

Cote du document: EB 2019/127/R.16
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 5 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2019 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction

Volume I: Rapport principal

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint du
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Jill Armstrong

Directrice par intérim de la
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2324
courriel: j.armstrong@ifad.org

Raniya Khan

Spécialiste des politiques et des résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2954
courriel: r.sayedkhan@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:

Deirdre McGrenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États
membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session
Rome, 10-12 septembre 2019

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Introduction	1
I. Objectifs et méthodologie	1
A. Objectifs	1
B. Méthodologie	1
II. Promouvoir l’obligation de rendre compte	2
A. Portée des évaluations et classification des recommandations	2
B. État d’avancement de la mise en œuvre: taux d’application des recommandations	4
III. Internaliser les enseignements	7
A. Domaines d’intérêt thématiques: identifier et aborder les thèmes récurrents au niveau de l’institution et du portefeuille	7
IV. Conclusions	13
Annexes	
I. Observations du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA concernant le rapport PRISMA de 2019	14
II. Méthodologie	20
III. Portée des évaluations du PRISMA 2019	22
IV. Recommandations issues des évaluations, par sous-thème	22
V. Liste des évaluations au niveau du projet, par date d’entrée en vigueur, date de clôture et date d’évaluation	27
VI. Évolution de l’application des recommandations	287
VII. Suites données aux recommandations issues du RARI 2018 et observations d’IOE concernant le RIDE 2018	27

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EI	Évaluation de l'impact
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
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
RSE	Rapport de synthèse d'évaluations
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance

Résumé

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) passe en revue les mesures mises en œuvre par la direction pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Le PRISMA 2019, le dernier pour la période de la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), couvre un total de 31 évaluations ayant donné lieu à 187 mesures de recommandation; 11 de ces évaluations font l'objet d'un suivi récurrent (deuxième cycle d'examen) et les 20 autres sont de nouvelles évaluations.
2. Les principaux messages découlant du PRISMA 2019 sont les suivants:
 - i) **L'application vigoureuse des recommandations se poursuit.**
La direction continue d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE (plus de 97%); 55% des recommandations ont été appliquées intégralement et 42% sont en cours d'application¹. La direction tient néanmoins à souligner que certaines recommandations formulées par IOE dans des domaines thématiques (activités hors prêts, thèmes d'intégration et mobilisation des ressources, par exemple) exigent un suivi régulier et continu et risquent, par conséquent, de ne pas être intégralement appliquées.
 - ii) **Alignement entre les évaluations au niveau de l'institution et l'orientation stratégique du FIDA.** Pour ce qui concerne l'institution, la direction constate avec satisfaction que les recommandations formulées par IOE dans les récentes évaluations thématiques figurant dans le rapport de cette année sont généralement conformes aux réformes et mesures déjà entreprises par la direction pour FIDA11², ainsi qu'à l'orientation stratégique du Fonds pour l'avenir.
 - iii) **Au niveau du portefeuille, les recommandations demeurent axées sur la gestion, la viabilité et le ciblage des projets** sur la base d'évaluations, dans le présent PRISMA, de projets qui ont été clôturés, en moyenne, il y a trois ans. Les activités hors prêts demeurent un sujet de préoccupation constant dans les évaluations. Si les recommandations et les mesures correspondantes au niveau du portefeuille sont en grande partie spécifiques au contexte, la direction estime qu'un certain nombre d'engagements pris au titre de FIDA11 fournissent des orientations opérationnelles et stratégiques pour résoudre ces problèmes récurrents.
 - iv) **Les recommandations au niveau du portefeuille demeurent largement liées au contexte, ce qui limite l'internalisation et l'enrichissement mutuel des enseignements.** Si la direction s'est largement employée à tirer des produits d'évaluation des enseignements consolidés qui peuvent ensuite servir à orienter les mesures au niveau du portefeuille et de l'institution, elle estime également que l'éventail des produits d'IOE comporte des limites intrinsèques qui entravent l'internalisation, l'apprentissage et les mesures en rapport avec les recommandations formulées par IOE. Dans ce contexte, la direction accueille avec intérêt les recommandations proposées à l'issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation, en particulier celles qui portent sur la réduction du nombre d'évaluations de projets isolés et l'augmentation du nombre d'évaluations thématiques de projets ayant des approches analogues en matière de développement. Avec un cadre d'autoévaluation renforcé axé sur l'obligation de rendre compte et un éventail de produits d'évaluation indépendante potentiellement remanié à l'avenir, le

¹ Les 3% restants sont classés "sans objet" en raison de l'évolution du contexte institutionnel et de la situation des pays.

² Voir le document GC 41/L.3/Rev.1.

PRISMA pourrait être élaboré selon une approche davantage stratégique et moins détaillée.

Rapport 2019 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction

Introduction

1. Le présent document constitue la seizième 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) et la dernière pour la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). Dans le PRISMA, la direction rend compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations issues de certaines évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
2. Le PRISMA comporte deux volumes. Le premier volume livre un aperçu de l'état d'avancement des mesures prises pour donner suite aux recommandations, ainsi qu'une synthèse des conclusions et des thèmes récurrents issus des évaluations présentées dans le rapport. Le deuxième volume (ci-joint en tant qu'additif) répertorie les recommandations, ainsi que les mesures spécifiques prises pour y donner suite.
3. La **Section I** présente une vue d'ensemble des objectifs et de la méthodologie du rapport. La **Section II** est axée sur le PRISMA en tant qu'outil d'obligation de rendre compte. Elle décrit dans les grandes lignes la couverture des évaluations incluses dans la présente édition du rapport, ainsi que l'état d'avancement global de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante. La **Section III** se concentre sur la dimension d'apprentissage du PRISMA. En particulier, cette section met en lumière les tendances thématiques qui se dégagent des évaluations au niveau de l'institution et du portefeuille, et livre un aperçu des mesures prises dans ces domaines. La **Section IV** présente les conclusions du rapport.

I. Objectifs et méthodologie

A. Objectifs

4. Le PRISMA est un outil important au sein de l'architecture d'autoévaluation. Ses deux objectifs principaux sont les suivants:
 - i) **Promouvoir l'obligation de rendre compte** grâce à un suivi rigoureux avec le concours des équipes concernées, et rendre compte de manière regroupée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration des mesures prises par la direction suite aux recommandations de l'évaluation indépendante;
 - ii) **Internaliser les enseignements** en identifiant les problèmes récurrents au niveau du portefeuille et de l'institution nécessitant une attention ciblée de la part de la direction, afin de parvenir à une meilleure efficacité en matière de développement.

B. Méthodologie

5. Le PRISMA 2019 reprend pour l'essentiel le même format que celui des années précédentes et analyse la nature, le niveau, la répartition régionale et l'étendue du suivi des recommandations de l'évaluation indépendante. On trouvera à l'annexe II une description détaillée de la méthodologie retenue pour établir le rapport. Comme il s'agit du dernier PRISMA pour la période couverte par FIDA10, et conformément à l'observation d'IOE invitant la direction à mieux exploiter les enseignements tirés du PRISMA, le présent rapport contient les analyses additionnelles suivantes:

- une analyse thématique détaillée au niveau du portefeuille³ et de l'institution⁴;
- une analyse des tendances thématiques par région, par pays (en situation de fragilité ou pas) et par thème pour le cycle de FIDA10.

II. Promouvoir l'obligation de rendre compte

A. Portée des évaluations et classification des recommandations

6. Le PRISMA 2019 couvre 31 évaluations (ayant donné lieu à 105 recommandations décomposées en 187 mesures de recommandation⁵) sélectionnées conjointement par la direction et IOE; 20 d'entre elles sont de nouvelles évaluations finalisées en 2017 ou 2018, tandis que les 11 autres étaient déjà traitées dans de précédentes éditions du PRISMA (autrement dit, il s'agit d'un suivi récurrent).
7. Les 20 nouvelles évaluations incluses dans le PRISMA 2019 comprennent 114 mesures de recommandation réparties comme suit:

Tableau 1
PRISMA 2019: premier cycle de suivi*

Nouvelles évaluations 2019		Mesures de recommandation issues des évaluations					
Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
Portefeuille							
Asie et Pacifique	1 ESPP + 3 EvPP	-	5	-	-	12	17
Afrique orientale et australe	2 ESPP + 2 EvPP	-	12	-	-	8	20
Amérique latine et Caraïbes	1 ESPP + 2 EvPP	-	5	-	-	10	15
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	1 EI + 2 EvPP	-	-	-	5	11	16
Afrique de l'Ouest et du Centre	1 ESPP + 3 EvPP	-	12	-	-	16	28
Sous-total	18	-	34	-	5	57	96
Institution							
Renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des expériences et des enseignements tirés au niveau des pays	1 RSE	-	-	10	-	-	10
Architecture financière du FIDA	1 ENI	8	-	-	-	-	8
Sous-total	2	8	-	10	-	-	18
Total	20	8	34	10	5	57	114

* Une ventilation détaillée est présentée au tableau 1 de l'annexe III.

Note: ENI = évaluation au niveau de l'institution; ESPP = évaluation de la stratégie et du programme de pays; RSE = rapport de synthèse d'évaluations; EI = évaluation de l'impact; EvPP = évaluation de la performance du projet.

8. Pour ce qui concerne le suivi récurrent, le PRISMA ne rend compte que des recommandations au sujet desquelles la direction a convenu de prendre des mesures et qui n'ont pas encore été intégralement appliquées. Pour les 11 évaluations entrant dans cette catégorie, 73 recommandations en suspens ont été incluses dans le présent PRISMA, comme le montre le tableau 2 ci-dessous:

³ L'analyse au niveau du portefeuille comprend l'analyse au niveau des programmes de pays et des projets.

⁴ Les éditions précédentes contenaient une analyse thématique consolidée, mais cette approche pouvait fausser les résultats dans la mesure où l'ensemble des évaluations au niveau de l'institution se concentrent sur certains thèmes.

⁵ La direction décompose chaque recommandation pour suivre les mesures subsidiaires au sein de chaque recommandation.

Tableau 2
PRISMA 2019: suivi récurrent*

Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	Mesures de recommandation issues des évaluations		
		ENI	ESPP	Total
Portefeuille				
Asie et Pacifique	2 ESPP	-	5	5
Afrique orientale et australe	1 ESPP	-	2	2
Amérique latine et Caraïbes	1 ESPP	-	5	5
Afrique de l'Ouest et du Centre	3 ESPP	-	44	44
Sous-total	7	-	56	56
Institution				
Engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit	1 ENI	4	-	4
Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution	1 ENI	6	-	6
Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA	1 ENI	3	-	3
Reconstitutions des ressources du FIDA	1 ENI	4	-	4
Sous-total	4	17	-	17
Total	11	17	56	73

* Une ventilation détaillée est présentée au tableau 2 de l'annexe III.

9. Si la direction apprécie les efforts déployés par IOE pour rationaliser ses recommandations (on constate une diminution globale du nombre de recommandations/mesures dans le présent PRISMA par rapport à l'année dernière⁶), elle souhaite attirer l'attention sur le fait que le nombre de mesures incluses dans le RSE demeure élevé. La direction considère que, conformément aux conclusions de l'examen par les pairs de l'éventail des produits d'IOE, il serait utile de se demander si les recommandations relatives à ce produit d'apprentissage spécifique demeurent pertinentes.
10. **Niveau chargé de donner suite aux recommandations et nature des recommandations.** Compte tenu du nombre accru d'évaluations au niveau des projets et des pays couvertes par le PRISMA cette année, 75% des recommandations ont été adressées au niveau du portefeuille, dont 60% adressées spécifiquement au FIDA, 9% aux autorités gouvernementales et 6% à des projets spécifiques. Il importe également de noter que toutes les recommandations au niveau du portefeuille, quelle que soit l'entité à laquelle elles sont adressées, sont suivies à la fois par le FIDA et les pouvoirs publics concernés via la formulation conjointe de nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et projets et par un appui à la supervision et à la mise en œuvre.
11. Au total, 54% des recommandations sont de nature stratégique et consistent en une proposition d'approche ou de ligne de conduite. Parmi les autres, 40% sont de nature opérationnelle et préconisent des mesures de suivi spécifiques qui concernent le plus souvent la gestion des projets, le renforcement des capacités, la mesure des résultats et les systèmes de suivi-évaluation (S&E) au niveau des pays et des projets. Les 6% restants concernent les recommandations au niveau des politiques. Elles découlent principalement d'ENI sur les reconstitutions des ressources du FIDA, le SAFP et l'architecture financière, et ont trait à des changements de politiques.

⁶ En 2018, un total de 24 évaluations ont donné lieu à 212 mesures.

Tableau 3
PRISMA 2019: nombre de recommandations, par type de niveau chargé d'y donner suite et par nature

	<i>Nature des recommandations</i>			<i>Total</i>	<i>%</i>
	<i>Niveau opérationnel</i>	<i>Niveau des politiques</i>	<i>Niveau stratégique</i>		
Institution	13	11	22	46	25
ENI	8	11	6	25	
ESPP	2	-	5	7	
RSE	3	-	7	10	
EvPP	-	-	4	4	
Portefeuille					
Pays	41		71	112	60
ESPP	23	-	49	72	
EI	3	-	2	5	
EvPP	15	-	20	35	
Autorités gouvernementales	10		7	17	9
ESPP	6	-	4	10	
EvPP	4	-	3	7	
Projets	11		1	12	6
ESPP	1	-	-	1	
EvPP	10	-	1	11	
Total	75	11	101	187	
%	40	6	54		

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

12. Comme par le passé, la direction est fermement résolue à mettre en œuvre les recommandations issues des évaluations indépendantes. Cette volonté se manifeste par le fait que 97% des recommandations sont intégralement appliquées ou en cours d'application. Les deux catégories – "application intégrale" et "en cours" – reflètent le fait que des mesures importantes et claires ont été prises; la seule différence est que davantage de temps est nécessaire pour mettre en œuvre intégralement les recommandations de la catégorie "en cours".
13. La direction tient à souligner que les recommandations formulées par IOE dans certains domaines (activités hors prêts, thèmes d'intégration et mobilisation des ressources, par exemple) exigent un suivi régulier et continu. Au niveau du portefeuille, ces domaines représentent 40% des recommandations en cours⁷. Bien que ces éléments aient été pris en compte dans la conception des nouveaux COSOP/projets, les mesures visant à donner suite à ces recommandations demeureront dans la catégorie "en cours" et ne mèneront pas nécessairement à une application intégrale. Ce point se reflète également dans la proportion relativement plus élevée de mesures en cours au niveau du portefeuille qu'au niveau de l'institution.
14. Pour ce qui concerne les 114 mesures associées aux 20 nouvelles évaluations incluses dans le PRISMA 2019, 53% sont intégralement appliquées, 44% sont en cours et 3% sont classées "sans objet", comme le montre le tableau 4 ci-dessous.

⁷ Voir le tableau 2 à l'annexe IV.

Tableau 4

PRISMA 2019: état d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations, par type d'évaluation (premier cycle de suivi)*

	<i>Application Intégrale</i>	<i>En cours</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Total</i>
Institution	10	6	2	18
	56%	33%	11%	
ENI	4	3	1	8
RSE	6	3	1	10
Portefeuille	49	44	3	96
	52%	46%	2%	
ESPP	17	17		34
EI	2	2	1	5
EvPP	30	25	2	57
Total	59	50	5	114
	53%	44%	3%	

* Une ventilation détaillée est présentée au tableau 1 de l'annexe VI.

15. Outre le compte rendu détaillé des suites données à chacune des recommandations figurant dans le volume II du PRISMA, on trouvera ci-après plusieurs exemples de suites données aux recommandations au niveau des pays/projets.
16. **Recommandations intégralement appliquées.** L'ESPP pour le Cameroun a recommandé des mesures spécifiques visant à renforcer les capacités de mise en œuvre, les processus de recrutement et la supervision. En réponse, la direction a chargé un consultant de participer au processus de recrutement afin d'en assurer la transparence. En outre, du côté du gouvernement, le Premier Ministre a créé sous sa tutelle directe un comité d'orientation et de supervision de haut niveau pour mettre en œuvre la stratégie de développement du secteur rural et ainsi assurer un contrôle plus étroit. Ces éléments ont également été pris en compte dans le nouveau COSOP pour le Cameroun. À Madagascar, suite à une recommandation contenue dans une évaluation de projet sur la nutrition et l'assainissement, un accord de partenariat a été signé entre le Projet d'appui au développement de Menabe et Melaky – Phase II (AD2M-II) et l'Office national de la nutrition afin de mener des interventions sur l'éducation nutritionnelle dans les deux régions ciblées. En outre, des discussions sont en cours avec le bureau de pays du Fonds des Nations Unies pour l'enfance à Madagascar en vue d'établir d'éventuels partenariats d'investissement dans le domaine de l'assainissement. Enfin, lors de l'examen à mi-parcours de l'AD2M-II, prévu en décembre 2019, les investissements directs dans l'eau potable et l'assainissement seront inclus dans les tableaux relatifs au coût du projet.
17. **Recommandations en cours d'application.** Il s'agit de mesures en cours d'application pour lesquelles un suivi a été entrepris. Dans l'ESPP pour le Cambodge, IOE a recommandé que la direction collabore avec les pouvoirs publics et d'autres partenaires de développement pour mobiliser des investissements en faveur de l'agriculture paysanne. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette recommandation, le FIDA travaille en concertation avec les pouvoirs publics et les principaux partenaires de développement afin d'appuyer les efforts déployés par les ministères en vue de répondre aux priorités des programmes. Le programme de pays du FIDA s'est efforcé d'établir des partenariats avec l'Agence des États-Unis pour le développement international (un protocole d'accord a été signé), l'Agence française de développement et la Banque de développement KfW (un projet de protocole d'accord est à l'étude). L'approche programmatique intégrée dans la conception de l'initiative "Actifs durables en faveur des marchés agricoles, des entreprises et du commerce" consiste à intégrer les activités d'une série de partenaires de développement autour de processus de supervision et de

planification partagés. Ces protocoles d'accord et les activités de concertation sur l'élaboration des politiques qui y sont associées devraient permettre au cours des deux prochaines années une mobilisation accrue des ressources dans les domaines prioritaires identifiés.

18. **Recommandations sans objet.** Sur les six recommandations classées "sans objet", trois proviennent d'évaluations au niveau des projets. Deux de ces évaluations concernent des projets au Lesotho et en Géorgie et recommandent des mesures spécifiques en lien avec des projets de financement rural. Dans ces deux cas, le FIDA n'appuie pas actuellement le secteur de la finance rurale et ne peut donc pas donner suite à ces recommandations spécifiques. Les autres recommandations issues de ces évaluations, qui sont de nature plus transversale, sont mises en œuvre. La recommandation formulée dans la troisième évaluation au niveau des projets s'adresse à IOE et ne s'applique pas à la direction. Parmi les trois autres recommandations classées "sans objet", l'une provient de l'ENI sur l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit, dans laquelle il a été proposé d'opérer une décentralisation vers les pays les plus fragiles. Néanmoins, compte tenu de la décentralisation stratégique du FIDA fondée sur des pôles décentralisés, cette recommandation n'est plus applicable. L'autre recommandation est issue de l'ENI sur l'architecture financière du FIDA et concerne la structure de gouvernance du Comité d'audit; elle est donc soumise à l'examen des organes directeurs plutôt que de la direction. La dernière, issue du RSE sur les partenariats, a été adressée à IOE et ne concerne donc pas non plus la direction.
19. **Suivi récurrent.** Le nombre de recommandations en suspens faisant l'objet d'un suivi récurrent qui figurent dans le présent PRISMA est plus élevé que lors des années précédentes. Cela s'explique principalement par l'inclusion des ESPP pour la Gambie et la République démocratique du Congo qui font l'objet d'un suivi récurrent, car toutes deux contiennent un grand nombre de recommandations en suspens (17 et 19, respectivement). Au moment de la publication du PRISMA de l'année dernière, le portefeuille pour la République démocratique du Congo était suspendu et ces recommandations avaient par conséquent été classées "en attente". Depuis, la suspension a été levée et la direction a collaboré avec les pouvoirs publics sur les questions en suspens, notamment les recommandations. Dans ce contexte, le premier examen conjoint du portefeuille désormais régularisé, recommandé par IOE, s'est tenu dans le pays en 2018.

Tableau 5

PRISMA 2019: état d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations, par type d'évaluation (suivi récurrent)

<i>Suivi récurrent</i>	<i>Suivi</i>	<i>En cours</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Total</i>
ENI	11	5	1	17
	(65%)	(29%)	(6%)	
Engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit	3		1	4
Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution	4	2		6
Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA	2	1		3
Reconstitutions des ressources du FIDA	2	2		4
Portefeuille – ESPP	32		24	56
	(57%)		(43%)	
Éthiopie	1	1		2
Nigéria	2	6		8
Gambie	11	6		17
Nicaragua	2	3		5
Inde	3			3
Philippines		2		2
République démocratique du Congo	13	6		19
Total	43	29	1	73

20. **Suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2018 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) publié en 2018.** L'an dernier, le RARI a adressé à la direction cinq recommandations générales. Elles ont été décomposées, puis la direction a répondu à six mesures proposées. Parmi ces recommandations, trois ont été intégralement appliquées et trois sont en cours d'application.
21. On trouvera à l'annexe VII un compte rendu détaillé des suites données aux recommandations spécifiques et au thème d'apprentissage du RARI 2018, ainsi qu'aux observations d'IOE sur le RIDE 2018.

III. Internaliser les enseignements

- A. Domaines d'intérêt thématiques: identifier et aborder les thèmes récurrents au niveau de l'institution et du portefeuille**
- Au niveau de l'institution**
22. Au niveau de l'institution, la plupart des évaluations (RSE et ENI) portent sur des thèmes spécifiques (ENI sur l'architecture financière, le SAFFP et les reconstitutions, par exemple). La direction note avec satisfaction que, du côté de l'institution, compte tenu de la nature stratégique des thèmes couverts par les évaluations thématiques – nouvelles et récurrentes – incluses dans le PRISMA de cette année, tous les thèmes ont pris en compte et interconnecté les engagements pris au titre de FIDA11, et sont également alignés sur les piliers du modèle opérationnel de FIDA11 et l'orientation stratégique du Fonds. Le détail est fourni dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6

PRISMA 2019: thèmes pour les recommandations au niveau de l'institution qui correspondent au modèle opérationnel de FIDA11

<i>Pilier du modèle opérationnel de FIDA11</i>	<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Nombre</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
1. Mobilisation des ressources	Reconstitutions des ressources	5	12	34
	Secteur privé	1		
	Architecture financière	4		
	Gouvernance	2		
2. Allocation des ressources	SAFP	3	3	9
3. Utilisation des ressources	Partenariats	4	15	43
	Activités hors prêts	1		
	Conception et formulation de projet	1		
	COSOP	1		
	Supervision	7		
	Décentralisation	1		
4. Transformer les ressources en résultats en matière de développement	Mesure des résultats, suivi-évaluation	5	5	14
Total			35	100

23. La direction a présenté les résultats attendus au Conseil d'administration conformément aux engagements connexes et a entamé des discussions avec celui-ci à propos de l'architecture financière du FIDA, laquelle englobe certains aspects du système d'allocation, du processus de reconstitution des ressources et de la gouvernance. Ces changements devraient avoir un effet d'entraînement positif qui permettra d'accroître l'efficacité et l'efficacités aux niveaux institutionnel et opérationnel.
24. Le renforcement du suivi des résultats est devenu une recommandation intersectorielle au niveau de l'institution. Grâce à la mise en œuvre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, la direction a pu insuffler une culture des résultats au sein de l'institution. Elle a mis en œuvre avec succès le module du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) relatif à la conception, à la supervision et à l'achèvement, respectant ainsi un engagement pris au titre de FIDA11, et elle a systématisé le suivi du cycle des projets. Le système permet désormais à la direction de tenir des discussions régulières sur la performance régionale en s'appuyant sur les données saisies en temps réel dans le système. Ces données sont, par exemple, utilisées dans le RIDE 2019, qui exploite les données relatives aux projets saisies en temps réel afin d'informer le Conseil d'administration des progrès réalisés par rapport au Cadre de gestion des résultats de FIDA11.
25. En outre, dans le cadre du suivi des mesures énoncées dans le Plan d'action pour la transparence, la direction a élaboré des tableaux de bord internes et externes qui comportent des indicateurs opérationnels et institutionnels pouvant être utilisés pour suivre les progrès. Ces outils peuvent ensuite être utilisés pour établir une synthèse qui facilite la prise de décision à partir de données factuelles.

Au niveau du portefeuille

26. Chaque édition du PRISMA fait le point sur les évaluations retenues par accord entre la direction et IOE pour l'année concernée. Par conséquent, l'analyse présentée dans le PRISMA reflète inévitablement le portefeuille évalué au cours de cette période d'examen. Le PRISMA 2019 comprend un plus grand nombre d'évaluations de projets axés sur la finance rurale et le développement de filières.

Le rapport contient donc davantage de recommandations individuelles dans des domaines techniques se rapportant à la finance rurale (7) et aux filières (6) issues des évaluations de la performance des projets. Si cela peut être le signe que davantage de projets sur ces thèmes ont été choisis pour évaluation par IOE ces dernières années en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE (c'est-à-dire que davantage de projets sur les filières auraient pu être choisis pour alimenter l'ENI récemment achevée sur la contribution du FIDA au développement de filières au profit des pauvres) et que davantage de projets axés sur ces domaines thématiques ont été sélectionnés, cela ne signifie pas nécessairement que ces types de projets sont moins efficaces que d'autres compris dans le portefeuille.

27. Les 152 mesures de recommandation issues des évaluations au niveau du portefeuille incluses dans le PRISMA 2019 ont été classées en grands blocs thématiques⁸, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 7

PRISMA 2019: recommandations au niveau du portefeuille classées par grands blocs thématiques

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et problématique femmes-hommes	30	20
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	37	24
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	32	21
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs)	24	16
Thèmes transversaux (dons, conception, durabilité, COSOP, etc.)	26	17
Aspects institutionnels (décentralisation, ressources humaines)	3	2
Total	152	100

28. L'analyse a en outre été ventilée par région, par revenus et par présence ou non de situation de fragilité pour permettre à la direction de mieux comprendre les éventuelles contraintes transversales sous-jacentes affectant la performance du portefeuille. Cette analyse ventilée a permis de tirer les enseignements suivants:

- i) Si la direction salue les efforts déployés par IOE en vue de mener un large éventail d'évaluations, elle estime que, en particulier au niveau du portefeuille, **il existe un moment optimal pour procéder à l'internalisation des enseignements tirés**. Au niveau des projets, le temps écoulé⁹ entre la clôture du projet et la publication de l'évaluation limite les enseignements que l'on peut tirer de l'évaluation. Inévitablement, la plupart des évaluations au niveau des projets donnent lieu à des recommandations spécifiques à chaque projet qui ne peuvent donc s'appliquer qu'aux projets qui traitent du même thème dans le contexte du pays considéré. Dans certains cas, les projets de suivi sont déjà bien avancés au moment de l'achèvement des évaluations. Cela a été le cas par exemple du projet conjoint FIDA-Banque asiatique de développement en République démocratique populaire lao. Dans d'autres cas, le FIDA a pu se détourner des domaines thématiques des programmes de pays en question. Par exemple, le FIDA ne soutient pas actuellement le secteur financier rural au Lesotho et en Géorgie. Si la direction s'efforce d'optimiser l'utilité de ces évaluations au niveau des projets par le biais de l'enrichissement mutuel, il est important de noter que l'analyse, les conclusions et les recommandations issues des évaluations menées au niveau des projets sont dans une large mesure spécifiques au contexte et peuvent ne plus être pertinentes au moment de la publication de l'évaluation.

⁸ Les 32 sous-thèmes inclus dans ces blocs sont énumérés à l'annexe IV.

⁹ Il s'écoule en moyenne plus de deux ans entre la clôture d'un projet et la publication de l'évaluation correspondante. Voir l'annexe V.

- ii) Comme souligné dans le RIDE 2019, **dans la mesure où les pouvoirs publics sont les exécutants des projets appuyés par le FIDA, leur sens de l'appropriation et de l'engagement constitue l'un des principaux facteurs de succès s'agissant d'obtenir des résultats et de les stabiliser.** Dans le cadre de FIDA11, la direction s'est engagée à mobiliser davantage de cofinancements nationaux, à concevoir des projets moins nombreux mais de plus grande envergure et à attirer des investissements en faveur du développement rural au niveau national. En s'appuyant sur cette approche, la direction estime qu'il est possible de renforcer l'appropriation et l'engagement au niveau national. En outre, les évaluations menées pour la période couverte par FIDA10 ont montré que la proximité avec les pays emprunteurs a permis au FIDA d'être plus présent, de participer aux concertations sur les politiques, d'aider à surmonter les goulets d'étranglement pendant l'exécution et de fournir en temps opportun des orientations sur des questions liées à la gestion des projets. Conscient de cette situation, le FIDA a décentralisé son personnel opérationnel et technique dans des pôles régionaux afin d'accroître la proximité et la réactivité au niveau national. Si des progrès sont déjà perceptibles, l'impact général de la décentralisation sur les effets directs et les résultats devrait apparaître de façon évidente pendant la période couverte par FIDA11.
- iii) **Les questions relatives à la gestion et à l'exécution des projets ont été identifiées comme le thème le plus récurrent pour l'ensemble de la période couverte par FIDA10.** En effet, comme indiqué dans le RIDE 2019, 20% de l'ensemble des recommandations portent sur la baisse d'efficacité relative des projets enregistrée pendant la période couverte par FIDA10. Ces contraintes en matière de capacité d'exécution se sont traduites par une moins bonne performance en termes d'efficacité, en particulier dans les pays à faible revenu, et ce problème est souvent exacerbé dans les pays en situation de fragilité. C'est en Afrique de l'Ouest et du Centre, où les pays en situation de fragilité sont les plus nombreux, que l'on compte le plus grand nombre de recommandations en lien avec ce thème général. Au total, dans le présent PRISMA, 25% des recommandations issues des évaluations relatives à la Gambie, à la République démocratique du Congo et au Tchad concernent les questions susmentionnées. Afin d'aider les pays dont les institutions et les capacités d'exécution sont faibles, la direction a élaboré le Programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité, qui doit servir de cadre opérationnel à la Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, conformément à l'engagement pris en ce sens au titre de FIDA11. Le Programme spécial inclut une perspective de fragilité dans l'appui apporté par le FIDA dans de tels contextes, et répond aussi à la nécessité de veiller à ce que la conception des projets intègre une approche à plus long terme permettant d'améliorer la résilience, tienne compte du contexte institutionnel et politique, dispose de la souplesse nécessaire pour adapter et ajuster les projets en fonction de l'évolution de la situation, soit simplifiée et que la structure d'exécution prenne en compte les capacités des parties prenantes. Le fait que 62% des recommandations formulées en lien avec ce thème ont été intégralement appliquées témoigne également de la volonté de la direction de collaborer avec les pouvoirs publics pour traiter ces questions.
- iv) **L'instrument pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets (FIPS) et la politique relative à la restructuration des projets, tous deux conformes aux engagements pris au titre de FIDA11, ont comblé une lacune** identifiée au niveau des projets et sont déjà utilisés par les équipes de pays. Au Cameroun, le FIDA utilise le FIPS récemment approuvé afin d'accéder rapidement aux ressources nécessaires à la mise en place d'un cadre de recrutement basé sur les compétences pour le nouveau

Projet d'appui au développement des filières pour les produits de base – Phase II. Cette initiative permettra au FIDA d'aider les pouvoirs publics à assurer la transparence du recrutement et à mettre en place avant le début du projet une unité de gestion du projet dotée en personnel. En Angola, suite à la recommandation d'IOE de restructurer le Projet d'appui à la pêche artisanale et à l'aquaculture, l'équipe a engagé des consultations sur la politique de restructuration en vue d'évaluer le niveau et le type de restructuration nécessaires et d'identifier les options disponibles.

Dans d'autres pays, les projets posant problème font en permanence l'objet de restructurations de niveau 2. Comme indiqué dans le RIDE 2019, cela permet d'accroître la proactivité du portefeuille.

- v) **Les multiples facettes du développement rural et de la pauvreté font du ciblage une question complexe à laquelle un thème est consacré de façon récurrente:** 18% des recommandations formulées pendant la période couverte par FIDA10 portaient sur ce thème. Néanmoins, même à l'intérieur de ce bloc thématique général, la problématique du ciblage varie d'un pays à l'autre. Dans les pays à faible revenu et dans les contextes de fragilité, les évaluations débouchent généralement sur des recommandations qui visent à renforcer l'appui aux femmes et aux segments défavorisés de la société, tout en évitant l'accaparement par les élites dans le contexte social des zones cibles. Dans la plupart des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les évaluations concluent qu'il est nécessaire de mettre en place une stratégie de ciblage en deux volets (au Cambodge, par exemple, un volet est axé sur les populations les plus pauvres et un second sur le groupe relativement plus avancé des petits exploitants). Dans le cas des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, les recommandations formulées en lien avec ce domaine thématique visent à faire en sorte que les projets demeurent axés sur la pauvreté et se limitent géographiquement aux poches de pauvreté dans le pays.
- vi) **La vision stratégique du FIDA pour l'avenir consiste à diversifier et à adapter son appui financier et non financier, conformément au Cadre de transition du FIDA, afin de répondre pleinement aux besoins des groupes cibles et de combler les lacunes identifiées dans les diverses évaluations.** Outre la révision des directives en matière de ciblage¹⁰, la direction a renforcé les plans d'action en faveur des femmes et des jeunes pour veiller à ce qu'une attention suffisante soit accordée à ces questions pendant les phases de conception et d'exécution. Dans le cadre de FIDA11, la direction a créé le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC) et renforce sa collaboration avec le secteur privé. Posséder un ensemble de produits disponibles permettra au FIDA d'accroître ses produits de prêts et de dons traditionnels en vue de répondre efficacement aux demandes des divers groupes cibles, que ce soit les populations vivant dans l'extrême pauvreté, les populations marginalisées et privées de leurs droits ou les groupes de petits exploitants relativement plus avancés, en s'efforçant de promouvoir un développement rural durable.
- vii) **Les partenariats sont au cœur de l'action du FIDA et apparaissent comme un thème récurrent dans les évaluations.** Là encore, les résultats dans ce domaine sont spécifiques au contexte. Dans certains pays, en particulier ceux dotés de capacités d'exécution lacunaires et où les modalités d'exécution sont complexes, les évaluations montrent souvent que les partenariats avec et au sein des pouvoirs publics doivent être renforcés afin de garantir l'efficacité de la mise en œuvre. Dans d'autres contextes, les partenariats avec d'autres partenaires de développement doivent être consolidés de manière à identifier les synergies et à renforcer l'appui. Étant

¹⁰ Pour plus de précisions, voir l'annexe VII.

donné la nature multidimensionnelle de la pauvreté, travailler isolément n'est pas une solution viable. Le FIDA s'est donc engagé à atteindre, au titre de FIDA11, des objectifs de cofinancement national et international élevés. Une stratégie et un plan d'action ont également été mis en place pour atteindre ces objectifs ambitieux. En outre, un cadre de partenariat a été élaboré suite à une recommandation formulée dans le RSE inclus dans le présent PRISMA et à un engagement de FIDA11 qui contribuera à hiérarchiser, rationaliser et suivre la performance des partenariats.

viii) **Un nouveau processus de conception a été mis en place pour améliorer la rapidité et la qualité de la conception des projets.**

L'examen des recommandations sur les questions liées à la conception, en particulier dans les pays non fragiles, montre que le facteur contraignant n'est pas nécessairement la complexité de la conception, mais plutôt l'absence de travail analytique (sur les marchés, la problématique femmes-hommes, la pauvreté, etc.) et de stratégies de sortie. Afin de répondre plus efficacement aux besoins des pays, le FIDA s'est engagé à réduire la durée moyenne de la phase de conception. En même temps, la direction est consciente du fait qu'une conception solide exige une analyse approfondie des facteurs du marché et de la situation de la pauvreté. Depuis la révision et le renforcement des procédures du COSOP, les stratégies de pays comportent une analyse du contexte national et de l'environnement macroéconomique, ainsi qu'un cadre intégré de gestion des risques qui aide les équipes à se concentrer sur les analyses supplémentaires spécifiques que nécessitent les projets conçus dans le cadre du COSOP. En outre, les directives révisées en matière de ciblage permettent d'orienter les équipes dans la réalisation des analyses sur la pauvreté et les groupes cibles pendant la phase de conception. Pour mener ces analyses, les équipes sont de plus en plus encouragées à utiliser les systèmes et les données du pays (lorsque cela est possible) en vue de renforcer la confiance, l'appropriation et les capacités au niveau national, et d'améliorer l'efficacité au stade de la conception. Compte tenu de l'évolution des marchés et des spécificités du contexte, le modèle de conception doit comporter des mécanismes de flexibilité de manière à pouvoir l'adapter, selon que de besoin, au moment de l'exécution. Le SGRO permet d'identifier facilement tout changement nécessaire pendant l'exécution et de suivre les progrès réalisés.

ix) **La nécessité de renforcer les systèmes et les capacités de suivi-évaluation est une question transversale qui a été mise en évidence dans les évaluations menées pendant la période couverte par FIDA10.**

Conscient des lacunes de l'appui institutionnel face à la faiblesse des capacités et des systèmes au niveau national, le FIDA a mis en place trois initiatives interdépendantes et complémentaires afin de fournir aux pays un dispositif d'appui global: le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME), l'initiative "Avancer la connaissance pour un impact agricole" (AVANTI) et les unités de mise en œuvre. Ce dispositif en trois volets vise à s'attaquer aux contraintes structurelles qui entravent les capacités et les systèmes en matière de suivi-évaluation en procédant à des autoévaluations dans le cadre de l'initiative AVANTI, en fournissant un appui direct au renforcement des capacités par le biais du PRIME et en renforçant de manière globale l'appropriation par les pouvoirs publics et l'appui à l'exécution via les unités de mise en œuvre. La direction estime que ces trois initiatives contribueront à renforcer les capacités et les systèmes de suivi-évaluation des pays, condition essentielle si l'on veut obtenir des résultats plus larges en matière de développement. Des discussions sont en cours à l'échelle de l'institution en vue de déterminer comment ces initiatives peuvent être

complétées pour s'assurer que les projets du FIDA répondent pleinement aux besoins en matière de suivi-évaluation.

IV. Conclusions

29. La direction apprécie la contribution des évaluations indépendantes s'agissant de renforcer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA en appuyant l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. Au niveau de l'institution, l'étroite concordance entre les évaluations thématiques et le programme de réforme institutionnelle mis en place par la direction souligne la pertinence de ces produits d'évaluation, ce qui plaide en faveur de l'internalisation des enseignements.
30. Au niveau du portefeuille, la direction note avec satisfaction que les engagements qu'elle a pris dans le cadre de FIDA11 sont directement liés à l'ensemble des questions recensées dans les autoévaluations et les évaluations indépendantes réalisées au cours de la période couverte par FIDA10. Elle estime également que l'utilité de ces évaluations et les enseignements qui en découlent pourraient encore être améliorés.
31. Premièrement, le temps écoulé entre la clôture d'un projet et le moment où son évaluation est disponible fait que les enseignements et recommandations issus de l'évaluation ne sont plus nécessairement pertinents et qu'ils ne peuvent parfois être internalisés compte tenu de l'évolution du contexte et des priorités dans le pays concerné. Deuxièmement, l'évaluation des projets du portefeuille clôturés il y a plus de trois ans et qui ont été conçus il y a plus de dix ans ne peut rendre fidèlement compte de la qualité actuelle du portefeuille, de l'amélioration de la performance ou de l'incidence des nouvelles initiatives¹¹. Troisièmement, les évaluations de projets autonomes sont spécifiques à chaque projet et au contexte, et ne se prêtent pas à l'enrichissement mutuel des enseignements. Enfin, le PRISMA repose exclusivement sur les recommandations issues des évaluations retenues pour chaque édition et ne permet donc pas d'identifier de manière concluante l'ensemble des tendances au sein du portefeuille.
32. Dans ce contexte, les recommandations formulées à l'issue de l'examen par les pairs, si elles sont adoptées par le Conseil exécutif, pourraient permettre de remédier à ces difficultés. Disposer d'un éventail de produits remanié avec davantage d'évaluations intersectorielles par groupe thématique et mener des évaluations intermédiaires en temps opportun permettrait de renforcer la dimension d'apprentissage des produits d'évaluation indépendante et aussi d'intégrer les recommandations et d'en assurer le suivi en temps utile.
33. Enfin, la direction estime que, si le PRISMA est un outil solide et sans équivalent pour rendre compte au Conseil d'administration de l'état d'avancement des recommandations, cette structure pourrait être revue pour tenir compte de l'évolution de l'architecture d'évaluation du Fonds. À l'heure actuelle, le suivi des recommandations par la direction via le PRISMA est mené de façon extrêmement détaillée. En effet, le volume II du rapport énumère avec précision les mesures mises en œuvre pour chaque recommandation. La mise en place d'un éventail de produits d'évaluation indépendante plus stratégique et d'une solide architecture d'autoévaluation axée sur l'obligation de rendre compte permettrait également de simplifier le PRISMA et d'en faire un outil davantage stratégique à l'avenir.

¹¹ Ce point a également été souligné par IOE dans ses observations sur le RIDE 2018 (voir le document EB 2018/124/R.13/Add.1).

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant le rapport PRISMA de 2019

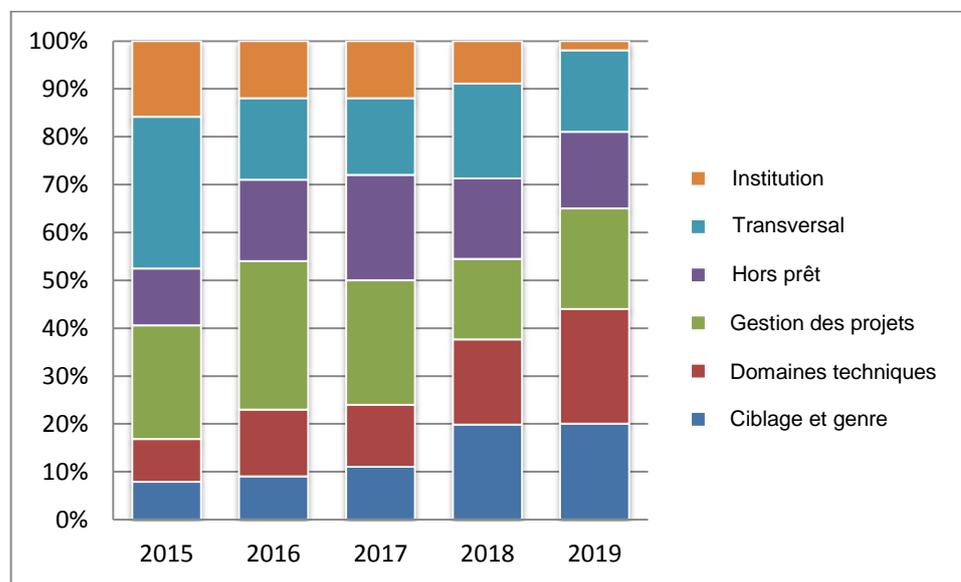
1. Conformément aux dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA¹², le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) est invité à formuler, en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration, des observations à propos du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA). IOE considère le PRISMA comme un instrument important, dans le cadre de l'architecture d'évaluation du FIDA, pour promouvoir l'obligation de rendre compte et l'apprentissage organisationnel.
2. Le PRISMA 2019 examine l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de 31 évaluations indépendantes choisies conjointement par la direction et IOE, parmi lesquelles 11 évaluations couvertes dans le cadre de précédentes éditions du PRISMA et 20 nouvelles, achevées en 2017 et 2018. Il présente également les suites données par la direction aux recommandations formulées dans l'édition précédente 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).
3. **Une comparaison avec les précédents PRISMA permet de constater une augmentation des suites données par la direction, ainsi que des recommandations d'IOE moins nombreuses, mais plus stratégiques.**
Depuis 2010, 1 588 recommandations formulées par IOE ont été examinées dans le cadre du PRISMA. Près de 90% d'entre elles ont été intégralement appliquées ou sont en cours de mise en œuvre, tandis que 11% n'ont pas été acceptées. Alors qu'il couvre sept évaluations de plus que l'année dernière, le PRISMA 2019 examine 105 recommandations, qui ont donné lieu à 187 mesures (soit 25 de moins qu'en 2018). Sur ces 187 mesures, 55% ont été intégralement appliquées et 42% sont en cours, ce qui donne un total de 97%, soit un résultat sensiblement supérieur aux 74% environ et 87% enregistrés pour ces deux catégories réunies en 2010 et en 2018, respectivement (voir le graphique 1 de l'annexe VI du PRISMA 2019). Le taux d'application des nouvelles évaluations (97%) est quelque peu supérieur à celui des anciennes (72%). Enfin, 54% de ces 187 mesures ont été classées comme stratégiques (par opposition aux mesures opérationnelles), ce qui représente une augmentation notable par rapport à 2018, où cette catégorie constituait 36% du total. Seules 6% des mesures portaient sur des politiques, mais un grand nombre de ces recommandations étaient issues de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'architecture financière du FIDA, évaluation dont la moitié des recommandations – résultat qui mérite d'être souligné – a déjà été intégralement appliquée.
4. **Le nombre de recommandations relatives au ciblage et à la problématique femmes-hommes ou portant sur des domaines techniques a augmenté entre 2015 et 2018, tandis que celles touchant à des questions institutionnelles sont en diminution.** Le PRISMA présente les nombres et les pourcentages de recommandations/mesures selon six catégories thématiques: ciblage et problématique femmes-hommes; domaines techniques; gestion de projet; activités hors prêt; thèmes transversaux; aspects institutionnels. IOE a examiné les pourcentages de recommandations/mesures de chaque catégorie entre 2015 et 2019; les résultats de cette analyse sont présentés dans le graphique 1. Ces résultats globaux font apparaître une diminution du nombre de recommandations touchant à des aspects institutionnels et une augmentation de celles relatives au ciblage et à la problématique femmes-hommes et de celles portant sur des domaines techniques en 2018 et en 2019. Les recommandations en

¹² Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EC 2011/66/W.P.8).

matière de gestion de projet ont diminué, mais représentent toujours 21% de l'ensemble. Des questions récurrentes liées à ces domaines sont également mises en évidence dans le RARI 2019. Le PRISMA fait en outre apparaître qu'un plus grand nombre d'évaluations portent sur des projets axés sur la finance rurale et le développement de filières. IOE note que plus de 80% des projets récemment achevés ont trait à l'accès aux marchés. De futures analyses des recommandations couvertes par le PRISMA permettront peut-être d'établir une corrélation entre les thèmes des recommandations et les types de projet.

Graphique 1

Pourcentage de recommandations/mesures, par thème (2015-2019)



Source: PRISMA 2019 et analyse d'IOE.

5. **Au niveau du portefeuille, les enseignements mis en évidence par la direction donnent davantage de profondeur au PRISMA et offrent des sujets intéressants à approfondir.** IOE rejoint la direction sur les points qu'elle a soulevés quant à l'importance de l'appropriation par les pouvoirs publics et d'un démarrage plus rapide des projets et la nécessité de renforcer la gestion de projet, sujets qui sont également abordés dans le RARI 2019. La direction est déterminée à travailler sur ces questions, et un grand nombre des nouvelles initiatives est assez prometteur, notamment le rapprochement avec les pouvoirs publics, le Programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité et l'instrument pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets. Cette section du rapport présente clairement la théorie du changement de la Direction et la manière dont on peut la mettre en œuvre pour obtenir les résultats recherchés. Ce point pourra faire l'objet d'une évaluation ultérieure. Cette section traduit par ailleurs une internalisation des recommandations d'IOE qui s'affranchit des détails pour devenir déjà plus stratégique.
6. **Au niveau de l'institution, l'internalisation par la direction des enseignements à tirer de l'analyse paraît moins robuste qu'au niveau du portefeuille.** Il est difficile de glaner des enseignements à partir de cette section très condensée. Pour commencer, elle aurait pu présenter plus clairement l'échantillon d'anciennes et de nouvelles évaluations institutionnelles examinées dans le PRISMA 2019 et expliquer leur rapport avec le tableau 6. Comme dans les éditions précédentes du PRISMA, il aurait été utile que le rapport principal présente les mesures concrètes qui ont été prises pour mettre en application les recommandations au niveau de l'institution issues d'anciennes évaluations portant sur des situations de fragilité et l'appui apporté par le FIDA en matière de supervision et d'exécution, et qu'il se penche sur la manière dont sont traitées les

recommandations de ce type qui sont formulées dans toutes les nouvelles évaluations. L'ENI sur l'architecture financière est mentionnée spécifiquement, mais l'analyse reste vague, évoquant seulement un "effet d'entraînement positif" qui permettra d'accroître l'efficacité et l'efficacité.

7. **Les niveaux supplémentaires d'analyse des recommandations introduits par le PRISMA 2019 compliquent l'établissement des responsabilités.** Le chapitre intitulé "Promouvoir l'obligation de rendre compte" expose les données relatives aux recommandations de manière compliquée et donne parfois trop d'informations. L'objectif est de faire du PRISMA un rapport institutionnel plus stratégique, or la manière dont les données sont présentées le rend au contraire plus axé sur les détails. Par exemple, ces dernières années, le PRISMA a scindé les recommandations formulées par IOE en différentes mesures; cette année, les 105 recommandations ont ainsi été transformées en 187 mesures. Ces mesures sont ensuite classées en différentes catégories: anciennes ou nouvelles; au niveau de l'institution ou au niveau du portefeuille; en fonction de la région; et enfin en fonction du type d'évaluation. Il devient de ce fait difficile de vérifier l'application des recommandations issues des nouvelles et des anciennes évaluations.
8. **La majorité des recommandations ont été intégralement appliquées, mais, dans certains cas, les éléments présentés ne répondent pas directement au problème posé.** Si l'on prend l'exemple de l'évaluation de la performance du projet en République démocratique populaire lao, on constate que la direction met en avant une plus grande attention prêtée au ciblage, alors que la recommandation d'IOE porte sur l'adoption d'une approche de ciblage sur mesure, plus explicite, afin d'appuyer la commercialisation des produits et le développement durable du secteur de l'élevage. Malgré la dissociation des recommandations en plusieurs mesures, certaines des initiatives présentées dans le volume II sont trop générales et, soit elles n'expliquent pas suffisamment comment la recommandation a été mise en œuvre, soit elles sont plus axées sur ce qu'on se proposait de faire que sur ce qui a été réellement fait. S'agissant de l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) pour la Gambie, par exemple, la direction indique que la recommandation relative à l'établissement de partenariats solides et élargis a été intégralement appliquée grâce aux dispositions prises pour identifier les partenaires dans le cadre du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), sans expliquer toutefois dans quelle mesure ni de quelle manière des partenariats ont été noués. Enfin, certaines mesures passent à côté du problème majeur soulevé par la recommandation. L'ESPP pour la République démocratique du Congo, par exemple, recommandait au Fonds de ne pas continuer à étendre les zones d'intervention compte tenu des faibles capacités de gestion, des problèmes logistiques et de la nécessité de consolider le programme pour en assurer la viabilité. Pourtant, alors que de futurs projets vont être lancés dans des régions où le FIDA est déjà présent, il est prévu d'étendre leur portée géographique à plusieurs provinces voisines.
9. **Dans certains cas, les réponses apportées aux problèmes soulevés par le RARI 2018 ne sont que partielles, et ceux-ci sont donc susceptibles de se reproduire.** La direction ayant révisé uniquement les directives de ciblage, et non la politique elle-même, la recommandation y afférente ne peut être considérée que comme partiellement appliquée. En ce qui concerne l'élaboration de stratégies de ciblage appropriées, à partir d'analyses solides et différenciées, la dissociation en plusieurs mesures fait qu'on passe à côté d'un point capital de la recommandation, à savoir la réalisation d'un examen robuste; l'absence de ce type d'analyse est présentée dans le PRISMA 2019 comme un facteur limitant pour la conception des projets. Compte tenu du besoin de cours spéciaux en matière de conception des projets dans les domaines de l'égalité des sexes, du changement climatique et d'autres thèmes à transversaliser que mentionnent les bilans du portefeuille établis par la direction, il semble que l'élaboration de stratégies de ciblage sur mesure

pour des groupes spécifiques soit toujours en cours. Pour terminer, la recommandation relative au suivi des stratégies de ciblage pourra être considérée comme intégralement appliquée une fois que les directives concernant le suivi de la mise en œuvre de ces stratégies auront été publiées.

10. **Pour conclure, IOE souhaiterait un PRISMA qui présente les questions stratégiques en se fondant sur une analyse solide des mesures permettant de répondre sur le fond à ses recommandations.** Le PRISMA a examiné les recommandations formulées par IOE à un niveau de plus en plus détaillé, en les dissociant en un grand nombre de mesures distinctes. L'analyse quantitative complexe présentée dans le PRISMA 2019, qui répartit les mesures en différentes catégories, complique l'établissement des responsabilités. De la même façon, l'attribution des différentes mesures à des divisions distinctes risque de diluer la responsabilité quant à la solution apportée au problème principal soulevé par la recommandation et à l'internalisation de l'enseignement y afférent. Pour progresser vers un PRISMA plus stratégique, la direction doit commencer par présenter plus clairement les mesures prises pour apporter les changements nécessaires à l'internalisation des enseignements tirés des évaluations indépendantes. Une analyse approfondie des suites données aux recommandations pourra ensuite déboucher sur la formulation de réponses de plus haut niveau aux défis plus stratégiques auxquels le FIDA doit faire face. Comme le montre l'internalisation des enseignements au niveau du portefeuille, une telle réponse stratégique peut être élaborée à partir des évaluations existantes. Partant, on peut considérer qu'il est nécessaire de remanier l'éventail de produits d'évaluation indépendante, mais cela n'apparaît pas comme le principal frein à l'établissement d'un PRISMA plus stratégique et rationalisé.

Méthodologie

A. Extraction des recommandations

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) passe en revue les mesures mises en œuvre par la direction pour donner suite aux recommandations formulées dans les produits d'évaluation indépendante suivants:
 - s'agissant des évaluations au niveau de l'institution (ENI), des rapports de synthèse d'évaluations (RSE), des évaluations d'impact (EI) et des évaluations de la performance des projets (EvPP), des engagements sont pris dans les réponses de la direction du FIDA à ces rapports d'évaluation;
 - s'agissant de l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP), 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;
 - le PRISMA 2019 contient également les suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2018 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA¹³, ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement publié en 2018¹⁴.

B. Classification des recommandations

2. Afin de faciliter l'analyse, et comme cela a été fait les années précédentes, le présent rapport classe les recommandations selon les critères énoncés ci-dessous.
3. **Niveau d'évaluation.** Les recommandations sont classées en fonction des entités auxquelles elles s'adressent et qui sont responsables au premier chef de leur mise en œuvre. Les niveaux sont les suivants:
 - **niveau institutionnel;**
 - **niveau des pays** (y compris le FIDA, les autorités gouvernementales ou le projet).
4. **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 mesure spécifique;
 - **recommandation stratégique**, si elle propose une approche ou une ligne de conduite;
 - **recommandation de politique générale**, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
5. **Thème.** Les recommandations sont regroupées en grands blocs thématiques qui comprennent 32 sous-thèmes. Les sous-thèmes sont énumérés à l'annexe IV.

¹³ Voir le document EB 2018/124/R.12/Rev.1.

¹⁴ Voir le document EB 2018/124/R.13/Add.1.

C. Processus

6. Une fois que les équipes de pays (et les personnes-ressources concernées au sein des différents départements dans le cas des ENI et des RSE) 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 ou politiques qui doivent encore être conçus ou parachevés;
 - **sans objet:** les recommandations n'ont pas été appliquées en raison de l'évolution des processus de développement dans le pays ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres motifs;
 - **application en suspens:** les recommandations n'ont pu être appliquées;
 - **recommandations non acceptées:** les recommandations n'ont pas été approuvées par la direction ou par l'équipe de pays ou le gouvernement concerné.

Portée des évaluations du PRISMA 2019

Tableau 1
Évaluations pour le premier cycle de suivi incluses dans le PRISMA 2019

	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
Portefeuille	-	34	-	5	57	96
Asie et Pacifique	-	5	-	-	12	17
Cambodge	-	5	-	-		5
Cambodge: Projet d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces de Kratie, Preah Vihear et Ratanakiri	-	-	-	-	4	4
République démocratique populaire lao: Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage (Banque asiatique de développement-FIDA)	-	-	-	-	4	4
Viet Nam: Projet relatif à des partenariats pour le développement de l'agroforesterie en faveur des pauvres	-	-	-	-	4	4
Afrique orientale et australe	-	12	-	-	8	20
Lesotho: Programme d'intermédiation financière rurale	-	-	-	-	4	4
Madagascar: Projet d'appui au développement de Menabe et Melaky	-	-	-	-	4	4
Angola	-	6	-	-	-	6
Mozambique	-	6	-	-	-	6
Amérique latine et Caraïbes	-	5	-	-	10	15
Pérou	-	5	-	-	-	5
Pérou: Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale	-	-	-	-	6	6
Guyana: Projet à l'appui de l'entreprise rurale et du développement agricole	-	-	-	-	4	4
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	-	-	-	5	11	16
Géorgie: Projet d'appui à l'agriculture	-	-	-	5	-	5
Maroc: Projet de développement rural dans le Moyen Atlas oriental	-	-	-	-	7	7
Palestine: Programme de gestion participative des ressources naturelles	-	-	-	-	4	4
Afrique de l'Ouest et du Centre	-	12	-	-	16	28
Tchad: Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne	-	-	-	-	7	7
Cameroun	-	12	-	-	-	12
Cameroun: Projet d'appui au développement de la microfinance rurale	-	-	-	-	4	4
Ghana: Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules	-	-	-	-	5	5
Questions institutionnelles	8	-	10	-	-	18
Renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des expériences et des enseignements tirés au niveau des pays	-	-	10	-	-	10
Architecture financière du FIDA	8	-	-	-	-	8
Total	8	34	10	5	57	114

Tableau 2
Évaluations pour le suivi récurrent qui figurent dans le PRISMA 2019

	<i>ENI</i>	<i>ESPP</i>	<i>Total</i>
Portefeuille	-	56	56
Asie et Pacifique	-	5	5
Inde	-	3	3
Philippines	-	2	2
Afrique orientale et australe	-	2	2
Éthiopie	-	2	2
Amérique latine et Caraïbes	-	5	5
Nicaragua	-	5	5
Afrique de l'Ouest et du Centre	-	44	44
Nigéria	-	8	8
Gambie	-	17	17
République démocratique du Congo	-	19	19
Questions institutionnelles	17	-	17
Engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit	4	-	4
Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution	6	-	6
Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA	3	-	3
Reconstitutions des ressources du FIDA	4	-	4
Total	17	56	73

Recommandations issues des évaluations, par sous-thème

Tableau 1

Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille dans le PRISMA 2019, par sous-thème

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>ESPP</i>	<i>EI</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Ciblage et égalité des sexes	Ciblage	14	-	5	-	-
	Égalité des sexes	3	-		-	-
	Jeunes	2	-		-	-
	Bénéficiaires	2	-	4	30	20
Domaines techniques	Secteur privé	2	-	1	-	-
	Marchés et filières	4	1	6	-	-
	Gestion des ressources naturelles	2	1	2	-	-
	Analyses, études et travaux de recherche	-	-	1	-	-
	Finance rurale	2	1	7	-	-
	Infrastructures	1	-		-	-
	Nutrition	-	-	2	-	-
	Adaptation aux changements climatiques	2	-	1	-	-
	Régime foncier	-	-	1	37	24
Gestion de projet	Gestion et administration du projet	14	-	7	-	-
	Mesure des résultats, suivi-évaluation		-	1	-	-
	Formation et renforcement des capacités	4	1	5	32	21
Activités hors prêts	Partenariats	10	-	2	-	-
	Participation à l'élaboration des politiques	7	-	-	-	-
	Gestion des savoirs	1	-	-	-	-
	Activités hors prêts	4	-	-	24	16
Thèmes transversaux	Durabilité	2	1	2	-	-
	Fragilité et conflit	2	-	1	-	-
	Conception et formulation de projet	2	-	5	-	-
	Innovation	-	-	1	-	-
	Dons	2	-	-	-	-
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	-	-	2	-	-
	COSOP	2	-	-	-	-
	Stratégie	-	-	1	-	-
	Développement de l'organisation	2	-	-	-	-
Supervision	1	-	-	26	17	
Questions institutionnelles	Restructuration	1	-	-	-	-
	Décentralisation	2	-	-	3	2
Total		90	5	57	152	100

Tableau 2

Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille dans le PRISMA 2019, par région

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>APR</i>	<i>ESA</i>	<i>LAC</i>	<i>NEN</i>	<i>WCA</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Ciblage et égalité des sexes	Ciblage	3	1	5	2	8		
	Égalité des sexes	-	1	-	-	2		
	Jeunes	-	1	-	-	1		
	Bénéficiaires	2	-	1	1	2	30	20
Domaines techniques	Secteur privé	-	-	1	-	2	-	-
	Marchés et filières	4	-	3	2	2	-	-
	Gestion des ressources naturelles	-	-	1	3	1	-	-
	Adaptation aux changements climatiques	-	1	2	-	-	-	-
	Analyses, études et travaux de recherche	-	-	-	-	1	-	-
	Finance rurale	-	2	2	1	5	-	-
	Nutrition	1	1	-	-	-	-	-
	Régime foncier	-	1	-	-	-	-	-
Infrastructures	-	-	-	-	1	37	24	
Gestion de projet	Gestion et administration du projet	1	3	-	2	15	-	-
	Mesure des résultats, suivi-évaluation	1	-	-	-	-	-	-
	Formation et renforcement des capacités	2	2	1	2	3	32	21
Activités hors prêts	Partenariats	4	1	1	1	5	-	-
	Participation à l'élaboration des politiques	-	2	-	-	5	-	-
	Gestion des savoirs	-	-	-	-	1	-	-
	Activités hors prêts	-	2	1	-	1	24	16
Thèmes transversaux	Durabilité	-	1	-	1	3	-	-
	Fragilité et conflit	-	-	-	-	3	-	-
	Conception et formulation de projet	1	1	-	1	4	-	-
	Innovation	1	-	-	-	-	-	-
	Dons	-	-	-	-	2	-	-
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	-	1	1	-	-	-	-
	COSOP	-	-	1	-	1	-	-
	Organisations, groupes, institutions et approches collectives	1	-	-	-	1	-	-
	Stratégie	1	-	-	-	-	-	-
Supervision	-	-	-	-	1	26	17	
Questions institutionnelles	Restructuration	-	1	-	-	-	-	-
	Décentralisation	-	-	-	-	2	3	2%
Total		22	22	20	16	72	152	100

Tableau 3
Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille dans le PRISMA 2019, par situation de fragilité et de non-fragilité

<i>Grand domaine</i>	<i>Thème</i>	<i>Situation de non-fragilité (21 évaluations)</i>	<i>Situation de fragilité (4 évaluations)</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Ciblage et égalité des sexes	Ciblage	13	6	-	-
	Égalité des sexes	2	1	-	-
	Jeunes	2	-	-	-
	Bénéficiaires	3	3	30	20
Domaines techniques	Secteur privé	2	1	-	-
	Marchés et filières	9	2	-	-
	Gestion des ressources naturelles	4	1	-	-
	Adaptation aux changements climatiques	3	-	-	-
	Analyses, études et travaux de recherche	1	-	-	-
	Finance rurale	10	-	-	-
	Nutrition	2	-	-	-
	Régime foncier	1	-	-	-
	Infrastructures	-	1	37	24
Gestion de projet	Gestion et administration du projet	10	11	-	-
	Mesure des résultats, suivi-évaluation	1	-	-	-
	Formation et renforcement des capacités	8	2	32	21
Activités hors prêts	Partenariats	9	3	-	-
	Participation à l'élaboration des politiques	5	2	-	-
	Gestion des savoirs	-	1	-	-
	Activités hors prêts	3	1	24	16
Thèmes transversaux	Durabilité	2	3	-	-
	Fragilité et conflit	1	2	-	-
	Conception et formulation de projet	4	3	-	-
	Innovation	1	-	-	-
	Dons	1	1	-	-
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	2	-	-	-
	COSOP	1	1	-	-
	Organisations, groupes, institutions et approches collectives	2	-	-	-
	Stratégie	1	-	-	-
	Supervision	-	1	26	17
Questions institutionnelles	Restructuration	1	-	-	-
	Décentralisation	1	1	3	2
Total		105	47	152	100

Tableau 4

Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille pour FIDA10

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et égalité des sexes	65	18
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	73	21
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	70	20
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs)	60	17
Thèmes transversaux (dons, conception, durabilité, COSOP, etc.)	73	21
Aspects institutionnels (décentralisation, ressources humaines)	12	3
Total	353	100

Liste des évaluations au niveau du projet, par date d'entrée en vigueur, date de clôture et date d'évaluation

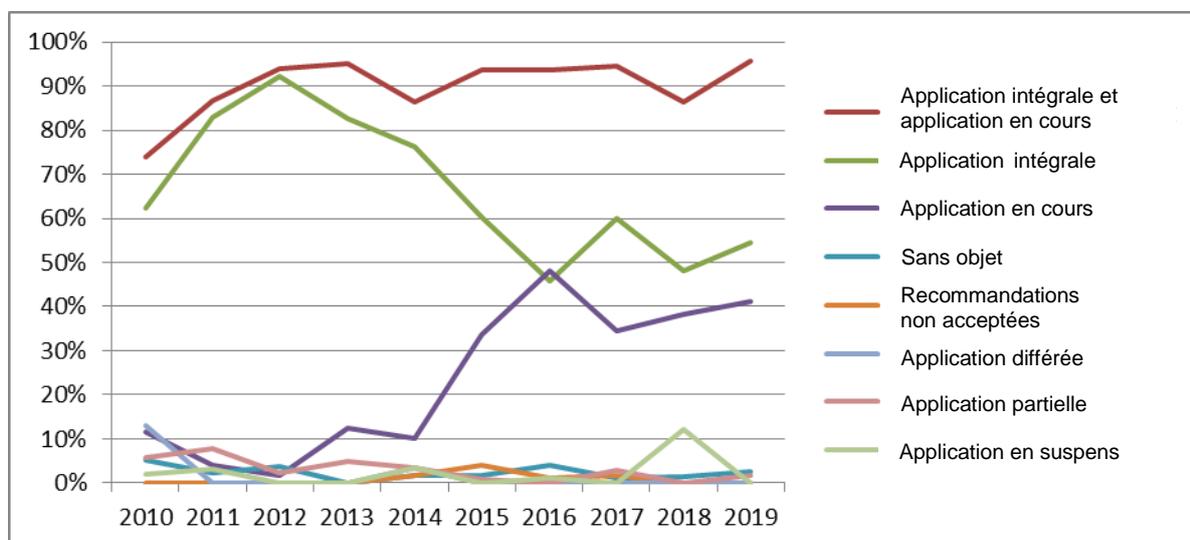
<i>Nom du projet</i>	<i>Pays</i>	<i>Date d'entrée en vigueur</i>	<i>Date de clôture du prêt</i>	<i>Date du rapport d'achèvement du projet</i>	<i>Date de l'évaluation</i>
Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne	Tchad	Janv. 2010	Sept. 2015	Nov. 2015	Sept. 2018
Projet d'appui à l'agriculture	Géorgie	Juill. 2010	Déc. 2015	Déc. 2015	Sept. 2017
Projet d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces de Kratie, Preah Vihear et Ratanakiri	Cambodge	Août 2007	Mars 2015	Déc. 2014	Nov. 2017
Programme d'intermédiation financière rurale	Lesotho	Mars 2008	Sept. 2015	Sept. 2015	Nov. 2017
Projet de développement rural dans le Moyen Atlas oriental	Maroc	Mars 2007	Sept. 2015	Oct. 2015	Juill. 2018
EvPP conjointe sur le Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage (BASD-FIDA)	République démocratique populaire lao	Juin 2007	Mai 2015	Mars 2014	Nov. 2018
Projet d'appui au développement de Menabe et Melaky	Madagascar	Nov. 2006	Juin 2016	Août 2016	Juill. 2018
Programme de gestion participative des ressources naturelles	Palestine	Févr. 2000	Mars 2016	Mars 2016	Déc. 2017
Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale	Pérou	Sept. 2010	Nov. 2015	Déc. 2015	Juin 2018
Projet d'appui au développement de la microfinance rurale	Cameroun	Mai 2010	Juin 2018	Févr. 2017	Oct. 2017
Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules	Ghana	Nov. 2006	Juin 2015	Juill. 2016	Juill. 2018
Projet à l'appui de l'entreprise rurale et du développement agricole	Guyana	Janv. 2009	Sept. 2015	Mars 2015	Mai 2018
Projet relatif à des partenariats pour le développement de l'agroforesterie en faveur des pauvres	Viet Nam	Mai 2009	Déc. 2015	Mars 2016	Juin 2018
Moyenne		Janv. 2008	Janv. 2016	Nov. 2015	Mars 2018

Évolution de l'application des recommandations

Tableau 1
Application des recommandations: évolution à long terme

Niveau	Application intégrale	Sans objet	Recommandation non acceptée	Application différée	Application en cours	Application partielle	Application en suspens	Total (nombre)	Total (%)
Pays	696	23	2	13	219	23	25	1 001	63
Gouvernement	44	2	0	14	14	4	7	85	5
FIDA	220	10	9	0	159	15	6	419	26
Projet	59	3	0	0	8	2	0	72	5
Région	8	1	0	0	2	0	0	11	1
Total (nombre)	1 027	39	11	27	402	44	38	1 588	100
Total (%)	65%	2%	1%	2%	25%	3%	2%	100%	

Graphique 1
Évolution de l'application des recommandations depuis 2010
(En pourcentage, sur la base de l'état d'avancement)



Suites données aux recommandations issues du RARI 2018 et observations d'IOE concernant le RIDE 2018

I. Recommandations du Rapport annuel 2018 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)

1. Le RARI 2018 contient cinq recommandations adressées à la direction, dont deux portent spécifiquement sur le thème d'apprentissage du RARI 2018 concernant le ciblage. La direction a pris des mesures concrètes pour donner suite à ces recommandations. On trouvera ci-après le détail des suites données à chacune d'elles.
 - i) **Mener un examen systémique des processus du cycle des projets du FIDA et analyser les ressources consacrées à chaque processus.**

La direction a mené des examens internes au cours de l'exercice budgétaire afin d'évaluer et d'engager les ressources nécessaires tout au long du cycle des projets. En outre, l'Unité de changement, réalisation et innovation supervise une importante initiative de réingénierie des processus opérationnels qui examinera les processus institutionnels dans le contexte d'une organisation décentralisée. Cet examen aidera la direction à identifier les domaines qui pourraient nécessiter des ressources additionnelles. *Mesure en cours d'application.*
 - ii) **Réviser la politique du FIDA en matière de ciblage et les directives connexes.**

Dans le cadre du cycle de FIDA11, la direction s'est engagée à réviser et à mettre à jour les directives en matière de ciblage. Les directives révisées s'appuient sur les enseignements tirés du thème d'apprentissage du RARI 2018 et des lacunes identifiées par divers produits d'évaluation. Ces directives révisées seront présentées au Conseil d'administration à sa session de septembre. *Mesure intégralement appliquée.*
 - iii) **Mettre au point les stratégies de ciblage voulues fondées sur une analyse approfondie et différenciée de la pauvreté et sur une analyse de contextes, qui peuvent être mises en œuvre de manière souple.**

Au stade de la conception des projets, les interventions doivent mettre au point des stratégies adaptées aux profils des groupes cibles et à leurs contextes spécifiques.

Toutes les conceptions de projet comprenaient des stratégies de ciblage adaptées au contexte. En outre, les plans d'action dans les domaines des jeunes et de l'égalité des sexes ont été renforcés et fournissent aux équipes des orientations supplémentaires dès la phase de conception. Comme indiqué dans la réponse de la direction au RARI 2018, l'analyse servira à l'élaboration de théories du changement mieux étayées qui permettront de saisir, de manière plus explicite, les hypothèses relatives aux effets distributifs des interventions en ce qui concerne les bénéfices escomptés du projet pour les différents groupes, en fonction de leur sexe, leur âge, leur appartenance ethnique, leur zone géographique, etc., ainsi que les transformations que le projet est susceptible d'introduire dans la vie des personnes des groupes cibles. La qualité des approches de ciblage au stade de la conception est également contrôlée grâce aux examens d'assurance qualité internes. *Mesure intégralement appliquée.*

Au stade de la mise en œuvre, les stratégies de ciblage doivent faire l'objet d'un suivi et être adaptées de sorte qu'elles aident effectivement à atteindre les groupes cibles spécifiques et à répondre à leurs différents besoins.

La direction a mis en œuvre avec succès le module du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) relatif à la conception, à la supervision et à l'achèvement. Le ciblage est un indicateur important qui est mesuré tout au long du cycle des projets par le biais du SGRO. En outre, sur la base des directives révisées en matière de supervision – qui constituent l'un des engagements pris au titre de FIDA11 –, la direction fournit aux équipes des directives spécifiques sur la manière de suivre la mise en œuvre des stratégies de ciblage pendant l'exécution. Les données du SGRO sont, à leur tour, saisies dans un tableau de bord interne qui sert de base aux discussions sur la performance à l'échelle régionale. Ces évaluations permettent d'assurer un suivi étroit de toute notation préoccupante concernant le ciblage ou d'autres questions. *Mesure intégralement appliquée.*

- iv) **Mettre en place des systèmes solides de suivi-évaluation (S&E) et tirer parti des savoirs locaux en établissant des partenariats au niveau des pays pour recueillir des données différenciées sur la pauvreté et favoriser ainsi la création de savoirs, la concertation sur l'élaboration des politiques et la mobilisation en faveur des groupes cibles du FIDA.**

Outre les mesures décrites à la section III (Internaliser les enseignements) du présent rapport, le volume II du PRISMA contient des informations détaillées concernant les suites données aux recommandations spécifiques formulées dans le rapport de synthèse d'évaluations sur le renforcement des partenariats. La direction a renforcé les partenariats au niveau des pays en se rapprochant des pays emprunteurs, en s'engageant à mobiliser davantage de cofinancements nationaux et en mettant davantage l'accent sur les activités hors prêts. Les mesures spécifiques concernant la gestion des savoirs au niveau des pays sont décrites dans la Stratégie et le plan d'action du FIDA en matière de gestion des savoirs approuvés par le Conseil d'administration. La direction s'emploie également à renforcer les systèmes et les capacités de suivi-évaluation dans les pays afin d'accroître l'appropriation, la confiance et l'engagement au niveau national. *Mesure en cours d'application.*

- v) **Assurer la durabilité des impacts sur la pauvreté rurale au moyen de stratégies de retrait associant les bénéficiaires ciblés et en échelonnant les projets sur une durée de vie suffisante.**

Les stratégies de retrait sont désormais élaborées à l'étape de la conception des projets. Elles sont examinées lors des processus d'assurance qualité et d'examen internes afin de s'assurer que la durabilité des avantages est prise en compte dès le départ. En outre, le FIDA fournit désormais un appui programmatique et abandonne le modèle de projet autonome. Les directives relatives aux programmes d'options stratégiques pour les pays sont essentielles pour guider les équipes et jeter les bases de l'engagement du FIDA dans les pays pendant plus d'un cycle de reconstitution des ressources/du système d'allocation fondé sur la performance. Ce nouveau modèle est mis en œuvre par étapes au niveau des pays afin de trouver un équilibre entre la viabilité à long terme et l'efficacité et la flexibilité de périodes d'exécution plus courtes pour les projets individuels. Enfin, conformément à l'engagement qu'elle a pris au titre de FIDA11, la direction a élaboré un cadre opérationnel sur l'engagement des parties prenantes, qui met l'accent sur le renforcement de la participation des bénéficiaires et l'intégration des boucles de rétroaction dans la conception et l'exécution des projets. *Mesure en cours d'application.*

II. Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à propos du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) 2018

2. Dans l'ensemble, IOE a apprécié la franchise de la direction et l'approche prospective qu'elle a adoptée dans le RIDE 2018, ainsi que les améliorations apportées à la structure du rapport et à l'analyse, conformément aux observations d'IOE sur le rapport 2017. Ces observations concernaient les résultats présentés au regard des cibles du Cadre de gestion des résultats.
3. La direction tient à souligner que le RIDE a pour but de fournir une analyse institutionnelle globale des résultats et de la performance du FIDA. Bien que fournissant une vue d'ensemble des moteurs de la performance au niveau institutionnel, il ne présente pas, en raison des exigences en termes de nombre de mots, d'analyse détaillée sur des thèmes ou facteurs sous-jacents précis. Une analyse plus approfondie des contraintes sous-jacentes et de leur suivi par la direction a été incluse dans le PRISMA 2019. Cette analyse constitue la base des divers engagements pris au titre de FIDA11 dans des domaines tels que l'égalité des sexes, le climat, la nutrition, les jeunes, les cadres de partenariat, etc. La direction estime également que, conformément aux conclusions de l'examen collégial de l'éventail de produits, le RARI pourrait permettre d'étudier en profondeur ces facteurs de faible performance afin de guider les efforts déployés par la direction pour améliorer la performance dans les domaines où elle demeure faible.
4. Conformément à la méthodologie relative aux indicateurs de résultats attendus énoncés dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA10, la direction continuera de présenter les résultats sur une base triennale à horizon mobile, comme elle l'a fait dans le RIDE 2018. Néanmoins, il importe de noter que l'analyse effectuée par la direction est plus à jour que celle présentée dans le RARI, car la cohorte utilisée pour le RIDE 2019 est composée de projets clôturés entre 2016 et 2018 (FIDA10), alors que la cohorte employée pour le RARI est composée de projets achevés entre 2015 et 2017. Par conséquent, les résultats fournis dans les deux rapports ne sont pas directement comparables. La direction complète également l'analyse présentée dans le RIDE 2019 par une annexe sur la performance du portefeuille en cours afin de mettre en lumière certaines incidences des améliorations apportées récemment à l'architecture des résultats. La direction pense que les évaluations futures, et peut-être même les futurs RARI, permettront également de rendre compte de l'amélioration de la performance et des résultats obtenus grâce au volontarisme de la direction.