

Cote du document: EC 2018/102/W.P.8/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 9
Date: 21 août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2018 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 aux membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

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

Lisandro Martin
Directeur de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Directeur par intérim de la Division des politiques
et des résultats opérationnels
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

Les demandes concernant la réponse 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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent deuxième session
Rome, 4 septembre 2018

Pour: Examen

Cote du document: EB 2018/124/R.14/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 6
Date: 21 août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2018 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:

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

Lisandro Martin
Directeur de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Directeur par intérim de la Division des politiques
et des résultats opérationnels
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

Les demandes concernant la réponse 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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session
Rome, 11-13 septembre 2018

Pour: Examen

Table des matières

Sigles et acronymes

Résumé

I.	Introduction et méthodologie	1
	A. Objectifs	1
	B. Méthodologie	1
II.	Promouvoir l'obligation redditionnelle	3
	A. Portée des évaluations et classification des recommandations	3
	B. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations	5
III.	Internaliser les enseignements	8
	A. Domaines d'intérêt thématiques: aborder les recommandations récurrentes par le biais d'actions entreprises pour FIDA11 et au-delà	8
IV.	Conclusions	11

Annexes

I.	Observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant le rapport PRISMA de 2018	13
II.	Recommandations issues des évaluations, par thème rapportées aux engagements de FIDA11 (PRISMA 2018)	16
III.	Liste des évaluations au niveau du projet par date d'entrée en vigueur, date de clôture et date d'évaluation	17
IV.	Application des recommandations: évolution à long terme	18
V.	Suites données aux recommandations issues du RARI 2017 et réponse aux observations d'IOE concernant le RIDE 2017	19

Sigles et acronymes

APR	Région Asie et Pacifique
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
BMD	Banque multilatérale de développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
DEF	Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement
EI	Évaluation d'impact
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation de la performance du projet
ESA	Région Afrique orientale et australe
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
FMD	Division des services de gestion financière
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LAC	Région Amérique latine et Caraïbes
MDD-W	Diversité alimentaire minimale chez les femmes
NEN	Région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
PMD	Département de la gestion des programmes
PMI	Division production durable, marchés et institutions
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
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels
WCA	Région Afrique de l'Ouest et du Centre

Résumé

1. La 15^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 attache une grande valeur au rôle important que joue l'évaluation indépendante dans la promotion de la redevabilité et de l'apprentissage, et donc du renforcement de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles du FIDA. 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 en vue d'améliorer les résultats et la performance en matière de développement.
3. À cet égard, la direction considère que le PRISMA lui offre l'occasion de promouvoir l'obligation redditionnelle et d'internaliser les enseignements.
4. Nombre et type d'évaluations prises en considération. Ce rapport porte sur un total de 24 évaluations: pour trois d'entre elles, il s'agit d'un "suivi récurrent" (autrement dit, d'un deuxième ou troisième cycle d'examen), tandis que les 21 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2016 et 2017. Le PRISMA de cette année couvre, en termes de types d'évaluations: une évaluation au niveau de l'institution, quatre rapports de synthèse d'évaluations, dix évaluations au niveau du pays, huit évaluations au niveau du projet et une évaluation de l'impact.
5. Promouvoir l'obligation redditionnelle. La direction continue d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE (plus de 86%). Une analyse plus fine de ces résultats montre que 48% des recommandations ont été intégralement appliquées, 39% sont en cours d'application et 12% sont en suspens. La direction a entrepris un processus plus rigoureux de suivi et d'assurance qualité pour les recommandations issues des évaluations, ce que reflètent ces évolutions.
6. Internaliser les enseignements. Le PRISMA 2018 recense, au niveau du portefeuille, les questions récurrentes qui nécessitent une attention ciblée de la part de la direction au niveau de l'institution. Ces questions ont trait à la nécessité de renforcer les directives du FIDA en matière de ciblage, d'intégrer des thèmes transversaux tout au long du cycle de projet, de simplifier la conception des projets pour les adapter au contexte, de renforcer les ressources et l'appui aux capacités pour les activités hors prêts, de mobiliser le secteur privé et de renforcer les capacités institutionnelles de mise en œuvre au niveau des pays.
7. La direction constate avec satisfaction que les orientations de ses réformes et de ses actions, telles qu'exposées en détail dans le contexte des engagements de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11)¹, cadrent bien avec les recommandations formulées par IOE dans de récentes évaluations. La Direction estime que ces réformes et actions répondent à l'ensemble des questions soulevées par les recommandations formulées dans les évaluations incluses dans le PRISMA 2018.

Conclusions

8. La direction reconnaît et apprécie les efforts récemment déployés par IOE pour rationaliser ses recommandations, et estime que le succès de ces efforts se reflète dans le haut niveau de suivi. Afin d'assurer un suivi complet, la direction décompose chaque recommandation; cette opération se traduit par un grand nombre d'actions subsidiaires à entreprendre par la direction. Tout en attachant une grande importance à l'analyse indépendante et aux recommandations formulées par IOE, la direction souligne la nécessité de les contextualiser dans le

¹ GC 41/L.3/Rev.1.

cadre des réformes en cours au titre de FIDA11 et de les rationaliser pour faire en sorte qu'elles coïncident avec une capacité d'absorption humaine et financière suffisante.

9. Premièrement, IOE pourrait utiliser le PRISMA pour l'aider à orienter son programme de travail en s'assurant que les divers produits de ses évaluations mettent l'accent sur les thèmes récurrents répertoriés dans le PRISMA.
10. Deuxièmement, la chronologie des évaluations est de la plus haute importance pour accroître l'utilité et l'application des recommandations. Tout en appréciant grandement les efforts réalisés par IOE dans la conduite d'une large gamme d'évaluations, la direction voudrait faire observer que, s'agissant des évaluations au niveau du projet incluses dans le PRISMA 2018, il y a en moyenne un écart de trois ans entre la clôture du projet et l'achèvement de l'évaluation. Cela signifie que les recommandations pourraient ne plus être pleinement pertinentes lorsque sera venu le moment de leur application, du fait du caractère évolutif des portefeuilles de pays.
11. Troisièmement, la direction constate avec plaisir qu'il existe un grand nombre de recoupements entre les recommandations formulées par IOE et son propre programme de réforme. Elle y voit une indication supplémentaire de la robustesse croissante du système d'autoévaluation, qui a permis à la direction de repérer les domaines auxquels devra être portée une attention accrue.
12. Enfin, dans ce contexte, la direction accueille avec intérêt l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation et estime que le moment est bien choisi pour améliorer l'utilité et l'application des recommandations d'IOE.

Rapport 2018 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 présent document constitue la 15^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); il 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. Le PRISMA comporte deux volumes. Le premier volume propose une synthèse des mesures prises pour donner suite aux recommandations récurrentes issues de différentes évaluations, ainsi qu'une analyse de la nature de ces recommandations. Le volume II répertorie les mesures prises pour donner suite à chacune des recommandations figurant dans le PRISMA de 2018.
3. Faisant fond sur l'expérience antérieure, la structure du PRISMA 2018 a été révisée pour le placer dans le contexte des réformes en cours; il est axé sur l'utilité du PRISMA comme instrument à la fois de redevabilité et d'apprentissage.
4. La Section I présente une vue d'ensemble des objectifs et de la méthodologie de ce rapport. La Section II est axée sur le PRISMA en tant qu'outil d'obligation redditionnelle. Elle décrit dans ses grandes lignes la couverture des évaluations incluses dans cette édition du rapport et l'état d'avancement global de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante, y compris celles contenues dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)² et dans les observations du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)³. La Section III se concentre sur la dimension apprentissage du PRISMA. Cette section décrit en particulier comment le FIDA aborde les recommandations récurrentes par le biais d'actions entreprises pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et au-delà. La Section IV présente les conclusions du rapport.

A. Objectifs

5. Le PRISMA est un outil important au sein l'architecture d'autoévaluation; ses deux objectifs principaux sont les suivants:
 - a) promouvoir l'obligation redditionnelle grâce à un suivi rigoureux avec les équipes concernées et rendre compte de manière regroupée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations de l'évaluation indépendante;
 - b) internaliser les enseignements en identifiant les problèmes récurrents aux niveaux du projet, du pays, thématique et institutionnel nécessitant une attention ciblée de la part de la direction afin de parvenir à une meilleure efficacité en matière de développement.

B. Méthodologie

6. Le PRISMA assure le suivi des mesures prises par la direction afin de donner effet aux recommandations contenues dans les produits suivants d'évaluation indépendante:
 - a) en ce qui concerne les évaluations au niveau de l'institution (ENI), la direction du FIDA prend un certain nombre d'engagements qui sont exposés dans les réponses de la direction;

² EB 2017/121/R.9

³ EB 2017/121/R.10/Add1

- b) 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;
- c) s'agissant des évaluations d'impact (EI) et des évaluations de la performance du projet (EPP), les recommandations sont extraites des réponses de la direction;
- d) le PRISMA contient également les suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2017 du RARI, ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le RIDE publié en 2017;
- e) cette année est la deuxième année au cours de laquelle le PRISMA assure aussi le suivi des recommandations formulées dans les rapports de synthèse d'évaluations (RSE).

Classification des recommandations

7. 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.
8. Niveau. Les recommandations sont classées en fonction des entités auxquelles elles s'adressent et qui sont responsables au premier chef de leur mise en œuvre. Les niveaux habituels sont les suivants:
 - FIDA au niveau institutionnel;
 - FIDA au niveau régional;
 - FIDA au niveau des pays; et
 - pouvoirs publics des pays partenaires.
9. Nature. Cette classification repose sur la nature des recommandations, selon la définition qu'en donne la Politique révisée de l'évaluation au FIDA:
 - recommandation opérationnelle, si la recommandation préconise une action spécifique;
 - recommandation stratégique, si elle propose une approche ou une ligne de conduite; et
 - recommandation de politique générale, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
10. Thème. Les recommandations sont énumérées par thèmes correspondant aux quatre piliers du modèle opérationnel⁴, plus un thème supplémentaire portant sur des domaines techniques spécifiques. Ces thèmes sont subdivisés en 36 sous-thèmes (voir l'annexe II).
11. 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;

⁴ Mobilisation des ressources, allocation des ressources, utilisation des ressources, transformation des ressources (IFAD11/2/R.3).

- application partielle: les recommandations sont partiellement suivies d'effets, car des mesures conformes à l'esprit de la recommandation ont été prises;
- application différée: les recommandations seront intégrées dans des projets, programmes de pays, programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou politiques qui doivent encore être conçus ou parachevés;
- sans objet: les recommandations n'ont pas été appliquées en raison de l'évolution de la situation du pays sur le plan du développement ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres motifs;
- application en suspens: les recommandations n'ont pu être appliquées; et
- recommandations non acceptées: les recommandations n'ont pas été approuvées par la direction ou par l'équipe de pays ou le gouvernement concerné.

II. Promouvoir l'obligation redditionnelle

A. Portée des évaluations et classification des recommandations

12. Le PRISMA 2018 porte sur 24 évaluations sélectionnées conjointement par la direction et IOE; sur ce total, trois étaient déjà traitées dans des éditions précédentes du PRISMA (autrement dit, il s'agit d'un suivi récurrent)⁵, tandis que les 21 autres sont nouvelles puisqu'elles ont été achevées en 2016 et 2017; ces évaluations se répartissent comme suit⁶:
- a) une ENI portant sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation⁷;
 - b) quatre RSE sur i) l'accès des petits exploitants aux marchés⁸; ii) les expériences fructueuses en matière d'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁹; iii) l'appui du FIDA en matière de reproduction des résultats à plus grande échelle¹⁰; et iv) la participation du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau des pays¹¹;
 - c) dix ESPP (dont sept nouvelles): Éthiopie, Gambie, Inde, Nicaragua, Nigéria, Philippines et République démocratique du Congo ; et (trois suivis récurrents) Bangladesh, Brésil et Turquie;
 - d) huit EPP pour des projets en Égypte, au Guatemala, au Malawi, aux Maldives, au Nicaragua, aux Philippines, en République démocratique du Congo, et au Sri Lanka; et
 - e) une EI d'un projet au Mozambique.
13. Répartition régionale¹² (à l'exclusion des suivis récurrents):
- a) cinq concernent la région Asie et Pacifique (APR), avec une moyenne de 11 recommandations par évaluation;
 - b) quatre concernent la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), avec une moyenne de 16 recommandations par évaluation;
 - c) trois concernent la région Amérique latine et Caraïbes (LAC), avec une moyenne d'approximativement 5 recommandations par évaluation;

⁵ Cette année, le PRISMA rend compte du deuxième cycle de suivi récurrent des ESPP pour le Bangladesh, le Brésil et la Turquie.

⁶ Il porte également sur les ENI et les EPP pour lesquelles la réponse de la direction a été élaborée, ou l'accord conclusif signé avant le 30 juin 2017, ainsi que sur les EvPP publiées avant cette date.

⁷ EC2016/95/W.P.2.

⁸ EC 2016/94/W.P.6.

⁹ EC 2017/99/W.P.6.

¹⁰ EC 2017/96/W.P.6.

¹¹ EC 2017/97/W.P.6.

¹² Inclut les EPP, les ESPP et les EI.

- d) trois concernent la région Afrique orientale et australe (ESA), avec une moyenne de 6 recommandations par évaluation; et
 - e) une concerne la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN), avec 5 recommandations.
14. Nombre de recommandations pour chaque type d'évaluation. Le PRISMA de cette année a examiné l'état d'avancement de la mise en œuvre de plus de 95 recommandations, qui ont été décomposées en 212 mesures¹³ (plus de 32 de plus que l'an dernier), provenant de 24 évaluations (4 de plus que l'an dernier): 14 provenant d'une ENI, 23 provenant des quatre RSE, 101 provenant des sept ESPP¹⁴, 55 provenant de huit EPP et 7 provenant de l'EI. Le nombre moyen de recommandations par type d'évaluation a été de 14 pour chaque ENI, d'environ 6 pour chaque RSE, d'environ 14 pour chaque ESPP et d'environ 7 pour chaque EPP.
15. Pour ce qui concerne le suivi récurrent, le PRISMA ne rend compte que des recommandations qui n'ont pas encore été intégralement appliquées. Pour les trois évaluations entrant dans cette catégorie, 12 recommandations en suspens ont été incluses dans ce PRISMA: la totalité des 7 recommandations de l'ESPP pour le Bangladesh, 2 des 15 recommandations de l'ESPP pour le Brésil, et 3 des 19 recommandations de l'ESPP pour la Turquie.
16. Niveau chargé de donner suite aux recommandations. Compte tenu du nombre accru d'évaluations au niveau des projets et des pays couvertes par le PRISMA cette année, 63% des recommandations ont été adressées au FIDA au niveau des pays. Les 37% restants sont répartis entre le niveau institutionnel, le niveau régional et les autorités gouvernementales. Les années précédentes, les recommandations adressées aux autorités gouvernementales n'étaient pas incluses dans le PRISMA. Toutefois, à la suite de la recommandation formulée par IOE à propos du PRISMA 2017, les recommandations adressées aux autorités gouvernementales ont été incluses et le suivi correspondant présenté dans l'édition de cette année. Ces recommandations ont revêtu une importance centrale dans les concertations du FIDA avec les gouvernements concernant la formulation des nouveaux COSOP et projets et en rapport avec la supervision et l'exécution.
17. Pour ce qui concerne les ENI et les RSE, toutes les recommandations sont adressées au FIDA au niveau institutionnel. S'agissant des EPP, de l'EI et des ESPP, 18% des recommandations sont adressées au FIDA au niveau institutionnel, et 76% sont adressées au FIDA au niveau du pays. Le reste est réparti entre les autorités gouvernementales (4%) et le FIDA au niveau régional (1%). La répartition est indiquée au tableau 1 ci-après.
18. S'agissant des recommandations issues des EPP, 25% ont été adressées au FIDA au niveau institutionnel. Cela est dû principalement à l'inclusion de deux projets de relèvement économique post-tsunami aux Maldives et au Sri Lanka, étant donné que les recommandations correspondantes concernent l'engagement d'ensemble du FIDA dans les situations de post-catastrophe au niveau institutionnel. Les autres recommandations issues des EPP ont été adressées au FIDA au niveau du pays, et une aux autorités gouvernementales.

¹³ La direction décompose chaque recommandation pour suivre les actions subsidiaires au sein de chaque recommandation.

¹⁴ Les trois ESPP faisant l'objet d'un suivi récurrent ne sont pas incluses.

Tableau 1
Nombre de recommandations par type d'évaluation et par niveau

	<i>ENI</i>	<i>ESPP</i>	<i>RSE</i>	<i>EI</i>	<i>EPP</i>	<i>Total (en nombre)</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
FIDA – pays/gouvernement	-	88	-	5	40	133	63
Pouvoirs publics et institutions	-	8	-	-	1	9	4
FIDA – niveau institutionnel	14	15	23	2	14	68	32
Régional	-	2	-	-	-	2	1
Total (en nombre)	14	113	23	7	55	212	100
Pourcentage (%)	7	53	11	3	26	100	

19. Bien que 63% des recommandations soient adressées au FIDA au niveau du pays, un appui et des directives doivent provenir du niveau institutionnel pour que les équipes de pays soient en mesure d'en assurer intégralement la mise en œuvre. Ainsi, les ESPP pour la Gambie, l'Inde et les Philippines préconisent une plus grande participation, au niveau du pays, du secteur privé. Toutefois, pour que les équipes de pays puissent renforcer leur coopération avec le secteur privé, elles doivent pouvoir bénéficier d'un appui au niveau institutionnel sous la forme d'instruments pertinents (par exemple l'introduction du Fonds d'investissement pour l'agro-industrie - ABC) et d'une stratégie actualisée concernant le secteur privé (un engagement de FIDA11).
20. Nature des recommandations. La quasi totalité des recommandations est répartie entre les niveaux stratégique (36%) et opérationnel (63%), comme le montre le tableau 2 ci-dessous. Cette répartition traduit le fait qu'un grand nombre d'évaluations au niveau du pays/projet contiennent des recommandations concernant des types d'action spécifiques. Le 1% restant des recommandations, classé au niveau des politiques, est adressé à IOE lui-même.

Table 2
Nombre de recommandations par type d'évaluation et par nature

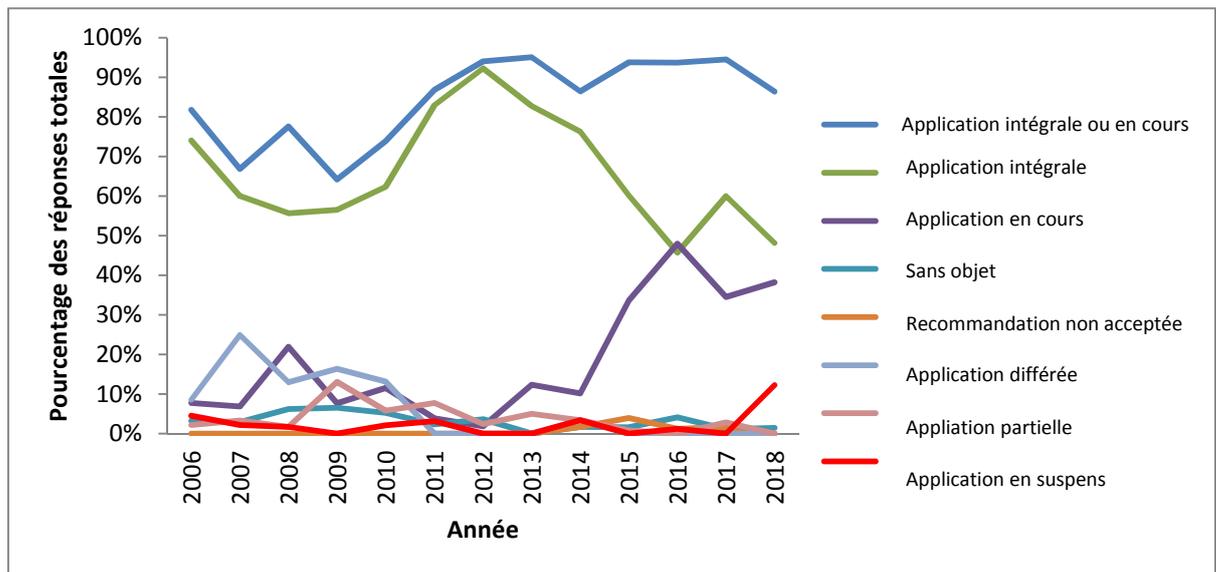
	<i>ENI</i>	<i>ESPP</i>	<i>RSE</i>	<i>EI</i>	<i>EPP</i>	<i>Total (en nombre)</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Niveau opérationnel	9	68	12	5	40	134	63
Niveau des politiques	-	-	3	-	-	3	1
Niveau stratégique	5	45	8	2	15	75	36
Total (en nombre)	14	113	23	7	55	212	100
Pourcentage (%)	7	53	11	3	26	100	

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

21. Comme par le passé, la direction est fortement résolue à mettre en œuvre les recommandations provenant des évaluations indépendantes. Cette volonté se manifeste par le fait que 87% des recommandations sont intégralement appliquées ou en cours d'application. Les deux catégories – application intégrale ou en cours – reflètent le fait que des mesures importantes et bien définies ont été prises; pour ce qui concerne la catégorie "en cours d'application", des mesures ont été prises dans le sens recommandé, mais davantage de temps est nécessaire pour la mise en œuvre intégrale de la recommandation elle-même.

Graphique 1
Taux d'application des recommandations: évolution à long terme

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



22. Bien que les recommandations de la catégorie application intégrale soient encore plus nombreuses que celles la catégorie application en cours, comme le montre le graphique 1 ci-dessus, la tendance a quelque peu évolué depuis l'année précédente, avec une légère diminution du total combiné des deux catégories. La principale raison en est l'inclusion, dans le PRISMA 2018, d'une EPP et d'une ESPP concernant la République démocratique du Congo. Comme le portefeuille de ce pays est actuellement suspendu, la majorité de ces recommandations (12% du total) ont été classées en attente jusqu'à la levée de la suspension et la reprise des activités dans le pays.
23. La direction prend toutefois, en collaboration avec le Gouvernement de la République démocratique du Congo, des mesures concrètes en vue de résoudre le plus rapidement possible les problèmes en suspens. Un atelier conjoint d'examen du portefeuille a été organisé dans le pays en mai 2018 et, pour améliorer la performance du portefeuille dans le pays, le FIDA et le gouvernement sont convenus de la nécessité d'assurer un suivi étroit de l'exécution du programme, par le biais: i) d'un examen annuel conjoint du portefeuille, comme l'a recommandé IOE; ii) de missions conjointes périodiques de suivi auxquelles doivent participer activement des parties prenantes provinciales; et iii) d'un examen systématique par le Ministère des finances des demandes de retrait avant leur transmission au FIDA pour paiement.
24. L'état d'avancement de la mise en œuvre des 212 recommandations prises en considération dans le PRISMA 2018 est présenté dans le tableau 3 ci-après.

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

<i>Niveau</i>	<i>Intégrale</i>	<i>Sans objet</i>	<i>En cours</i>	<i>En suspens</i>	<i>Total (en nombre)</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
ENI	9		5		14	7
ESPP	56		43	14	113	53
RSE	13	3	7		23	11
EI	7		0		7	3
EPP	16		27	12	55	26
Total (en nombre)	101	3	82	26	212	100
Total (%)	48	1	39	12	100	

25. Outre le suivi de chaque recommandation détaillée dans le volume II du PRISMA, on trouvera ci-après des exemples choisis de recommandations appliquées au niveau du pays ou du projet.
26. Recommandations intégralement appliquées. Pour le Nigéria et l'Éthiopie, les COSOP ont été finalisés entre 2016 et 2017, après l'ESPP, et les recommandations de l'ESPP ont donc été pleinement intégrées dans les nouveaux COSOP. Par exemple, l'ESPP concernant l'Éthiopie a recommandé que le programme de pays se concentre sur un nombre plus restreint de domaines thématiques. En conséquence, le nouveau COSOP présenté au Conseil en décembre 2016 ne comprenait que deux objectifs stratégiques. Également conforme aux recommandations, le nouveau COSOP pour le Nigéria a défini des critères clairs pour la sélection des États à inclure dans les futurs projets. Au niveau du projet, l'EI du Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, au Mozambique, a été achevée en 2016, alors que le projet avait été achevé en 2010. Les recommandations formulées dans l'évaluation sont déjà pleinement intégrées, aussi bien dans le portefeuille de pays en cours que dans le nouveau portefeuille.
27. Recommandations en cours d'application. Il s'agit de mesures en cours d'exécution dans lesquelles un suivi dans le sens des recommandations a été entrepris. La direction prend note des recommandations formulées par IOE dans un certain nombre d'ESPP, notamment celles concernant la République démocratique du Congo, la Gambie et l'Inde, et qui visent à améliorer les performances et à se concentrer sur les activités hors prêts. La direction estime que les réformes entreprises dans le cadre des Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx), et en particulier la décentralisation organisationnelle du FIDA, auront probablement un impact positif sur les activités hors prêts (par exemple, la participation à l'élaboration des politiques au niveau national) et répondront aux préoccupations exprimées par IOE.
28. En ce qui concerne les recommandations spécifiques au niveau des projets, la direction veille à ce que des mesures soient prises en rapport avec le portefeuille en cours dans le pays, le cas échéant. Par exemple, l'EPP du Projet de développement rural dans la région de Noubaria Ouest, en Égypte, recommande qu'une évaluation environnementale de l'impact de l'approvisionnement en eau soit entreprise pour le Projet (en cours) en faveur d'investissements et de moyens de subsistance durables dans le secteur agricole. Des discussions à cet effet ont été entreprises avec le gouvernement et d'autres partenaires, y compris la Banque africaine de développement, et des études ont été commandées.
29. Suivi récurrent. Pour les trois ESPP concernant le Bangladesh, le Brésil et la Turquie, faisant l'objet depuis l'an dernier d'un suivi récurrent, la totalité des 12 recommandations en suspens ont été intégralement appliquées et parmi elles les recommandations des ESPP pour le Bangladesh et le Brésil concernant l'affectation dans ces pays de chargés de programme de pays (CPP).

30. Recommandations sans objet. Trois des recommandations ont été adressées à l'IOE et ne concernent donc pas la direction. Elles proviennent toutes trois de RSE: une du RSE sur la concertation sur les politiques au niveau du pays, une du RSE sur l'égalité des sexes et une du RSE sur la reproduction à plus grande échelle. Elles ont toutes un rapport avec les approches et la méthodologie de l'évaluation et ont par conséquent été placées dans la catégorie des recommandations de politique générale.
31. Suite donnée aux recommandations issues du RARI 2017 et observations d'IOE concernant le RIDE 2017. L'an dernier, le RARI a adressé à la direction cinq recommandations générales, lesquelles, une fois décomposées, ont donné un total de 10 recommandations. Cinq de ces recommandations ont été intégralement appliquées, quatre sont en cours d'application et la dernière n'a pas été acceptée par la direction dans sa réponse.
32. On trouvera à l'annexe V un compte rendu détaillé de la suite donnée aux recommandations spécifiques et au thème d'apprentissage du RARI 2017, et aux observations d'IOE sur le RIDE 2017.

III. Internaliser les enseignements

- A. Domaines d'intérêt thématiques: aborder les recommandations récurrentes par le biais d'actions entreprises pour FIDA11 et au-delà
33. Dans les précédentes éditions du PRISMA, les recommandations avaient été regroupées en grands blocs thématiques¹⁵. Pour le PRISMA 2018, les recommandations ont été classées sur la base des piliers du modèle opérationnel de FIDA11. Les thèmes émergents recensés dans le PRISMA 2018 réaffirment l'analyse que fait la direction des domaines nécessitant une attention ciblée au niveau de l'institution. Les efforts entrepris par la direction pour répondre à ces questions trouvent leur expression dans les 14 engagements (et les 50 mesures contrôlables correspondantes) pris par la direction vis-à-vis des États membres dans le contexte de FIDA1116.
34. Une liste détaillée des thèmes, classés sur la base de la nouvelle classification, est présentée à l'annexe II; le tableau 4 ci-après en donne un résumé.

Tableau 4

Recommandations issues des évaluations classées sur la base des priorités de FIDA11

<i>Priorités de FIDA11</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
1. Mobilisation des ressources (secteur privé)	5	2
2. Allocation des ressources (ciblage)	23	11
3. Utilisation des ressources (égalité des sexes, jeunesse, climat, activités hors prêts, décentralisation, appui à l'exécution)	120	57
4. Transformation des ressources (gestion des résultats, technologie de l'information et des communications, renforcement des capacités)	29	14
Domaines techniques (marchés, filières, durabilité, reproduction à plus grande échelle, finance rurale, infrastructure)	35	17
Total	212	100

35. Près de 60% des recommandations récurrentes relèvent du pilier du modèle opérationnel de FIDA11 relatif à l'utilisation des ressources. Par coïncidence, la direction est heureuse de noter que 50% des 50 mesures contrôlables relèvent également de la catégorie utilisation des ressources, ce qui constitue une indication

¹⁵ On trouvera à l'annexe 2, tableau 2, une classification des recommandations suivant les grands blocs thématiques de l'an dernier.

¹⁶ GC 41/L.3/Rev.1

supplémentaire du fait que les mesures que la direction s'est engagée à entreprendre abordent les problèmes clés du portefeuille, tels que les a identifiés IOE. Cela comprend les engagements liés à l'anticipation de la décentralisation, à l'intégration des principaux thèmes transversaux, au renforcement des activités hors prêts, à la souplesse et à l'agilité accrues des opérations et à l'introduction de produits diversifiés adaptés aux contextes nationaux spécifiques.

36. On trouvera ci-après une synthèse des recommandations récurrentes émanant des divers produits d'évaluation et incluses dans le PRISMA de cette année, ainsi que de la suite donnée par la direction.
 1. Mobilisation des ressources: Rassembler des moyens de financement pour le développement afin d'optimiser l'impact
37. Recommandation: Mobiliser le secteur privé pour accroître les investissements dans l'agriculture. Cette recommandation est apparue non seulement dans les différentes évaluations incluses dans le PRISMA de cette année, mais aussi dans l'ENI de l'architecture financière du FIDA. La direction actualise sa stratégie de collaboration avec le secteur privé et les fondations, qui inclut notamment le développement du Fonds ABC, pour encourager davantage de banques et d'institutions de microfinance du secteur privé et commerciales à intervenir dans le secteur de l'agriculture paysanne (mesure contrôlable 6)
 2. Allocation des ressources: Mettre l'accent sur les plus pauvres et les pays les plus pauvres
38. Recommandation: Dans les stratégies de pays, refléter soigneusement le créneau et l'avantage comparatif du FIDA. La direction élabore actuellement un cadre de transition pour fournir à chaque pays un ensemble holistique d'appui adapté au contexte différencié du pays et à l'avantage comparatif du FIDA (mesure contrôlable 8). Dans le contexte du cadre de transition, la Direction révisé également ses directives relatives aux COSOP pour faire en sorte qu'ils deviennent des stratégies de transition à long terme et énoncent clairement la proposition de valeur du FIDA dans chaque pays.
39. Recommandation: Dans les zones des projets, il conviendra d'utiliser des approches différenciées et des stratégies de ciblage adaptées. La direction s'est engagée à accroître sa focalisation sur les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables de chaque pays (engagement 2.2). Dans ce contexte, les directives opérationnelles concernant le ciblage seront révisées en 2019 afin de garantir que des approches adéquatement différenciées pour les groupes cibles soient incluses dans les investissements du FIDA (mesure contrôlable 9). Les équipes de pays reçoivent également une assistance en matière de renforcement des capacités, des outils et des séminaires sur Internet pour les aider à élaborer de meilleures stratégies de ciblage au niveau des projets. Une stratégie des technologies de l'information et des communications pour le développement, également en cours de préparation, explorera l'utilisation systématique du système d'information géographique pour le ciblage (mesure contrôlable 40). En outre, la direction intégrera, dans les examens des directives de ciblage actuellement en cours, les enseignements tirés du thème d'apprentissage du RARI de 2018 sur le ciblage.
40. Recommandation: Éviter les conceptions trop ambitieuses et complexes qui ne correspondent pas au contexte. Dans le contexte de l'expérience du créneau particulier du FIDA en matière d'intervention dans les zones les plus éloignées et les plus vulnérables, les équipes doivent se garder de concevoir des projets trop ambitieux ou complexes. Au niveau institutionnel et dans le cadre de FIDA11 (engagement 3.2), l'objectif de la direction est de faire en sorte que des projets, moins nombreux mais de plus grande portée, établissent des cibles de réduction des retards, au démarrage et dans l'exécution. Dans le contexte des réformes entreprises dans le cadre de l'OpEx, un processus de conception plus rationalisé est en cours d'élaboration; les projets y seront classés en fonction de divers critères, et notamment la complexité. Sur la base de cette formule de catégorisation,

différentes étapes seront introduites dans le processus de conception, des évaluations plus attentives seront entreprises et une plus grande considération sera accordée au contexte dans chaque cas.

3. Utilisation des ressources: Développer autrement

41. Recommandation: Une plus grande proactivité est nécessaire au stade de la conception par rapport aux thèmes d'intégration, en particulier l'adaptation aux changements climatiques et la gestion des ressources naturelles. Dans le cadre des engagements pris au titre de FIDA11 (engagement 3.3), la direction s'est engagée à renforcer l'intégration des quatre thèmes transversaux, non seulement pour améliorer la conception des projets, mais aussi pour apporter un changement transformationnel en termes d'impact des projets. Dans ce contexte, des engagements distincts ont été pris pour rendre opérationnels et renforcer le plan d'action pour la nutrition et le plan d'action pour l'égalité des sexes, et élaborer une stratégie d'intégration des jeunes et une stratégie et un plan d'action relatifs aux changements climatiques. Il existe également un engagement à élaborer un cadre pour l'intégration de ces thèmes tout en accordant une attention particulière à l'intégration horizontale et aux interconnexions. Ces activités sont prévues pour 2018 afin qu'elles puissent être intégrées dans le nouveau portefeuille de FIDA11. En outre, le RIDE 2018 comporte un chapitre "Pleins feux" sur les changements climatiques et sur la façon dont le financement climat contribue à aborder certains des problèmes récurrents qui se posent à propos du portefeuille.
42. Recommandation: Accroître la proximité avec les pays emprunteurs pour faciliter des échanges accrus de savoirs, la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats. Outre les recommandations formulées dans l'ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, un certain nombre de recommandations émanant des ESPP et des EPP soulignent la nécessité d'accroître la présence dans les pays, en particulier pour améliorer la performance des activités hors prêts. Dans le contexte des réformes entreprises au titre de l'OpEx, le FIDA a entrepris la mise en œuvre d'un modèle de décentralisation ambitieux qui lui permettra de répondre à la recommandation de l'ENI en créant et en renforçant des pôles sous-régionaux (mesure contrôlable 12). En fait, avec le détachement de tout le personnel opérationnel et de la plus grande partie du personnel technique, l'effort de décentralisation stratégique du FIDA va au-delà des recommandations contenues dans l'ENI. En outre, un certain nombre d'évaluations de pays, y compris celles concernant le Bangladesh et le Brésil, ont recommandé le détachement d'un CPP, ce qui a été fait dans le cadre du programme de décentralisation. Les mandats des directeurs de pays et des CPP ont également été révisés afin d'y inclure une importante composante concernant les activités hors prêts. Par ailleurs, conformément aux recommandations récurrentes formulées par IOE et dans les piliers de résultats du FIDA, un groupe distinct de résultats institutionnels a été mis en place pour allouer et suivre l'utilisation des ressources pour les activités de participation à l'élaboration des politiques financées par le budget administratif. Ces actions, prises ensemble, devraient améliorer la performance du FIDA dans les activités hors prêts et répondre aux recommandations récurrentes formulées à cet égard.

4. Transformer les ressources en résultats en matière de développement: adopter une culture des résultats et de l'innovation

43. Recommandation: La faiblesse des systèmes de S&E rend difficiles la mesure, la réalisation et le compte rendu des résultats des investissements du FIDA. Au niveau des projets, une attention plus soutenue est portée au renforcement des systèmes et des capacités de S&E. Outre l'allocation des budgets pour le S&E au stade de la conception, le FIDA fournit au personnel des projets un appui pour le renforcement de ses capacités en matière de suivi-évaluation, par le biais de son programme phare de formation et de certification, le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRiME) (mesure contrôlable 37). À ce jour, 44 membres du personnel de projet de 36 pays ont achevé le premier stage offert par le PRiME. Au

niveau de l'institution, le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) a été mis en service et est utilisé par les équipes nationales pour suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs du cadre logique. En outre, les nouveaux indicateurs de base, qui ont remplacé les indicateurs du Système de gestion des résultats et de l'impact, ont également été modifiés dans les cadres logiques de tous les projets et font l'objet d'un suivi systématique par le biais du SGRO (mesure contrôlable 38).

44. Recommandation: Améliorer, au niveau de l'institution et à celui des unités de gestion des projets, la capacité d'éviter les retards au démarrage, la lenteur des décaissements et les risques fiduciaires. Bien que consciente des limitations des capacités dans les pays emprunteurs, la direction adopte une approche proactive en offrant un nombre restreint de solutions interconnectées. Un mécanisme pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets est en voie de mise en place pour que les unités de gestion du projet/programme puissent devenir opérationnelles avant le démarrage, afin de renforcer la préparation en vue de l'exécution (mesure contrôlable 34). Les projets recevront également un appui à l'exécution plus régulier et plus soutenu dans le cadre du nouveau modèle de décentralisation, qui prévoit le détachement du personnel de gestion financière. La création de nouveaux postes de fonctionnaires chargés de la passation des marchés au sein de chaque division régionale devrait contribuer à améliorer les performances en matière de décaissement et à prévenir les risques liés à la passation des marchés. La mesure entreprise à cet égard est précisée à l'annexe V en réponse à l'application de la recommandation formulée dans le RARI 2017.

Domaines techniques

45. Recommandation: Il convient d'accorder l'attention voulue à la conception d'interventions viables concernant les filières tout en prenant suffisamment en compte les liaisons commerciales. Dans toutes les régions, les évaluations ont identifié des limites à l'approche filières. Le RSE sur l'accès des petits exploitants aux marchés souligne également la nécessité d'améliorer la conception des projets en rapport avec les filières afin d'en accroître la durabilité tout en tenant compte de la dynamique du marché et de son évolution. La nouvelle Division production durable, marchés et institutions (PMI) participe activement à la conception de projets de filières. La Division PMI a publié une trousse à outils pour l'intégration durable des petits exploitants dans les filières agricoles afin d'aider les équipes au stade de la conception. La direction attend avec intérêt de participer, avec IOE, à l'ENI en cours de la contribution du FIDA au développement de filières au profit des pauvres, ce qui devrait contribuer à renforcer l'approche du FIDA dans ce domaine.
46. Recommandation: Il est nécessaire d'autonomiser les communautés et de fournir l'appui adéquat au renforcement des capacités pour assurer la durabilité des avantages au-delà de la durée de vie du projet. Comme le relèvent le RARI et le RIDE, la durabilité est l'un des domaines dans lesquels les projets du FIDA ont encore des problèmes de performance. Les différentes EPP incluses dans le PRISMA contiennent des recommandations pour améliorer la conception des stratégies de retrait et fournir un appui aux capacités. La direction est résolue à intégrer systématiquement des stratégies de retrait au stade de la conception du projet. La durabilité est également liée à la nécessité de renforcer la performance en matière d'établissement de partenariats et de reproduction à plus grande échelle, deux domaines sur lesquels la direction entend se concentrer à l'avenir.

IV. Conclusions

47. Comme mentionné plus haut, la direction a entrepris une série de réformes parmi lesquelles le programme OpEx, le modèle opérationnel renforcé de FIDA11, les engagements pris au titre de FIDA11 et le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF). Plus particulièrement, la direction est résolue, dans le contexte du DEF, à promouvoir une culture renforcée de l'évaluation et à intégrer cette culture à tous les niveaux de l'organisation, et à accentuer la focalisation sur

les résultats des autoévaluations par le biais d'une série d'initiatives se renforçant mutuellement. La direction estime que ces initiatives interconnectées amélioreront l'efficacité et l'efficience d'ensemble du FIDA et aboutiront ainsi à de meilleurs résultats en termes de performance et de développement.

48. Premièrement, IOE pourrait, comme le fait la direction, utiliser le PRISMA pour apporter des éléments d'information à son programme de travail annuel. Le PRISMA recense les thèmes et problèmes récurrents qu'IOE pourrait aborder en réalisant des évaluations thématiques plus approfondies (par exemples des RSE ou des ENI) pouvant aider la direction à profiter davantage des enseignements tirés et à améliorer encore sa performance à l'avenir.
49. Deuxièmement, et bien que la direction apprécie grandement les efforts déployés par IOE dans la conduite d'un large éventail d'évaluations, elle souhaiterait attirer l'attention sur le fait que le portefeuille couvert par les évaluations de projets incluses dans le PRISMA 2018 comprend des opérations conçues en moyenne il y a plus de 12 ans et qu'il y a un décalage moyen de trois ans entre la clôture du projet et la fin de l'évaluation¹⁷. Cela signifie, en particulier au niveau des projets, que les recommandations pourraient ne plus être pleinement pertinentes lorsque sera venu le moment de leur application, du fait du caractère évolutif des portefeuilles de pays. La direction s'efforce néanmoins de réaliser un enrichissement mutuel avec d'autres portefeuilles grâce aux enseignements tirés de ces évaluations, le cas échéant.
50. Troisièmement, la direction note avec plaisir que les recommandations récurrentes formulées dans les évaluations récentes sont pleinement alignées sur les orientations des réformes en cours. Il y a là une indication supplémentaire de la robustesse croissante, au cours des dernières années, du système d'autoévaluation qui a effectivement permis d'identifier les problèmes nécessitant l'attention de la direction et de déclencher des réformes internes dans le cadre des engagements de FIDA11, du DEF et de l'initiative OpEx.
51. Enfin, afin de faciliter la mise en œuvre des recommandations et de maintenir un haut niveau de transparence, de redevabilité et d'objectivité dans le suivi des mesures qu'elle a prises, la direction attend avec intérêt les résultats de l'examen en cours par les pairs de la fonction d'évaluation. Ce moment sera opportun non seulement pour comparer le travail d'évaluation avec celui d'autres institutions financières internationales et banques multilatérales de développement, mais aussi pour introduire des améliorations dans la fonction d'évaluation afin d'accroître l'utilité, l'applicabilité et l'adoption des recommandations des évaluations indépendantes.

¹⁷ Sur la base des dates d'entrée en vigueur et de clôture des huit EPP et de l'EI incluses dans le PRISMA 2018. Voir l'annexe III, tableau A.

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Observations générales

1. Conformément aux dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA¹⁸, 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). Comme les années précédentes, IOE considère le PRISMA comme un instrument important, dans le cadre de l'architecture d'évaluation du FIDA, pour promouvoir la redevabilité et l'apprentissage organisationnel.
2. Le PRISMA 2018 rend compte, de manière claire et concise, de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans 24 évaluations indépendantes choisies conjointement par la direction et IOE, parmi lesquelles trois évaluations couvertes dans de précédentes éditions du PRISMA et 21 nouvelles évaluations achevées en 2016 et 2017. 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 que les observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
3. Le PRISMA montre que le suivi des recommandations issues des évaluations indépendantes se poursuit de manière satisfaisante. La Section III, "Internaliser les enseignements", présente sous le point "Pleins feux" une utile synthèse des moyens que la direction entend utiliser pour faire face, durant la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et au-delà, à des problèmes persistants dans des domaines stratégiques et techniques clés, fréquemment soulevés par les évaluations.
4. Comme l'avait recommandé IOE l'an dernier, le PRISMA de cette année rend également compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations adressées aux autorités gouvernementales. Il y a là, pour la direction, une occasion de mettre en lumière les efforts qu'elle déploie pour promouvoir la mise en œuvre des recommandations des évaluations adressées aux gouvernements en collaborant avec les autorités nationales durant la formulation des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays et des nouveaux projets, et par le biais de la supervision des projets.

II. Observations particulières

5. Évaluations incluses dans le PRISMA. Le PRISMA de cette année couvre 24 évaluations entreprises au cours des deux dernières années et dont les recommandations ont été approuvées avant le 30 juin 2017. Il s'agit: d'une évaluation au niveau de l'institution; de dix évaluations de programmes de pays, dont trois couvertes par des éditions précédentes du PRISMA ("suivi récurrent"); de huit évaluations de la performance de projets; d'une évaluation de l'impact; et de quatre rapports de synthèse d'évaluations. Les évaluations couvertes par le PRISMA ont fait l'objet d'un accord entre IOE et la direction.
6. Portée de l'évaluation et classification des recommandations. Le PRISMA contient une analyse quantitative détaillée des différents types d'évaluations et de recommandations dont il est rendu compte, classées en fonction de critères comme le type d'évaluation; la répartition régionale; le niveau chargé de donner suite à la

¹⁸ Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EC 2011/66/W.P.8).

- recommandation; et la nature de la recommandation. Dans les futures éditions du PRISMA, cette section pourrait, si cela est jugé utile, être utilisée pour une analyse plus approfondie et pour en tirer des conclusions spécifiques.
7. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations. IOE se félicite des efforts consentis par la direction pour rendre compte séparément de chaque recommandation et sous-recommandation, apportant davantage de clarté aux suites données. Le PRISMA indique que 48% des recommandations et sous-recommandations ont été intégralement appliquées, et que 39% sont en cours d'application. Depuis 2013, le pourcentage de recommandations intégralement appliquées a suivi une tendance à la baisse, due à une augmentation des recommandations en cours; cette tendance semble s'être stabilisée depuis 2016. La qualification "en cours" indique que des mesures ont été prises pour donner suite à la recommandation, mais qu'il faut plus de temps pour une application intégrale. Cette situation résulte habituellement du fait que les processus de programmation de pays et de changements organisationnels entrepris par la direction s'inscrivent dans un plus long terme.
 8. Qualité de l'information sur la suite donnée. Comme les années précédentes, les informations communiquées par la direction sur la suite donnée aux recommandations des évaluations ont été précises, claires et complètes. Des exemples concrets ont souvent été fournis, indiquant où et comment les recommandations ont été appliquées, ce qui ajouté de la crédibilité aux mesures de suivi décrites. Les cas dans lesquels l'information était trop vague ou qui ne traitaient pas entièrement la recommandation ont diminué par rapport au PRISMA de l'an dernier, mais il en subsiste quelques uns.
 9. L'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) concernant les Philippines, par exemple, avait recommandé d'améliorer l'analyse diagnostique du groupe cible potentiel et le ciblage en améliorant l'identification des bénéficiaires potentiels et la définition des moyens de leur venir en aide. La suite donnée à la recommandation a été axée sur le ciblage de zones géographiques où les niveaux de pauvreté sont élevés, sans indiquer si une approche différenciée serait utilisée pour atteindre différents groupes cibles dans ces zones. On ne peut pas considérer que cette recommandation ait été intégralement appliquée.
 10. Sur plusieurs points, les recommandations de l'ESPP concernant le Nigéria n'ont été que vaguement abordées. La formulation précise de la recommandation est importante, mais elle n'a pas été, dans ce cas, entièrement prise en considération. L'ESPP a recommandé, par exemple, l'élaboration de stratégies d'égalité des sexes adéquates sur le plan culturel; toutefois, la suite donnée fait seulement état de l'intégration de la problématique hommes-femmes. S'agissant de la principale recommandation – transformer la participation au niveau des États – les réponses n'ont pas permis de déterminer si – et comment – l'engagement du FIDA avec les États serait fondamentalement modifié.
 11. Suivi récurrent. IOE se félicite de la franchise avec laquelle la direction indique que plusieurs recommandations ont été appliquées partiellement¹⁹ ou sont encore en cours ou en suspens. IOE apprécie également les efforts que continue de déployer la direction pour appliquer les recommandations issues des évaluations couvertes par les précédents PRISMA. Il est vrai que la mise en œuvre de certaines

¹⁹ Tel a été le cas pour la recommandation, contenue dans l'évaluation du programme de pays du Brésil, de détacher le chargé de programme de pays (CPP) et d'affecter au siège, à temps partiel, un membre du personnel de la catégorie du cadre organique pour assurer, au jour le jour, le suivi des questions opérationnelles. À titre de réponse partielle, la présence du CPP au Brésil a été renforcée par de fréquentes missions sur le terrain. Dans le PRISMA 2018, la direction a indiqué qu'un bureau de pays avait été établi au Brésil, et que le choix d'un CPP basé au Brésil avait été mené à terme.

recommandations peut exiger plus d'une année, et il est important de veiller à ce que les efforts d'application de ces recommandations soient suivis et pris en compte dans le PRISMA.

12. Recommandations issues du RARI 2017 et réponse aux observations d'IOE concernant le RIDE 2017. Les suites données par la direction aux recommandations du RARI 2017 semblent globalement satisfaisantes. Le RARI contenait cinq recommandations, que la direction a décomposées en dix recommandations. Le PRISMA rapporte que cinq de ces recommandations ont été intégralement appliquées, quatre sont en cours d'application et la dernière n'a pas été acceptée par la direction dans sa réponse²⁰. Toutefois, une recommandation indiquée comme intégralement appliquée ne l'était en fait que partiellement. Alors que le RARI recommandait que le FIDA établisse, pour FIDA11, des cibles au niveau "satisfaisant ou mieux", les seuils de ces cibles demeurent au niveau "plutôt satisfaisant ou mieux". IOE est également satisfait des réponses de la direction à ses observations sur le RIDE 2017.
13. Conclusions du PRISMA. Comme les années précédentes, le PRISMA a mis en lumière le grand nombre de mesures secondaires auxquelles la direction doit donner suite. La direction a souligné la nécessité de rationaliser les recommandations afin de s'assurer qu'il existe une capacité humaine et financière à leur mesure. Premièrement, le nombre de recommandations contenues dans chaque évaluation a diminué au cours des cinq dernières années, passant d'une moyenne de 5,8 pour 2012 et 2013 à une moyenne de 4,3 pour 2017 et 2018. Deuxièmement, IOE recense les sous-recommandations associées à chaque recommandation, afin de pouvoir être plus précis quant aux mesures à prendre pour appliquer la recommandation. Troisièmement, les recommandations sont majoritairement adressées à un nombre restreint de personnes, comme une équipe de pays du FIDA ou une unité spécifique au sein du FIDA. En conséquence, les mesures à prendre pour l'application des recommandations contenues dans le PRISMA sont réparties sur l'ensemble de l'organisation. Pour chaque évaluation, IOE présente seulement un échantillon des plus importantes recommandations – souvent en consultation avec les unités chargées de l'exécution – pour s'assurer que les recommandations sont faisables et réalistes. Le pourcentage élevé d'application des recommandations d'IOE démontre qu'elles n'excèdent pas la capacité d'absorption du FIDA.
14. La direction a souligné qu'il existe un délai moyen de trois ans entre la clôture d'un projet et l'achèvement des évaluations de ce projet. IOE suggère qu'il serait plus utile, à l'avenir, de suivre l'écart entre le moment où le rapport d'achèvement de projet est disponible et l'achèvement de l'évaluation concernant ce projet. La disponibilité d'un rapport d'achèvement de projet est un préalable indispensable pour qu'IOE puisse planifier une évaluation de ce projet et l'inscrire à son programme de travail de l'année suivante; ces évaluations sont souvent mises à la disposition d'IOE bien après la clôture du projet.

²⁰ Le RARI a recommandé que, en fonction du contexte du pays et en collaboration avec les partenaires, le FIDA appuie la mise en place d'unités permanentes de gestion des projets qui seraient responsables de toutes les interventions à financement externe dans un secteur ou sous-secteur spécifique. La direction a exprimé son désaccord avec cette recommandation, l'interprétant comme une proposition, de la part d'IOE, de créer des unités parallèles de gestion des projets en dehors des structures gouvernementales. Comme l'a fait observer la direction, cela irait à l'encontre des principes et des processus appliqués pour atteindre les objectifs du Programme pour un développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable. IOE convient avec la direction que des équipes de gestion des projets renforcées et cohérentes au sein des structures gouvernementales contribueraient utilement à l'exécution du programme tout en favorisant le développement à long terme des pays.

Recommandations issues des évaluations, par thème rapportées aux engagements de FIDA11 (PRISMA 2018)

Tableau A

<i>Engagements de FIDA11</i>	<i>Thème</i>	<i>Nombre</i>	<i>Total</i>	<i>En pourcentage (%)</i>
1. Mobilisation de ressources	Secteur privé	5	5	2
2. Allocation des ressources	Ciblage	23	23	11
3. Utilisation des ressources	Égalité des sexes	15		
	Jeunesse	1		
	Bénéficiaires	3		
	Gestion des ressources naturelles	15		
	Gestion et administration du projet	10		
	Partenariats	11		
	Participation à l'élaboration des politiques	9		
	Gestion des savoirs	6		
	Coopération Sud-Sud et triangulaire	2		
	Activités hors prêts	7		
	Fragilité et conflit	6		
	Conception et formulation de projet	8		
	Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP)	7		
	Supervision	4		
	Décentralisation	16	120	57
4. Transformation des ressources en résultats en matière de développement	Technologies de l'information et de la communication	3		
	Mesure des résultats, suivi-évaluation	19		
	Formation et renforcement des capacités	7	29	14
Domaines techniques	Marchés et filières	8		
	Finance rurale	4		
	Infrastructure	3		
	Durabilité	7		
	Innovation	1		
	Dons	2		
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	6		
	Gouvernance	1		
	Ressources humaines	3	35	17
Total			212	100

Tableau B

Recommandations issues des évaluations classées en fonction des grands blocs thématiques utilisés dans les éditions précédentes

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Ciblage et problématique hommes-femmes	42	20
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	38	18
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	36	17
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs, etc.)	35	17
Thèmes transversaux (dons, efficacité, durabilité, COSOP, etc.)	42	20
Institutionnel (technologies de l'information et des communications, ressources humaines)	19	9
Total	212	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</i>	<i>Date d'évaluation</i>
Programme de promotion de la microentreprise rurale	Philippines	30-10-2016	12-05-2015	10-2016
Programme de réhabilitation de l'agriculture dans le district de la Tshopo Province orientale	République démocratique du Congo	14-11-2016	30-04-2014	12- 2016
Programme national de technologie et de formation agricoles: Mécanisme d'assistance technique	Nicaragua	20-06-2001	31-12-2013	03-2017
Projet de développement rural dans la région de Noubaria Ouest	Égypte	09-04-2013	31-12-2014	03-2017
Programme d'appui aux activités de subsistance des ruraux	Malawi	30-08-2004	31-03-2014	03-2017
Programme post-tsunami de relèvement des pêches et de l'agriculture	Maldives	21-04-2006	31-12-2013	04-2017
Programme post-tsunami de remise en état et de gestion des ressources dans les zones côtières	Sri Lanka	18-09-2008	31-03-2014	06-2017
Programme national de développement rural – Phase I: région de l'Ouest	Guatemala	20-10-2016	30-06-2013	06-2017
Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Mozambique	02-09-2002	30-09-2011	12- 2016
		25-05-2004	06-02-2014	02-2017

Application des recommandations: évolution à long terme

Tableau A

État d'avancement de l'application des recommandations, par niveau (rapports PRISMA 2006-2018)

Niveau	Intégrale	Sans objet	Non		En cours	Partielle	En suspens	Total (en nombre)	Total (%)
			acceptée	Différée					
Pays	836	25	2	69	193	32	31	1 188	51
Gouvernement	77	4	-	27	23	7	22	160	7
FIDA	255	14	9	1	164	13	6	462	20
Projet	326	22	-	66	31	21	4	470	20
Région	27	6	-	3	8	-	1	45	2
Total (en nombre)	1 521	71	11	166	419	73	64	2 325	
Total (%)	65	3	0	7	18	3	3		100

Tableau B

Application des recommandations, par division régionale (rapports PRISMA 2006-2018)

Division régionale	Intégrale	Sans objet	Non		En cours	Partielle	En suspens	Total (en nombre)	Total (%)
			acceptée	Différée					
APR	381	23	-	37	82	18	15	556	24
ESA	287	9	-	13	48	8	4	369	16
LAC	228	6	-	47	76	14	4	375	16
NEN	185	8	1	10	22	9	6	241	10
WCA	232	16	2	58	53	12	32	405	17
Total (en nombre)	1 313	62	3	165	281	61	61	1 946	
Total (%)	56	3	0	7	12	3	3		84

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 2017 et réponse aux observations d'I OE concernant le RIDE 2017

Suite donnée au thème d'apprentissage du RARI 2017

1. La présente section donne une vue d'ensemble de quelques unes des mesures de suivi prises à propos du thème d'apprentissage du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) 2017 sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires dans les opérations financées par le FIDA.
2. Dans le cadre du programme de décentralisation du FIDA, le personnel chargé de la gestion financière sera déployé au sein d'un pôle sous-régional établi dans chaque région. Une proximité plus étroite avec les pays emprunteurs leur permettra de fournir une supervision et un appui à l'exécution cohérents et plus rapides, et de participer plus activement aux concertations sur les politiques. La capacité du tableau limité des effectifs chargés de la gestion financière a été renforcée grâce à l'utilisation exclusive de consultants accrédités en matière de gestion financière, désormais recrutés directement par la Division des services de gestion financière (FMD) pour entreprendre des missions et assurer un appui aux projets en tenant dûment compte des aspects économiques et de l'efficacité. L'utilisation des systèmes nationaux de gestion financière est constamment soulignée durant la conception et l'exécution des projets, et elle est enregistrée dans le tableau de bord de la gestion financière.
3. La Division des services de gestion financière a également pris l'initiative de lancer une série de nouveaux systèmes visant à améliorer encore la qualité de la gestion financière des projets, et elle a joué un rôle actif dans ce contexte. Le Portail clients du FIDA est en cours de déploiement sur une base permanente afin de permettre à un nombre croissant d'emprunteurs de soumettre des demandes de retrait par voie électronique et d'accéder à des informations financières en temps réel. En outre, le SGRO a été relié aux principaux systèmes de gestion financière, tels que le tableau de bord et le système de suivi des rapports d'audit, afin de suivre systématiquement les performances de la gestion financière tout au long de la vie des projets, afin de faciliter le suivi des recommandations issues de la supervision, et de signaler toute question urgente liée à la gestion financière. En outre, un nouveau système de suivi, sous la forme d'un rapport sur les indicateurs clés de performance, est en cours d'élaboration afin de garantir que, pour tous les projets: i) la notation du risque de gestion financière soit régulièrement mise à jour; ii) une mission de gestion financière soit effectuée au moins une fois par an; iii) les dépenses non admissibles et les obligations en suspens fassent l'objet d'un suivi en temps opportun; et iv) l'examen des audits soit achevé et rendu public dans les délais convenus. Enfin, le cours d'apprentissage en ligne sur la gestion financière, traduit avec succès, est maintenant disponible en sept langues (anglais, arabe, chinois, espagnol, français, portugais et russe) afin de renforcer la sensibilisation des États membres du FIDA.
4. Le FIDA introduit également un système de suivi des avis de non-objection (NOTUS) pour garantir en temps opportun et de manière transparente le suivi des avis de non-objection. Cela sera aussi facilité pour les divisions régionales, par l'appui accru en matière de passation des marchés que leur fournira le personnel qui sera affecté aux postes nouvellement créés de chargés régionaux de la passation des marchés. La recommandation 5 ci-dessous décrit d'autres efforts en cours pour apporter une assistance au niveau des projets en matière de passation des marchés.

Recommandations formulées dans le RARI 2017

1. Veiller à ce que la consolidation des résultats de FIDA9 ne se traduise pas par une stagnation au cours de FIDA10 et au-delà
 - a) Adopter une approche plus holistique entre le Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et la réserve de projets, et réduire l'écart entre la conception et l'exécution du projet grâce à la plus forte décentralisation du FIDA. La direction a accéléré un certain nombre d'initiatives de réforme pour faire en sorte que le FIDA soit bien équipé pour obtenir de meilleurs résultats pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et au-delà. Dans le cadre des Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx), avec l'anticipation de la décentralisation, tout le personnel opérationnel devrait être détaché en 2018, ce qui correspond exactement à la recommandation du RARI. La direction est également en train de réviser les procédures du COSOP dans le contexte du cadre de transition afin de garantir un ensemble d'appui plus holistique aux pays. Afin de réduire l'écart entre la conception du projet et son exécution, la direction a élaboré un mécanisme pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets, qui sera présenté au Conseil d'administration à la session de septembre 2018. Ce système devrait apporter une solution au problème des longs délais de démarrage des projets, en particulier dans les pays les plus vulnérables. Mesure intégralement appliquée.
 - b) Définir des cibles "satisfaisant ou mieux" pour FIDA11. La direction a défini, dans le Cadre de gestion des résultats récemment approuvé, des cibles ambitieuses pour FIDA11. Bien que les seuils fixés pour les cibles demeurent au niveau "plutôt satisfaisant ou mieux" (conformément aux pratiques suivies par d'autres institutions financières internationales (IFI) et banques multilatérales de développement (BMD), une analyse détaillée pour le niveau "satisfaisant ou mieux" a été présentée dans l'édition 2017 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Mesure intégralement appliquée.
2. Adopter des approches induisant une transformation qui remédiera aux causes fondamentales de l'inégalité et de la discrimination entre les sexes, afin que le FIDA puisse véritablement contribuer à la réalisation de l'ODD "ne laisser personne pour compte"
 - a) Les interventions du FIDA doivent prendre en compte les changements à long terme, dans les pratiques culturelles comme dans la législation et les politiques. Les projets doivent prévoir des théories spécifiques du changement, ainsi qu'un meilleur suivi tout au long du cycle de vie du projet. Cette 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) inclut aussi un suivi du Rapport de synthèse d'évaluations (RSE) sur l'égalité des sexes. La direction a élaboré un ensemble complet de mesures de suivi dans la perspective des actions spécifiques détaillées dans cette recommandation dans le volume II du PRISMA. Plus précisément, la nouvelle division Environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (ECG) a commencé à élaborer un cadre pour la mise en œuvre d'approches transformatrices pour les quatre thèmes d'intégration du FIDA, parmi lesquels l'égalité hommes-femmes, en portant une attention particulière à l'intégration et aux liens étroits sur le plan horizontal. En outre, dans le cadre des engagements pris pour FIDA11, le seuil de référence pour les projets susceptibles de transformer les rapports entre les sexes a été porté à 25%. Les théories du changement sont développées sur une base plus systématique dans

la conception de nouveaux projets. La direction a également commencé à réviser ses directives opérationnelles sur le ciblage et l'inclusion sociale. Cela donnera l'occasion d'améliorer l'efficacité des stratégies de ciblage du FIDA et de ses approches susceptibles de transformer les rapports entre les sexes.

Le FIDA élabore actuellement un plan d'action pour l'égalité des sexes afin d'apporter des réponses aux priorités clés en matière d'appui à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes d'ici la fin de 2021. Le plan d'action s'attachera en particulier à rendre opérationnels les domaines d'action définis en 2012 par la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le plan d'action abordera trois questions clés: i) les mesures audacieuses et transformatrices nécessaires pour atteindre les objectifs du Programme 2030; ii) le modèle opérationnel amélioré du FIDA (décentralisation, intégration des principaux thèmes transversaux, culture des résultats et innovation); et iii) les engagements pertinents relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, tels qu'ils figurent dans le rapport final sur la consultation relative à FIDA11. Soutenir l'intégration d'une dimension de genre dans les théories du changement intégrées dans les projets du FIDA et veiller au suivi des bons indicateurs sont des caractéristiques importantes de ce plan. Mesure en cours d'application.

3. Systématiser les trois activités hors prêts (gestion des savoirs, partenariats et participation à l'élaboration des politiques) en vue de la reproduction à plus grande échelle des résultats
 - a) Les objectifs assignés aux activités hors prêts doivent être formulés de manière sélective, et avec des liaisons entre les activités et les ressources dans les programmes de pays et les processus connexes. Conformément à l'engagement 3.4 de FIDA11 visant à renforcer les synergies entre les engagements de prêt et hors prêts, la direction révisé actuellement les procédures relatives aux COSOP, comme mentionné ci-dessus. Les procédures révisées visent spécifiquement à intégrer les activités hors prêts dans les programmes de pays. Des indicateurs de performance dans les activités hors prêts ont été inclus dans le module de supervision du SGRO et seront reflétés dans d'autres processus. En outre, dans le cadre du processus de décentralisation, les descriptions de postes du personnel du programme de pays ont été révisées pour y inclure les activités hors prêts en tant qu'aspect important de l'engagement du FIDA. Comme indiqué précédemment, dans le cadre des piliers des résultats du FIDA, un groupe spécial de produits institutionnels a été mis en place pour l'allocation et la surveillance de l'utilisation des ressources pour les activités de participation à l'élaboration des politiques financées par le budget administratif. Par ailleurs, dans le cadre des réformes OpEx, trois pôles de coopération et de savoirs Sud-Sud et triangulaires spécifiques ont également été établis au Brésil, en Chine et en Éthiopie pour promouvoir davantage les activités hors prêts dans et entre les différentes régions. Mesure intégralement appliquée.
 - b) Les équipes de pays doivent bénéficier d'un appui technique et consultatif assuré par les divisions pertinentes du FIDA, y compris les divisions ne relevant pas du Département de la gestion des programmes (PMD). Dans la nouvelle structure décentralisée, en plus des équipes opérationnelles de PMD, des spécialistes techniques de FMD, ECG et PMI ont aussi été décentralisés. La présence de ces membres du personnel dans les pôles sous-régionaux leur permettra de faciliter le partage des savoirs. Rapprocher

davantage le personnel technique des pays emprunteurs facilitera aussi la participation à l'élaboration des politiques. Mesure intégralement appliquée.

4. Améliorer la granularité des données pour un certain nombre de critères stratégiques en vue d'un meilleur suivi de la performance et d'une meilleure approche des interventions

- a) Recueillir des éléments concrets mieux adaptés pour démontrer les réalisations dans le domaine des changements climatiques. Le FIDA reconnaît la nécessité de mettre davantage l'accent sur les questions environnementales et de rechercher une plus grande complémentarité avec des activités d'atténuation (sources d'énergie de substitution, séquestration du carbone). Ces aspects seront centraux dans le programme de FIDA11. Une nouvelle stratégie en matière environnementale et climatique, assortie d'un plan d'action, sera adoptée d'ici la fin de 2018 et garantira que les activités en rapport avec la viabilité écologique et les activités d'adaptation au climat et d'atténuation de ses effets soient conformes à tous les engagements internationaux actuels.

En termes d'amélioration de la qualité des données, les nouveaux indicateurs de base incluent des indicateurs climatiques qui mesurent les variables faisant l'objet, pour la première fois, d'un suivi par le SGRO. De plus, afin de recueillir davantage de données concrètes sur les avantages et les défis de l'effort d'intégration des questions climatiques, on conduit actuellement des évaluations d'impact spécifiques prenant en considération les informations géospatiales appuyées par la deuxième phase du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.

À l'heure actuelle, la direction collabore avec l'Organisation de coopération et de développements économiques et des BMD pour adapter la méthodologie des marqueurs de Rio et le système de suivi des financements climatologiques des BMD en vue de les utiliser, dans tous les investissements du FIDA, pour mesurer avec précision la taille des investissements se rapportant au climat et vérifier le respect des engagements environnementaux pris par les États membres du FIDA. Mesure en cours d'application.

- b) Inclure des indicateurs de la sécurité alimentaire dans la formulation des stratégies de pays et la conception des projets, et dans leur suivi. Une augmentation de la productivité et des revenus agricoles ne se traduit pas toujours par une plus grande sécurité alimentaire ni, ce qui est encore plus important, par la sécurité nutritionnelle. Comme il ne peut y avoir de sécurité nutritionnelle sans sécurité alimentaire, la focalisation croissante sur la nutrition répond à cette recommandation et la porte même plus loin.

Les stratégies de pays, ainsi que le S&E et les plans d'évaluation de l'impact des projets devraient inclure des précisions sur les méthodes et les outils à utiliser pour évaluer leur performance en termes de sécurité alimentaire et de nutrition.

Pour suivre les améliorations de la sécurité alimentaire, le cadre de gestion des résultats de FIDA11 utilise l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (FIES). Les indicateurs d'impact sur la nutrition au niveau des projets, fournis par le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) – niveau de production: nombre de personnes bénéficiant d'un soutien pour améliorer leur nutrition; niveau de résultat: (nombre) pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur régime alimentaire (diversité alimentaire minimale chez les femmes (MDD-W) - sont utilisés pour

suivre les résultats nutritionnels du projet. Le MDD-W est un indicateur de substitution prenant en compte la vulnérabilité nutritionnelle particulière des femmes comme indicateur de l'état nutritionnel des autres membres du ménage.

Le progrès sur le plan de la nutrition est désormais systématiquement suivi durant l'exécution, grâce à l'intégration d'un score nutritionnel dans les directives institutionnelles relatives à la supervision des projets sensibles aux enjeux nutritionnels et pour les examens à mi-parcours de tous les projets, indépendamment de leur sensibilité à ces enjeux.

L'intégration d'une focalisation sur la nutrition et l'incorporation d'indicateurs relatifs à la nutrition comme le MDD-W sont appuyées par l'amélioration de la granularité des données et la ventilation de ces données par sexe et par âge. Il est dès lors possible de suivre la performance d'un projet du point de vue des membres les plus vulnérables du ménage. Mesure en cours d'application.

5. Appliquer une différenciation accrue dans la gestion financière et les exigences fiduciaires concernant la passation des marchés, tout en appuyant les améliorations des capacités nationales à long terme
 - a) Fournir un appui renforcé à la passation des marchés sur la base des évaluations du risque, et renforcer la capacité des bureaux de pays du FIDA et des pôles sous-régionaux. L'architecture institutionnelle du FIDA pour la supervision de la passation des marchés des projets a été renforcée en 2018 grâce à la création de cinq nouveaux postes de responsables principaux de la passation des marchés. Chaque division régionale de PMD compte désormais un responsable principal de la passation des marchés, et un conseiller principal en matière de passation des marchés sera recruté plus tard dans l'année au sein de la Division des politiques et des résultats opérationnels. Le conseiller sera responsable de la supervision des responsables principaux régionaux de la passation des marchés; il fournira une orientation stratégique et fera progresser les réformes pertinentes. Dans le cadre de l'initiative de décentralisation du FIDA, les fonctions de supervision de la passation des marchés ont été incorporées dans les nouvelles descriptions de poste génériques des analystes des opérations nationales (personnel national dans les bureaux de pays du FIDA) afin de renforcer les capacités des bureaux de pays et des pôles sous-régionaux du FIDA. Les directives concernant les examens des marchés ont été élargies pour assurer une plus grande attention aux risques liés à la passation des marchés et une atténuation de ces risques lors de l'exécution du projet. Le nouveau système NOTUS, pour la gestion du suivi des avis de non-objection du FIDA pour les processus de passation des marchés des projets est en cours de lancement en 2018 et atténuera considérablement les risques (par exemple, perte de données) liés à l'utilisation de méthodes différentes, et souvent manuelles, de dénomination des documents, de leurs différentes versions, de leur soumission et de leur archivage, ainsi que la rationalisation du processus de non-objection. Un nouveau programme de formation à la supervision des marchés, spécialement adapté aux besoins du personnel opérationnel, sera mis au point en 2018 en tant que partie intégrante des cours proposés par l'Académie des opérations. Ce programme de formation se poursuivra sur une base continue et mettra l'accent sur l'évaluation ex ante des risques liés à la passation de marchés. Un programme d'évaluation des consultants en matière de passation des marchés des projets est également en cours de mise en place et devrait être lancé en 2018. Ce programme veillera à ce que les consultants recrutés par le FIDA satisfassent régulièrement

aux exigences en termes de qualifications et d'expérience et puissent fournir des services de qualité au FIDA et à ses projets. Les possibilités d'améliorer l'évaluation ex ante des risques liés à la passation des marchés seront examinées après un bilan des expériences et des enseignements du FIDA et des meilleures pratiques des IFI dans ce domaine, à entreprendre au second semestre 2018. Mesure intégralement appliquée.

- b) Renforcer les capacités de gestion financière et de passation des marchés des organismes d'exécution, éventuellement avec l'appui d'un don du FIDA. Les initiatives examinées ci-dessus permettront au FIDA de fournir un meilleur appui au renforcement des capacités au niveau des pays. Par ailleurs, on explorera plus tard dans le courant de l'année 2018 un programme dans l'esprit du Programme relatif au S&E rural (PRIME). Mesure en cours d'application.

Observations d'IOE sur le RIDE 2017

5. Dans l'ensemble, les observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à propos du RIDE de l'an dernier portaient spécifiquement sur les résultats et les sections présentées dans le rapport de 2017. La direction voudrait souligner que le RIDE a pour but de fournir une analyse holistique et institutionnelle 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 limites en termes de nombre de mots, d'analyse détaillée des portefeuilles régionaux ou des spécificités des pays.

On trouvera ci-après les réponses de la direction aux observations d'IOE relatives au RIDE 2017 et qui demeurent pertinentes pour l'édition 2018:

- a) Méthodologie. Le RIDE de cette année inclura une explication de la méthodologie utilisée pour la nouvelle analyse présentée dans le rapport (par exemple le décalage entre les notes), conformément à l'observation d'IOE à propos du RIDE 2017.
- b) Vue d'ensemble du portefeuille. On trouvera, dans le RIDE 2018, une vue d'ensemble qui donnera au lecteur des informations générales et un tableau global du portefeuille en cours des investissements du FIDA.
- c) Ventilation des indicateurs de performance par fragilité des situations. Le rapport 2018 contiendra une comparaison entre les différences de performance de pays connaissant des situations de fragilité et l'ensemble du portefeuille. Il présentera également une analyse plus approfondie des contributions régionales à la performance globale.
- d) Cofinancement. Dans le contexte des engagements de FIDA11 et du cadre de transition, la direction a entrepris une analyse approfondie du cofinancement afin d'apporter des contributions à la stratégie et au plan d'action actuellement en cours d'élaboration. Dans la mesure où c'est pertinent, le RIDE inclura une analyse plus approfondie du cofinancement. Il convient toutefois de noter que le RIDE n'est pas conçu comme vecteur d'une analyse approfondie de ces thèmes spécifiques.
- e) Changements climatiques. On a inclus, dans le RIDE 2018, un chapitre spécifique "Plein feux" sur les changements climatiques. Ce chapitre répondra aux observations d'IOE à propos de l'analyse des changements climatiques présentée dans le rapport 2017. Les annexes concernant le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) font habituellement partie du RIDE et seront également incluses dans l'édition de cette année.

- f) Section sur la marche à suivre. Le RIDE inclura une section mettant en lumière des actions spécifiques entreprises au niveau institutionnel pour apporter des réponses aux causes récurrentes de l'insuffisance des performances. En outre, le PRISMA traite de mesures spécifiques de suivi prises par la direction pour donner suite aux recommandations formulées par IOE sur des thèmes récurrents, comme l'intégration, le ciblage, le S&E, la conception des projets, etc.