRISMA rend uniquement compte du suivi des recommandations adressées directement au FIDA. L'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations adressées aux unités de gestion des projets ou, de manière plus générale, au gouvernement, ne fait pas l'objet d'un suivi. L'argument en faveur de cette pratique est que seul le FIDA s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation des projets, sous la forme de la réponse de la direction. La direction a toutefois un rôle important à jouer en participant, avec les gouvernements et les équipes de projet, à la mise en œuvre des recommandations qui leur sont adressées. Elle devrait rendre compte dans le PRISMA des efforts déployés à cet égard, ainsi que de l'état d'avancement de cette mise en œuvre.
9. Recommandations issues du RARI 2016. Les suites données par la direction aux recommandations du RARI 2016 semblent globalement satisfaisantes. L'année dernière, le RARI contenait dix recommandations adressées à la direction, dont cinq ont été intégralement appliquées, trois sont en cours d'application et deux n'ont pas été acceptées par la direction dans sa réponse. IOE note avec satisfaction que, s'agissant des deux recommandations qui n'ont pas été acceptées, la direction déploie les efforts adéquats pour résoudre les problèmes sous-jacents.

10. Suivi des recommandations des ENI et des RSE. Les informations communiquées par la direction concernant le suivi des recommandations des ENI et des RSE sont de manière générale complètes et convaincantes. Même dans les cas où elle n'a pas accepté les recommandations d'IOE, la direction du FIDA a introduit des mesures pour répondre aux lacunes identifiées par l'évaluation.
11. Complexité apparente des recommandations. Dans le paragraphe 52 de son rapport, la direction note que les recommandations demeurent complexes et qu'elles tendent à associer un grand nombre de mesures subsidiaires, de multiples recommandations secondaires étant associées dans une recommandation unique. Il est utile, dans certains cas, d'organiser les recommandations en groupes autour d'un aspect ou d'un problème commun afin d'établir plus clairement le lien entre les recommandations et leur but sous-jacent, et de renforcer la structure de la section consacrée aux recommandations. Le nombre de mesures subsidiaires contenues dans une même recommandation est souvent en rapport avec la nature de la recommandation, et tend à augmenter lorsque les recommandations sont de caractère plus opérationnel et concret, plutôt que de caractère général et plus stratégique.

Recommandations issues des évaluations, par thème et par nature (PRI SMA 2017)

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>	Total (nombre)
FIDA – niveau institutionnel	45	33	19	97
FIDA – niveau régional	-	-	-	-
FIDA – niveau pays/gouvernement	29	47	-	76
Pouvoirs publics et institutions	-	-	-	-
Projet	6	1	-	7
Total (en nombre)	80	81	19	180
Total (en pourcentage)	44	45	11	100

Tableau B
Recommandations issues des évaluations, par thème

<i>Domaine</i>	<i>Thème</i>	<i>Nombre</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage	10		
	Problématique hommes-femmes	2		
	Bénéficiaires	3		
	Organisations regroupant des populations pauvres	5	20	11
Domaines techniques	Secteur privé et marchés	2		
	Gestion des ressources naturelles	4		
	Analyses, études et travaux de recherche	5		
	Finance rurale	4		
	Formation et renforcement des capacités	9	24	13
Gestion de projet	Conception et formulation des projets	7		
	Décentralisation	7		
	Gestion et administration des projets	1		
	Mesure des résultats, S&E	23		
	Supervision	9	47	26
Activités hors prêts	Partenariats	11		
	Participation à l'élaboration des politiques	6		
	Gestion des savoirs	8		
	CSST	14	39	22
Thèmes transversaux	Durabilité	3		
	Innovation	3		
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	3		
	Dons	2		
	COSOP	6		
	Stratégie	11	28	16
Échelle institutionnelle	Ressources humaines	1		
	Reconstitutions des ressources	6		
	Répartition	15	22	12
Total		180	180	100

Application des recommandations: évolution à long terme

Tableau A
État d'avancement de l'application des recommandations, par niveau (rapports PRISMA 2006-2017)

Niveau	Intégrale	Sans objet	Non acceptée	Différée	En cours	Partielle	En suspens	Total (nombre)	Total (en pourcentage)
Pays	773	25	2	69	142	32	12	1 055	50
Gouvernement	75	4		27	20	7	18	151	7
FIDA	220	11	9	1	137	13	3	394	19
Projet	326	22		66	31	21	4	470	22
Région	25	6		3	8		1	43	2
Total (nombre)	1 419	68	11	166	338	73	38	2 113	100
Total (en pourcentage)	67	3	1	8	16	3	2	100	

Tableau B
Application des recommandations, par division régionale (rapports PRISMA 2006-2017)

Division régionale	Intégrale	Sans objet	Non acceptée	Différée	En cours	Partielle	En suspens	Total (nombre)	Total (en pourcentage)
APR	337	23		37	65	18	15	495	28
ESA	273	9		13	43	8	4	350	20
LAC	222	6		47	63	14	4	356	20
NEN	179	8	1	10	20	9	6	233	13
WCA	222	16	2	58	21	12	6	337	19
Total (nombre)	1 233	62	3	165	212	61	35	1 771	100
Total (en pourcentage)	70	4	0	9	12	3	2	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 2016 et réponse aux observations d'I OE concernant le RIDE 2016

I. Recommandations formulées dans le RARI 2016

1. L'an dernier, le RARI contenait dix recommandations adressées à la direction. Cinq d'entre elles ont été intégralement appliquées, trois sont en cours d'application et deux 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 2016 sont présentées ci-après.

A. Ciblage

- a) Adapter les approches et les activités des projets aux contextes et aux groupes cibles. Le FIDA a décidé de traiter avant tout les besoins et les priorités de groupes spécifiques au sein des populations rurales pauvres, en faisant intervenir des experts thématiques dans les domaines suivants: égalité des sexes et autonomisation des femmes, jeunes, peuples autochtones et organisations de producteurs. La direction est déterminée à accorder davantage d'attention au profilage des bénéficiaires potentiels et à des activités de projet adaptées au contexte, afin d'améliorer les stratégies de ciblage des projets, et elle s'engage à surveiller plus étroitement ces stratégies pendant l'exécution des projets. À cet effet, le ciblage est examiné au cours des missions de supervision ainsi qu'à l'achèvement. Mesure en cours d'application.
- b) Porter une attention accrue aux groupes vulnérables. La direction envisage la possibilité d'un réexamen de l'actuelle Politique du FIDA en matière de ciblage en vue d'en assurer l'alignement sur le Cadre stratégique du FIDA et de porter une attention accrue aux jeunes, aux femmes et à d'autres groupes vulnérables, selon les cas. Mesure en cours d'application.
- c) Meilleure élaboration des systèmes de S&E, et notamment ventilation des données. La direction a présenté au Conseil d'administration, en avril 2017, une version révisée du SYGRI du FIDA. Cette version révisée inclut des indicateurs ventilés par sexe et par âge, ainsi que des indicateurs spécifiques pour les peuples autochtones. Le FIDA sera ainsi en mesure d'assurer un meilleur suivi de la participation de groupes vulnérables. Mesure intégralement appliquée.

B. Sécurité alimentaire et nutrition

- a) Tous les nouveaux projets devraient, lorsque cette question est pertinente, être sensibles aux enjeux nutritionnels et comprendre des objectifs, des activités et des indicateurs explicites en matière de nutrition. Le Plan d'action pour l'intégration de l'agriculture sensible aux enjeux nutritionnels (2016-2018) présente une approche concrète et détaillée de l'intégration de la nutrition dans les activités du FIDA – investissements, plaidoyer et gestion des savoirs. Il fournit au FIDA un cadre servant à orienter ses actions dans ce domaine et à remplir l'engagement pris par l'organisation de faire en sorte que, d'ici à la fin de FIDA10, tous les COSOP et au moins un tiers des projets soient sensibles aux enjeux nutritionnels. L'équipe chargée des questions de nutrition a été étroitement associée à la révision du SYGRI, et des indicateurs appropriés concernant la nutrition ont été inclus dans ce SYGRI et seront intégrés, le cas échéant, dans les nouveaux projets. En outre, compte tenu de la volonté de la direction d'internaliser cette question et de prendre les mesures nécessaires à cet effet, la nutrition a été choisie comme thème clé pour le bilan institutionnel du portefeuille, en juin 2017. L'examen

du portefeuille a montré que 46% des projets étaient en 2016 sensibles aux enjeux nutritionnels et portaient une attention adéquate aux objectifs, aux activités et aux indicateurs en matière de nutrition, dépassant ainsi la cible des 33%. Mesure intégralement appliquée.

- b) Les missions de supervision et les examens à mi-parcours étudient la possibilité de faire en sorte que les projets, s'il y a lieu, contribuent à l'amélioration de la nutrition. La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction souhaite faire observer que, lorsque cela est possible et pertinent pour le projet, un expert en matière de nutrition participe à la supervision et/ou à l'examen à mi-parcours pour faire en sorte que les aspects nutritionnels soient mis en relief; toutefois, une participation systématique de ce type dans les quelque 200 projets du portefeuille en cours ne constituerait pas une utilisation efficiente du volume limité de ressources qui y sont consacrées. Recommandation non acceptée.

C. Partenariats au niveau des pays pour l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle des résultats

- a) Des partenariats solides avec les organisations ayant leur siège à Rome, le secteur privé et les ministères techniques, au niveau national, doivent être clairement énoncés dans les COSOP et concrétisés dans les activités des programmes de pays. La version révisée des procédures relatives aux COSOP publiée en 2015 dispose que tous les COSOP doivent expliciter davantage le travail à mener dans le cadre des activités hors prêts et démontrer de manière satisfaisante les liaisons entre les investissements et les activités hors prêts. À cet effet, l'aperçu annoté du COSOP doit comporter une section spécifique sur l'établissement de partenariats. Ce point doit aussi figurer dans les cadres de résultats du COSOP examinés à mi-parcours et à l'achèvement. Les progrès réalisés en matière d'établissement de partenariats au niveau du pays sont insérés dans l'évaluation finale que constitue l'examen d'achèvement du COSOP. Bien qu'il ne soit pas indispensable de noter séparément les activités hors prêts lors des examens des COSOP, conformément à l'accord d'harmonisation entre la direction et IOE, leur évaluation contribue à l'évaluation et à la notation d'ensemble de la pertinence et de l'efficacité du COSOP. Mesure intégralement appliquée.
- b) Suivre de près la performance en matière d'établissement de partenariats et en rendre compte dans le RIDE. La direction exige que tous les COSOP comprennent un cadre de résultats actualisé à mi-parcours et évalué à l'achèvement. Dans le cadre de l'examen d'achèvement du COSOP, des notes seront attribuées, par autoévaluation, à la pertinence et à l'efficacité. Il a été toutefois convenu, dans l'accord d'harmonisation entre la direction et IOE, que l'autoévaluation ne noterait pas séparément les activités hors prêts au niveau du programme de pays, mais que leur évaluation contribuerait à l'évaluation et à la notation d'ensemble de la pertinence et de l'efficacité du COSOP. L'établissement de partenariats est un intrant ou parfois un produit contribuant à l'amélioration des résultats au niveau du programme. Par conséquent, suivre de près les activités en matière d'établissement de partenariats et en rendre compte séparément dans le RIDE ne répond pas à l'objectif d'évaluation des progrès vers l'obtention des résultats. Mesure non approuvée.

D. Gestion des savoirs

- a) Mieux harmoniser le système d'incitations du personnel avec la stratégie de gestion des savoirs pour donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif de participer activement aux efforts déployés dans ce domaine. SKD, en collaboration avec d'autres divisions, a élaboré un plan d'action en

matière de gestion des savoirs pour la mise en œuvre des priorités clés du cadre de gestion des savoirs 2014-2018. Le plan d'action intègre également des initiatives antérieures majeures en matière de gestion des savoirs, et souligne que la gestion des savoirs représente un ensemble d'activités impliquant, à l'échelle de l'organisation, tous les départements et divisions. Un outil correspondant de suivi des mesures est aussi en cours d'élaboration pour garantir un suivi et une actualisation suffisants des engagements en matière de gestion des savoirs. Le groupe de coordination de la gestion des savoirs, qui se réunit fréquemment, a constitué, pour les personnels des diverses divisions, un utile point d'entrée pour l'internalisation de leurs rôles dans la redevabilité et l'apprentissage. Mesure en cours d'application.

- b) Amélioration des systèmes de S&E, et mise au point et mesure d'indicateurs de performance dans le domaine de la gestion des savoirs. Compte tenu de la focalisation croissante sur les activités hors prêts comme outils permettant d'obtenir des résultats au niveau du pays/projet, des adaptations sont apportées aux procédures, aux modèles et aux processus afin de rendre compte correctement des activités de gestion des savoirs. Le plan d'action en matière de gestion des savoirs répartit, sur l'ensemble des divisions du FIDA, des rôles d'accompagnement et des responsabilités pour assurer un suivi adéquat des savoirs dans l'ensemble de l'organisation. D'autres initiatives complémentaires ont été prises pour améliorer la mesure des indicateurs de performance, et notamment: la version révisée du cadre du SYGRI; le programme de S&E pour l'initiative FIDA/CLEAR, qui inclut un module sur la gestion des savoirs dans les projets; des révisions apportées à l'enquête du FIDA auprès des clients pour y inclure une dimension relative aux savoirs; et l'utilisation de la performance en matière de gestion des savoirs comme mesure de certains effets directs dans l'établissement des rapports d'achèvement des projets et des COSOP et dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour FIDA11. Mesure en cours d'application.
- c) Amélioration des compétences du personnel en matière de gestion des savoirs. Il est prévu, dans le cadre de l'Académie des opérations du FIDA, de dispenser une formation visant à améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs au niveau du projet, du pays et de l'institution, avec notamment la facilitation, l'analyse et la documentation des enseignements tirés. Mesure en cours d'application.
- d) Investir davantage dans la documentation des solutions novatrices qui contribuent à la réduction de la pauvreté rurale et sont générées dans le contexte des opérations du FIDA; le processus devra être plus clairement ancré dans les COSOP et les projets. Les nouvelles directives relatives aux COSOP intègrent systématiquement les savoirs requis pour atteindre les objectifs du COSOP. Par ailleurs, SKD a lancé une nouvelle série de documents sur les savoirs, "Résultats recueillis sur le terrain". Cette série a pour objectif de documenter les résultats et les enseignements clés qui émergent d'un choix de projets et programmes financés par le FIDA, et de permettre aux responsables des politiques et aux décideurs, aux praticiens du développement, aux chercheurs et autres personnes intéressées d'y avoir facilement accès. Suite à l'adoption par la direction de procédures révisées pour l'établissement des rapports d'achèvement de projet, ces rapports sont désormais établis dans les délais prévus et rendent plus systématiquement compte des savoirs générés et des enseignements tirés, qui sont partagés à l'occasion d'activités d'apprentissage dédiées organisées par les divisions régionales. Deux programmes de don au titre du guichet mondial apportent un renforcement des capacités au personnel des projets et aux partenaires en matière d'exploitation, de documentation et de partage des enseignements tirés. Mesure intégralement appliquée.

II. Observations d'IOE concernant le RIDE 2016

A. Réponse de la direction aux observations d'IOE concernant le RIDE 2016

- a) **Méthodologie.** Conformément à la recommandation récurrente d'IOE concernant le développement de la méthodologie d'analyse du RIDE, le RIDE de cette année inclut une section sur la méthodologie appliquée pour accentuer la transparence et la fiabilité du rapport.
- b) **Analyse comparative interne et externe.** Pour ce qui concerne l'analyse comparative interne, la direction organise deux fois par an des rencontres afin de faire le point sur le portefeuille régional et institutionnel, pour un suivi périodique des questions récurrentes sur l'ensemble du portefeuille. Par ailleurs, les rapports trimestriels sur la performance institutionnelle préparés par SKD servent également à l'analyse comparative interne et à l'établissement de comptes rendus sur une base permanente. Le RIDE ayant pour objectif de fournir une analyse holistique et institutionnelle des résultats du FIDA, la direction estime que l'analyse comparative interne est correctement assurée par ces processus. Le RIDE 2018 comprendra une analyse comparative avec des organisations externes.
- c) **Questions transversales et systémiques.** Le RIDE 2017 comprend une section sur les questions transversales et récurrentes extraites de l'analyse de toutes les éditions antérieures de ce rapport, ainsi que l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9. L'efficacité et la durabilité des avantages figurent parmi les questions récurrentes relevées – ce qui concorde avec l'analyse d'IOE dans le RARI.
- d) **Évaluation de la performance.** Bien qu'une ventilation plus poussée des notes ne soit pas une pratique suivie par d'autres institutions financières internationales publiant un rapport annuel comparable au RIDE, une analyse détaillée a été réalisée pour des indicateurs clés du niveau 2 du CMR.
- e) **Évaluation des activités hors prêts (gestion des savoirs, établissement de partenariats, concertation sur les politiques).** Le RIDE 2017 comporte une analyse plus approfondie des activités hors prêts, conformément à la recommandation d'IOE. En outre, un nouveau chapitre "En vedette" a été introduit pour traiter des activités hors prêts thématiques – dans le RIDE de cette année, l'accent sera mis sur la CSST. Par ailleurs, un certain nombre de réformes ont été mises en place au FIDA en vue d'une focalisation accrue sur les activités hors prêts comme instruments et ressources clés pour l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement. Il s'agit notamment de la réforme de l'enquête du FIDA auprès des clients pour FIDA11; du plan d'action et de l'outil de suivi en matière de gestion des savoirs; de la boîte à outils pour la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays; et des examens plus systématiques des résultats des COSOP et de leur achèvement, avec une analyse plus approfondie des activités hors prêts.
- f) **Compte rendu des résultats de l'initiative d'évaluation de l'impact du FIDA.** Cet élément sera pertinent lorsque le rapport sur l'Évaluation de l'impact pour FIDA10 sera disponible; les résultats en seront communiqués dans une future édition du RIDE.
- g) **Structure du rapport.** Le RIDE 2017 est caractérisé par un certain nombre d'ajustements structurels par rapport aux éditions précédentes. Il résume efficacement les éléments clés des résultats du FIDA et laisse une marge permettant une narration plus approfondie d'autres thèmes tels que la CSST, l'architecture du FIDA et les questions récurrentes de l'efficacité en matière de développement. De nature plus succincte, la structure du rapport permet de mieux intégrer le compte rendu des résultats dans l'ensemble de la narration,

de l'analyse et de la conclusion, qui sont toutes adéquatement résumées dans le rapport principal. Toutefois, certaines priorités thématiques exigeant un examen plus approfondi sont traitées dans des annexes, comme les progrès du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne et les progrès du FIDA sur les questions relatives à l'égalité entre les sexes.