

Cote du document: EC 2020/110/W.P.4  
Ordre du jour: 5  
Date: 5 août 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Rapport 2020 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 à l'intention des membres du Comité de l'évaluation**

##### Responsables:

##### Questions techniques:

**Thomas Eriksson**

Directeur  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2425  
courriel: t.eriksson@ifad.org

##### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Bureau de la gouvernance institutionnelle  
et des relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb@ifad.org

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

**Fabrizio Felloni**

Responsable par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent dixième session  
Rome, 2 septembre 2020

---

Pour: **Examen**

Cote du document: EB 2020/130/R.11  
Ordre du jour: 7  
Date: 5 août 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Rapport 2020 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 à l'intention des représentants au Conseil d'administration**

##### Responsables:

Questions techniques:

Transmission des documents:

**Thomas Eriksson**

Directeur  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2425  
courriel: t.eriksson@ifad.org

**Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Bureau de la gouvernance institutionnelle  
et des relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb@ifad.org

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

**Fabrizio Felloni**

Responsable par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session  
Rome, 8-11 septembre 2020

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I. Objectifs et méthode suivie</b>	<b>1</b>
A. Objectifs	1
B. Méthode	1
<b>II. Promouvoir l'obligation de rendre compte</b>	<b>2</b>
A. Portée des évaluations et classification des recommandations	2
B. État d'avancement de la mise en œuvre: taux d'application des recommandations	4
<b>III. Internaliser les enseignements</b>	<b>6</b>
A. Domaines d'action: repérer et aborder les thèmes récurrents	6
<b>IV. Conclusions</b>	<b>8</b>
<b>Annexes</b>	
I. Méthode	10
II. Portée des évaluations du PRISMA 2020	12
III. Recommandations issues des évaluations, par sous-thème	13
IV. Liste des évaluations au niveau du projet par date d'entrée en vigueur, date de clôture du prêt, date du rapport d'achèvement du projet et date de l'évaluation	16
V. Suites données aux recommandations issues du RARI 2019 et observations d'IOE à propos du RIDE	17

## **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
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
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
QAG	Groupe assurance qualité
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RSE	Rapport de synthèse d'évaluations
S&E	Suivi-évaluation
UGP	Unité de gestion du projet

## 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 2020 porte sur un total de 16 évaluations (avec 67 recommandations), dont 15 nouvelles évaluations et une faisant l'objet d'un suivi récurrent.
2. Les principaux messages du PRISMA 2020 sont les suivants:
  - i) **La direction continue de suivre et d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE (99%),** 60% des recommandations étant intégralement appliquées et 39% en cours d'application. Elle continue de donner largement suite aux évaluations de la stratégie et du programme de pays dans les nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays, et aux évaluations de la performance du projet dans les nouveaux projets, les recommandations étant entièrement intégrées dans la conception des nouveaux projets et stratégies.
  - ii) **Des suites plus concrètes sont données aux recommandations spécifiques et à celles orientées vers l'action.** À titre d'exemple, on peut citer: la mise en place de contrats basés sur la performance pour les unités de gestion de projet, la limitation de l'étendue géographique des activités du FIDA et la réalisation d'études thématiques spécifiques. Dans le même temps, la direction note que les recommandations formulées par IOE ne contiennent pas toutes des mesures spécifiques. Ceci est particulièrement vrai pour les recommandations dans des domaines comme les activités hors prêts, lorsqu'IOE suggère par exemple de renforcer ce type d'activités ou d'adopter des approches programmatiques sans préconiser de mesures spécifiques. Les suites données à ces recommandations consistent en des processus voués à perdurer et qui se maintiendront inévitablement.
  - iii) **Les évaluations au niveau du portefeuille sont spécifiques au contexte et, comme indiqué dans le PRISMA 2019, il existe un moment optimal pour donner suite aux recommandations et procéder à l'internalisation des enseignements tirés.** Cela a des répercussions à deux niveaux. Premièrement, le délai entre la publication des évaluations et l'achèvement du portefeuille devrait être réduit autant que possible, tout en veillant à ce que les équipes aient suffisamment de temps entre la publication de l'évaluation et un nouveau projet ou programme d'options stratégiques pour le pays afin de bien examiner les enseignements tirés. Il a fallu deux ans pour que les évaluations au niveau des projets soient incluses dans le présent PRISMA, alors que les projets de suivi sont généralement conçus encore plus tôt. Deuxièmement, le fait de donner suite aux recommandations au niveau du portefeuille dans le cadre du PRISMA trois ans ou plus après la clôture des projets ne favorise ni la reddition de comptes ni l'apprentissage. Par conséquent, la direction estime que les mesures de suivi dont il est fait état dans le PRISMA devraient se limiter aux évaluations thématiques/au niveau de l'institution ou stratégiques plutôt qu'aux évaluations au niveau du portefeuille, comme cela est d'usage dans d'autres organisations telles que la Banque mondiale.
  - iv) **Étant donné que les évaluations incluses dans les PRISMA portent sur des projets conçus et réalisés sur une période analogue** (généralement conçus avant 2009 et achevés en 2017 en ce qui concerne le présent PRISMA), on constate un certain nombre de doublons dans les recommandations, ce qui donne l'impression que la direction n'a pas agi dans les domaines clés. Néanmoins, comme le note le PRISMA, en citant des

éléments du portefeuille en cours et du nouveau portefeuille, des mesures ont été prises dans les domaines récurrents, sous la forme de nouvelles politiques, directives, stratégies, etc. Les améliorations découlant de ces changements ressortent de façon évidente dans le portefeuille en cours et dans le nouveau portefeuille.

- v) **Suite aux recommandations issues de l'examen par les pairs, la direction estime qu'il est possible pour IOE de** revoir le format et la structure des recommandations, afin de garantir une valeur ajoutée au-delà des mesures déjà mises en place par la direction. Cette dernière établira avec IOE une cartographie des recommandations orientées vers l'action issues des évaluations au niveau de l'institution, des évaluations thématiques et des évaluations stratégiques menées ces dernières années pour examiner les suites données à ce jour par la direction et repérer les lacunes ou de nouveaux domaines d'action.

# Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

## Introduction

1. Le présent document constitue la dix-septième 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 première pour la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Dans le PRISMA, la direction rend compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations issues de certaines évaluations menées par 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 méthode du rapport. La Section II est axée sur le PRISMA en tant qu'outil d'obligation redditionnelle. Elle décrit dans les grandes lignes la couverture des évaluations incluses dans le présent 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. Cette section met notamment en lumière les tendances thématiques qui se dégagent des évaluations au niveau du portefeuille, et livre un aperçu des mesures prises dans ces domaines. La Section IV présente les conclusions du rapport.

## I. Objectifs et méthode suivie

### A. Objectifs

4. Le PRISMA est un outil important au sein de l'architecture d'auto-évaluation. 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 relevant les problèmes récurrents au niveau du portefeuille et de l'institution qui nécessitent une attention ciblée de la part de la direction, afin d'accroître l'efficacité en matière de développement.

### B. Méthode

5. Le PRISMA 2020 reprend 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 I une description détaillée de la méthode suivie pour établir le rapport. En réponse aux observations d'IOE sur les précédents PRISMA, et pour éviter une précision excessive, le PRISMA 2020 ne dissocie pas les recommandations, mais rend compte des suites données aux recommandations dans leur ensemble, telles qu'elles ont été présentées par IOE. En accord avec la pratique établie dans le

PRISMA 2019, le rapport présente une analyse thématique détaillée au niveau du portefeuille<sup>1</sup>.

## II. Promouvoir l'obligation de rendre compte

### A. Portée des évaluations et classification des recommandations

6. Le PRISMA 2020 porte sur un total de 16 évaluations (avec un total de 67 recommandations) sélectionnées conjointement par la direction et IOE. Parmi ses 16 évaluations, 15 sont de nouvelles évaluations terminées en 2018 et 2019 et une avait déjà été traitée dans le PRISMA 2018 (suivi récurrent).
7. S'agissant du suivi récurrent, le PRISMA ne tient compte que des recommandations en suspens que la direction avait acceptées, mais auxquelles elle n'avait pas donné suite intégralement dans les éditions précédentes. La présente édition contient ainsi cinq recommandations en suspens issues de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.

Tableau 1

#### PRISMA 2020: premier cycle de suivi et suivi récurrent\*

Nouvelles évaluations 2020		Mesures de recommandation issues des évaluations					
Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
<b>Portefeuille</b>							
Asie et Pacifique	1 ESPP + 2 EvPP	-	6	-	-	7	13
Afrique orientale et australe	1 ESPP + 2 EvPP + 1 IE	-	4	-	4	8	16
Amérique latine et Caraïbes	2 EvPP	-	-	-	-	8	8
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2 ESPP + 1 EvPP	-	7	-	-	3	10
Afrique de l'Ouest et du Centre	1 ESPP + 1 EvPP	-	5	-	-	4	9
<b>Sous-total</b>	<b>14</b>	-	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
<b>Institution</b>							
ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres	1 ENI	6	-	-	-	-	6
ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation	1 ENI	5	-	-	-	-	5
<b>Sous-total</b>	<b>1</b>	-	-	-	-	-	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>67</b>

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

Légende: 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. La direction apprécie les efforts déployés par IOE en vue de rationaliser les recommandations, et note que les évaluations au niveau des projets et des pays contiennent quatre recommandations. L'ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres contient un total de six recommandations que la direction avait acceptées, tandis que cinq recommandations en suspens issues de l'ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation font l'objet d'un suivi récurrent dans le PRISMA 2020.
9. La direction note également que le PRISMA 2020 contient moins d'évaluations et de mesures de recommandation que les éditions précédentes (31 évaluations décomposées en 187 mesures de recommandation dans le PRISMA 2019). Cela s'explique principalement par deux facteurs. Premièrement, une réduction du nombre d'évaluations faisant l'objet d'un suivi récurrent (on en comptait 11 dans le PRISMA 2019). Comme convenu avec IOE et le Comité de l'évaluation, un délai d'au moins deux ans devrait être accordé aux ENI entre les mesures prises et la rédaction du PRISMA, en raison du délai plus long nécessaire à l'adoption des recommandations en matière de stratégie et de politique. La direction estime

<sup>1</sup> L'analyse au niveau du portefeuille comprend l'analyse au niveau des programmes de pays et des projets.



également que le suivi récurrent devrait se limiter aux ENI et aux évaluations thématiques, et ne pas être appliqué aux évaluations au niveau du portefeuille, étant donné le champ étroit des recommandations au niveau du portefeuille et leur limitation temporelle. Deuxièmement, comme indiqué dans la section consacrée à la méthode, les recommandations ont été présentées telles que formulées par IOE dans le rapport d'évaluation (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas dissociées).

10. **Nature des recommandations et niveau de la suite qui y est donnée.** Étant donné le grand nombre d'évaluations au niveau du portefeuille (ESPP, EvPP et EI), 81% des recommandations portent sur des questions opérationnelles et 19% sur des questions stratégiques. Les évaluations stratégiques au niveau du portefeuille sont issues pour l'essentiel des ESPP. L'ENI sur le développement de filières en faveur des pauvres a donné lieu à davantage de recommandations opérationnelles que de recommandations stratégiques, comme par exemple l'amélioration des capacités ou le renforcement des partenariats.
11. Près de 85% des recommandations sont adressées au FIDA, pour application au niveau des pays. Il importe également de rappeler que le FIDA et les pouvoirs publics donnent suite conjointement à toutes les recommandations au niveau du portefeuille, quelle que soit l'entité destinataire, en formulant ensemble de nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et projets, et en apportant un soutien à la supervision et à la mise en œuvre. Seule une recommandation de l'EvPP au Népal était spécifiquement adressée aux autorités gouvernementales (assurer une plus grande participation aux activités du FIDA au niveau de l'État et à l'échelon local), et une autre de l'EvPP au Sri Lanka était spécifiquement adressée à un projet de suivi (consolider et renforcer les organisations à assise communautaire du projet précédent plutôt que d'en créer de nouvelles).
12. Onze pour cent des recommandations sont adressées au niveau institutionnel. La plupart proviennent de l'ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres. Néanmoins, l'ESPP en Géorgie contient une recommandation sur la décentralisation et le renforcement de la présence dans le pays, qui était une recommandation destinée à être appliquée au niveau institutionnel.

Tableau 2  
**PRISMA 2020: nombre de recommandations, par type de niveau chargé d'y donner suite et par nature**

Niveau	Nature des recommandations			Pourcentage
	Opérationnel	Stratégique	Total	
<b>Institution</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
ENI	5	1	6	
ESPP	-	1	1	
<b>Portefeuille</b>				
<b>Pays</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>53</b>	<b>85</b>
ESPP	12	9	21	
EvPP	26	2	28	
EI	4	-	4	
<b>Autorités gouvernementales</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
EvPP	1	-	1	
<b>Projet</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
EvPP	1	-	1	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	
<b>Pourcentage</b>	<b>81</b>	<b>19</b>		

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

13. Dans l'ensemble, la direction continue d'appliquer une proportion importante des recommandations formulées par IOE: 99% ont été appliquées intégralement ou ont donné lieu à des mesures concrètes allant dans le sens des recommandations. Il importe de souligner que la pandémie de COVID-19 pourrait entraîner des difficultés dans les suites données à certaines recommandations pour le PRISMA de l'année prochaine au niveau de l'institution, étant donné la priorité accordée à la riposte et au relèvement dans le sillage de la pandémie et la nécessité qui en découle de redéfinir les priorités.
14. Au niveau du portefeuille, 64% des recommandations ont été appliquées intégralement. La raison en est que les ESPP sont généralement suivies de nouveaux COSOP qui prennent en compte les recommandations formulées dans l'ESPP. S'agissant des évaluations au niveau des projets, les nouveaux projets ont intégré les recommandations dans la conception des nouvelles opérations. Il convient de souligner qu'un certain nombre de recommandations formulées par IOE à propos des programmes de pays portent sur des domaines tels que le renforcement des activités hors prêts – renforcer les partenariats ou accroître la participation au niveau des politiques – pour lesquels des mesures sont inévitablement en cours sans qu'il n'y ait pour autant de résultats immédiatement visibles.

Tableau 3

**PRISMA 2020: 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>
<b>Institution</b>	<b>4</b>	<b>7</b>		<b>11</b>
ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres		6		6
ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation (suivi récurrent)	4	1		5
<b>Portefeuille</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>56</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>64</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	
ESPP	10	11	1	22
EI	3	1		4
EvPP	23	7		30
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>67</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	

\* Une ventilation détaillée est présentée dans le volume II.

15. Outre le détail des suites données à chacune des recommandations énumérées dans le volume II du PRISMA, on trouvera ci-dessous quelques exemples de mesures prises par la direction.
16. **Recommandations intégralement appliquées.** Lors de l'évaluation d'un projet au Belize, IOE a recommandé de réaliser des évaluations de la performance du personnel de l'Unité de gestion du projet (UGP) et de conditionner le renouvellement des contrats aux résultats de ces évaluations. Conformément à cette recommandation, dans le nouveau projet au Belize, les évaluations de la performance sont effectuées à la fin des périodes d'essai, avant le renouvellement des contrats du personnel de l'UGP. Dans l'ESPP pour le Burkina Faso, IOE avait suggéré de limiter l'étendue géographique du programme de pays à trois ou quatre zones. L'étendue géographique des nouveaux investissements dans le pays a ainsi été limitée à quatre zones cibles. Dans l'EvPP en République de Moldova, IOE avait suggéré de se concentrer sur le développement de l'entrepreneuriat agricole et de la transformation agricole dans les projets relatifs aux filières. Le nouveau projet de

développement des filières en République de Moldova applique cette recommandation et a donc pris les dispositions voulues afin de disposer de l'expertise technique nécessaire pour recruter un spécialiste de l'entrepreneuriat agricole dans l'unité consolidée d'exécution du programme, et pour faire appel à une entreprise spécialisée dans la commercialisation pour soutenir les organisations de producteurs et les entrepreneurs.

17. **Recommandations en cours d'application.** Dans les conclusions de l'ESPP au Sri Lanka, il est recommandé au FIDA de renforcer ses investissements dans le travail d'analyse et d'affiner le programme en prévoyant davantage de scénarios de transposition à plus grande échelle. La direction est d'accord avec cette recommandation et, lors de la préparation du nouveau COSOP, elle effectuera une analyse économique et financière plus poussée afin d'orienter les discussions et la formulation de la stratégie de pays du FIDA en partenariat avec les pouvoirs publics. En Tunisie, IOE a recommandé que l'exécution des projets soit ancrée dans les structures décentralisées. Suite à cette recommandation, les autorités locales nouvellement élues participeront à l'exécution du nouveau projet au niveau local.
18. **Recommandations sans objet.** Seule une recommandation a été classée "sans objet": celle formulée dans l'ESPP invitant la Géorgie à renforcer sa présence dans le cadre de la décentralisation. La décentralisation du FIDA s'effectue selon une approche institutionnelle, à l'aide d'un système de pôles qui tient compte des contraintes liées aux ressources et des priorités stratégiques.
19. **Suivi récurrent de l'ENI relative à l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** L'ENI relative à l'expérience du FIDA en matière de décentralisation s'est achevée en 2016, avant le début de FIDA10. Depuis lors, les ambitions et les plans du Fonds en matière de décentralisation ont considérablement évolué, passant d'un modèle de présence dans les pays à la consolidation d'un système de pôles. Le FIDA a également accru la part de personnel décentralisé de 17 à 32% actuellement, avec pour objectif d'atteindre un taux de décentralisation de 45% pendant FIDA12. Par conséquent, les recommandations de l'évaluation étant davantage appropriées dans le cadre du précédent modèle de décentralisation du FIDA, la direction a intégré les aspects pertinents des recommandations dans l'actuel système de pôles. Sur les cinq recommandations de l'ENI en suspens concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, deux portaient sur la mise en place d'un nouveau cadre de délégation des pouvoirs. Conformément à un engagement pris au titre de FIDA11, un cadre de délégation des pouvoirs a été instauré, puis a été affiné avec le temps. Le cadre de délégation des pouvoirs s'accompagne d'un ensemble complet de mesures de formation et de soutien en matière de budget à destination du personnel concerné. Pour les activités hors prêts, IOE avait suggéré d'instaurer une étroite collaboration entre le personnel technique et les bureaux de pays, et d'allouer des budgets spécifiques à ces activités au niveau des pays. Le modèle opérationnel décentralisé du FIDA prévoit que le personnel technique soit également en poste sur le terrain, de manière à pouvoir aider plus largement et étroitement les équipes de pays.
20. **ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres.** Sur les sept recommandations issues de cette ENI, la direction n'est pas d'accord avec une (élaborer une stratégie institutionnelle), est partiellement d'accord avec deux et entièrement d'accord avec quatre<sup>2</sup>. Elle a estimé que, contrairement à une stratégie, des directives opérationnelles permettraient de fournir des orientations plus concrètes aux équipes chargées de la conception et de l'exécution des projets. Le FIDA a mis au point de nouvelles directives opérationnelles sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres. Ces directives aideront les experts chargés de la conception et de

---

<sup>2</sup> Le PRISMA ne porte que sur les évaluations approuvées par la direction dans sa réponse.

l'exécution des projets à mettre en place des projets de filières davantage favorables aux pauvres. Les directives accordent une attention particulière au renforcement de l'inclusion, du ciblage, de la gouvernance et des capacités en vue de développer des filières inclusives en faveur des pauvres.

21. Sur les quatre recommandations auxquelles la direction a pleinement souscrit, trois ne comportaient pas de mesures spécifiques. Les domaines d'action concernés étaient les suivants: adopter une approche programmatique, renforcer les partenariats en vue de développer les filières, atteindre les groupes pauvres et très pauvres et renforcer l'égalité des sexes. Tous ces domaines feront l'objet d'un suivi récurrent, car ces aspects doivent être intégrés dans les stratégies de pays et la conception des projets. Dans ce contexte, les suites données par la direction du FIDA demeurent pertinentes. La quatrième recommandation acceptée par la direction consistait à renforcer les capacités du FIDA et du personnel de projet en matière de développement des filières. La direction avait proposé d'utiliser l'Académie des opérations du FIDA pour y tenir les activités relatives au renforcement des capacités du personnel du Fonds. Mais avec la pandémie de COVID-19, le FIDA n'a pas été en mesure d'organiser les sessions prévues à l'Académie des opérations pour 2020, et envisage donc de les organiser en ligne. En ce qui concerne les projets, il s'emploie à sensibiliser ses interlocuteurs publics nationaux, aux étapes de la conception et de l'exécution, à la nécessité de faire appel à des spécialistes du développement des filières. Là encore, ce niveau de suivi est mieux adapté au niveau des projets de développement des filières.
22. **Suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2019 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 2019.** L'an dernier, le RARI a adressé à la direction cinq recommandations générales. Parmi ces recommandations, la direction en a accepté quatre en totalité et une en partie. Aucune des recommandations ne contenait de mesures spécifiques supplémentaires en dehors des domaines dans lesquels la direction avait déjà pris des mesures et engagé des réformes. On trouvera à l'annexe V l'état d'avancement des suites données à ces mesures.

### III. Internaliser les enseignements

#### A. Domaines d'action: repérer et aborder les thèmes récurrents

23. Le classement thématique et l'analyse des recommandations au niveau du portefeuille issues des évaluations et incluses dans le PRISMA 2020 ont permis de dégager plusieurs thèmes. Ces thèmes sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 4

**PRISMA 2020: recommandations au niveau du portefeuille classées par grands blocs thématiques<sup>3</sup>**

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>En cours</i>	<i>Application intégrale</i>
Ciblage et égalité des sexes	8	14	2	6
Domaines techniques (gestion des ressources naturelles, secteur privé, finance rurale, filières, etc.)	19	34	7	12
Gestion de projet (suivi-évaluation [S&E], etc.)	9	16	2	7
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs)	8	14	5	3
Thèmes transversaux (dons, conception, durabilité, COSOP, etc.)	11	20	3	8
Questions institutionnelles (décentralisation, ressources humaines)	1	2		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>		

<sup>3</sup> Les données ventilées par domaine thématique sont présentées dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe III.

24. Comme le montre le tableau ci-avant consacré aux domaines thématiques, la direction a, dans l'ensemble, largement donné suite aux recommandations: les recommandations appliquées intégralement sont plus nombreuses que celles en cours d'application. Néanmoins, comme cela a été dit précédemment, il est plus difficile d'obtenir une application intégrale dans des domaines tels que les activités hors prêts, où les recommandations nécessitent un suivi régulier et continu.
25. Le tableau ci-avant montre également que la majorité des recommandations au niveau du portefeuille portent sur des aspects techniques. Elles concernent généralement les spécificités techniques d'un programme ou projet mené dans tel ou tel pays (par exemple, continuer à soutenir le financement rural dans un pays donné, ou collaborer davantage avec le secteur privé, comme le suggère l'ESPP pour le Sri Lanka). Par conséquent, les mesures prises pour donner suite à ces recommandations doivent être spécifiques à un projet ou à un pays. Néanmoins, la structure décentralisée comprend également du personnel technique affecté aux pôles capable de fournir un soutien technique rapproché dans ces domaines.
26. Il apparaît plus aisé d'assurer le suivi des suites données aux recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille par l'intermédiaire de projets et de stratégies de pays nouvellement conçus dans lesquels les recommandations ont été prises en compte. Les progrès réalisés par la direction concernant les blocs thématiques sont décrits ci-après. La direction attend avec intérêt le nouvel éventail de produits d'IOE, lequel comportera davantage d'évaluations intersectorielles par groupe thématique, ce qui devrait faciliter l'enrichissement mutuel à partir des enseignements.
27. **Ciblage.** Conformément à un engagement pris au titre de FIDA11, la direction a révisé les directives en matière de ciblage. En outre, les plans d'action en faveur des femmes et des jeunes ont été élaborés afin de conseiller les équipes sur la manière d'intégrer ces aspects dans les COSOP et les projets. Au niveau du portefeuille, 14% des recommandations issues des évaluations concernent le renforcement du ciblage géographique et de la lutte contre la pauvreté. En outre, les évaluations appellent également à mettre davantage l'accent sur l'égalité des sexes et les jeunes. Il ressort des évaluations des nouveaux projets au stade de la conception effectuées lors de l'examen de la qualité initiale que 93% des projets lancés en 2019 ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne le ciblage. Ce chiffre s'établit à 94% pour ce qui est de l'égalité des sexes, et à 86% en ce qui concerne les jeunes. Les notes qui évaluent le ciblage dans le portefeuille en cours montrent que 91% des projets sont jugés, au minimum, plutôt satisfaisants.
28. **Activités hors prêts.** Toutes les ESPP comportaient des recommandations visant à renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts au niveau des programmes de pays. Les activités hors prêts demeurent un thème récurrent dans les RARI. Elles y apparaissent comme un domaine devant être renforcé. La direction estime que la structure en pôles avec du personnel technique décentralisé – et l'utilisation de portefeuilles rationalisés avec des projets moins nombreux mais plus vastes – permettra aux équipes de pays de se concentrer davantage sur les activités hors prêts, et donc d'améliorer encore la performance dans ce domaine. En outre, il convient de garder à l'esprit que les activités hors prêts sont difficiles à mesurer et à quantifier, ce qui empêche de saisir pleinement leurs résultats et leur impact, et ce bien que la direction mette davantage de ressources autonomes à disposition pour la concertation sur les politiques. Dans une évaluation de suivi sur l'évolution future de la décentralisation, la direction encourage l'IOE à se concentrer sur la performance des activités hors prêts au niveau des pays.
29. **Gestion des projets.** La faiblesse des capacités d'exécution des pouvoirs publics continue d'entraver la bonne performance des projets. Les évaluations d'IOE et les

auto-évaluations menées par la direction soulignent la nécessité de renforcer les capacités des UGP, comme indiqué dans le RARI 2020. La direction veille à ce que les UGP aient recours aux contrats au mérite. Elle a aussi mis au point plusieurs initiatives au niveau de l'institution en vue de renforcer les capacités dans les domaines de la gestion financière, de la passation des marchés et du S&E. Mais les lacunes et les contraintes en matière de capacités subsistent. Si le contexte institutionnel et les capacités d'exécution sont de plus en plus pris en compte dans la conception des projets (comme l'attestent les examens de la qualité initiale des projets conçus en 2018 et 2019), davantage d'efforts doivent être consentis afin de systématiser cette approche. La direction a récemment mené une étude sur le S&E au niveau des projets en vue de mieux comprendre les contraintes à l'œuvre et de contribuer à l'élaboration d'un plan d'action visant à remédier aux faiblesses persistantes.

30. **Conception des projets.** Plusieurs recommandations soulignent la nécessité d'améliorer la conception des projets. Il est important de rappeler que la plupart des projets inclus dans le PRISMA 2020 ont été conçus avant 2009. Depuis lors, la direction s'est efforcée d'améliorer la qualité initiale. Les examens de la qualité au point de départ indiquent que la moyenne de la qualité initiale des projets récents (2019) a été la plus élevée depuis 2013, 93% des projets ayant été notés 4+ lors desdits examens. Dans le même temps, comme le souligne le RARI 2019, le fait qu'un projet soit solidement conçu n'est pas suffisant en soi. Le projet doit être perçu comme évolutif, de façon à pouvoir l'ajuster de manière proactive lors de l'exécution. Depuis l'approbation de la politique de restructuration en 2018, les équipes ont largement recours à cet outil pour ajuster l'exécution des projets.

#### **IV. Conclusions**

31. La direction salue le rôle important de l'évaluation indépendante en matière de reddition de comptes et d'apprentissage en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA. La direction estime que, dans l'optique de renforcer la dimension d'apprentissage des évaluations (comme recommandé dans l'examen par les pairs), l'utilité des recommandations faites par IOE pourrait être améliorée en les orientant davantage vers l'action, ce qui permettrait par la même occasion de faire évoluer le PRISMA.
32. Premièrement, afin d'améliorer l'architecture des évaluations, la direction procède à un examen des produits d'auto-évaluation. Dans le même esprit, la direction modifiera également le PRISMA pour en faire un outil plus stratégique. Dans la mesure où le PRISMA s'appuie sur les évaluations figurant dans le rapport, la direction estime qu'il sera par exemple utile d'actualiser l'éventail de produits d'évaluation. Elle est également d'avis que le PRISMA devrait couvrir à l'avenir les évaluations portant sur les questions institutionnelles, thématiques et stratégiques, plutôt que les évaluations isolées au niveau du portefeuille, comme les ESPP, les EvPP et les EI. Le caractère spécifique des recommandations issues de ce type d'évaluations isolées fait que les recommandations ont une pertinence limitée lorsqu'il s'agit de concevoir de nouveaux projets ou stratégies de pays.
33. Deuxièmement, la direction tient à souligner que toutes les recommandations formulées par IOE ne sont pas orientées vers l'action. Elle estime que seules les recommandations orientées vers l'action devraient être incluses dans le PRISMA en tant que recommandations. Ainsi, la direction pense que la révision de l'éventail de produits d'IOE et de son manuel de l'évaluation devrait permettre de revoir le format des recommandations, en y incluant notamment un modèle type, comme déjà suggéré précédemment. Cela facilitera le suivi et permettra également de recenser les domaines qui pourraient nécessiter des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les recommandations.

34. Troisièmement, de nombreuses recommandations formulées par IOE ont un air de déjà vu et ont tendance à se répéter<sup>4</sup>, et ce pour deux raisons. D'une part, les mesures mises en œuvre par la direction dans certains domaines ne peuvent pas être mûrement réfléchies avant la formulation des recommandations. D'autre part, étant donné que ces évaluations portent sur des projets conçus, exécutés et achevés au cours d'une même période, les problèmes soulevés peuvent être récurrents au cours de ladite période sans nécessairement refléter le portefeuille en cours. Il serait utile qu'IOE puisse préciser davantage dans ses recommandations si les suites données ont été suffisantes, ou si des lacunes doivent encore être comblées.
35. Enfin, la direction estime qu'IOE pourrait faciliter le suivi des mesures mises en œuvre pour donner suite aux recommandations. Elle propose d'établir avec IOE une cartographie des recommandations orientées vers l'action issues des ENI, des évaluations thématiques et des évaluations stratégiques menées ces dernières années au regard des suites données à ce jour par la direction. Cela permettra de repérer les lacunes et les domaines dans lesquels des mesures supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires.

---

<sup>4</sup> Par exemple, l'EI au Kenya et l'ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres contiennent des recommandations analogues.

## Méthode

### A. Extraction des recommandations

1. Le 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:
  - ENI, RSE, EI et EvPP: dans ses réponses à ces rapports d'évaluation, la direction du FIDA formule des engagements;
  - ESPP: les accords conclusifs signés par le FIDA et les représentants des pouvoirs publics sont utilisés pour suivre les mesures que les signataires sont convenus de mettre en œuvre afin de donner suite aux recommandations;
  - le PRISMA 2020 contient également les suites données aux recommandations formulées dans l'édition 2019 du RARI<sup>5</sup>, ainsi qu'aux observations d'IOE concernant le RIDE 2019<sup>6</sup>.

### 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-après.
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. **Thèmes.** Les recommandations sont regroupées en grands blocs thématiques qui comprennent 32 sous-thèmes. Les sous-thèmes sont énumérés à l'annexe III.

### 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 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;

---

<sup>5</sup> Voir le document EB 2019/127/R.14/Rev.1.

<sup>6</sup> Voir le document EB 2019/127/R.15/Add.1.



- **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, COSOP ou politiques qui doivent encore être conçus ou parachevés;
- **application 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, par l'équipe de pays en question ou par le gouvernement concerné.

## Portée des évaluations du PRISMA 2020

Tableau 1  
Évaluations pour le premier cycle de suivi incluses dans le PRISMA 2020

	<i>ENI</i>	<i>ESPP</i>	<i>RSE</i>	<i>EI</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>
<b>Portefeuille</b>	-	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
<b>Asie et Pacifique</b>	-	<b>6</b>	-	-	<b>7</b>	<b>13</b>
Népal – Projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'Ouest	-	-	-	-	3	3
Sri Lanka	-	6	-	-	-	6
Sri Lanka – Programme de développement des petites entreprises de plantation	-	-	-	-	4	4
<b>Afrique orientale et australe</b>	-	<b>4</b>	-	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
Eswatini – Programme de finance rurale et de développement des entreprises	-	-	-	-	4	4
Kenya	-	4	-	-	-	4
Kenya – Programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs	-	-	-	4	-	4
Rwanda – Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe	-	-	-	-	4	4
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	-	-	-	-	<b>8</b>	<b>8</b>
Belize – Programme de financement rural	-	-	-	-	4	4
Mexique – Projet de développement forestier à assise communautaire dans les États du sud	-	-	-	-	4	4
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>	-	<b>7</b>	-	-	<b>3</b>	<b>10</b>
Géorgie	-	3	-	-	-	3
République de Moldova – Projet de développement des services financiers ruraux et des entreprises agroalimentaires	-	-	-	-	3	3
Tunisie	-	4	-	-	-	4
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	-	<b>5</b>	-	-	<b>4</b>	<b>9</b>
Burkina Faso	-	5	-	-	-	5
Côte d'Ivoire – Projet de réhabilitation agricole et de réduction de la pauvreté	-	-	-	-	4	4
<b>Questions institutionnelles</b>	<b>6</b>	-	-	-	-	<b>6</b>
ENI sur la contribution du FIDA aux filières en faveur des pauvres	6	-	-	-	-	6
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>62</b>

Tableau 2  
Évaluations pour le suivi récurrent qui figurent dans le PRISMA 2020

	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
<b>Questions institutionnelles</b>	-	<b>5</b>
ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation	5	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	-

## Recommandations issues des évaluations, par sous-thème

Tableau 1

### Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille dans le PRISMA 2020, par sous-thème

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>ESPP</i>	<i>EI</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et égalité des sexes	Ciblage	4	1	2	-	-
	Égalité des sexes	-	-	-	-	-
	Jeunes	-	-	-	-	-
	Bénéficiaires	-	-	1	8	14
Domaines techniques	Secteur privé	2	-	2	-	-
	Marchés et filières	1	1	3	-	-
	Gestion des ressources naturelles	-	-	1	-	-
	Analyses, études et travaux de recherche	-	-	-	-	-
	Gouvernement	-	-	1	-	-
	Finance rurale	2	-	3	-	-
	Infrastructures	-	1	-	-	-
	Nutrition	-	-	-	-	-
	Adaptation aux changements climatiques	1	-	1	-	-
	Régime foncier	-	-	-	19	34
Gestion de projet	Gestion et administration du projet	1	-	4	-	-
	Mesure des résultats, S&E	1	-	-	-	-
	Formation et renforcement des capacités	-	1	2	9	16
Activités hors prêts	Partenariats	2	-	-	-	-
	Participation à l'élaboration des politiques	1	-	1	-	-
	Gestion des savoirs	1	-	2	-	-
	Autres activités hors prêts	1	-	-	8	14
Thèmes transversaux	Durabilité	1	-	1	-	-
	Fragilité et conflit	-	-	-	-	-
	Conception et formulation de projet	1	-	5	-	-
	Innovation	-	-	1	-	-
	Dons	1	-	-	-	-
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	1	-	-	-	-
	COSOP	-	-	-	-	-
	Stratégie	-	-	-	-	-
	Développement de l'organisation	-	-	-	-	-
Supervision	-	-	-	11	20	
Questions institutionnelles	Restructuration	-	-	-	-	-
	Décentralisation	1	-	-	1	2
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Tableau 2  
Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille dans le PRISMA 2020, par région

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et égalité des sexes	Ciblage	1	2	-	3	1	-	-
	Égalité des sexes	-	-	-	-	-	-	-
	Jeunes	-	-	-	-	-	-	-
	Bénéficiaires	1	-	-	-	-	-	-
							8	14
Domaines techniques	Secteur privé	2	1	1	-	-	-	-
	Marchés et filières	-	2	1	1	1	-	-
	Gestion des ressources naturelles	1	-	-	-	-	-	-
	Adaptation aux changements climatiques	-	-	1	-	1	-	-
	Gouvernement	-	1	-	-	-	-	-
	Analyses, études et travaux de recherche	-	-	-	-	-	-	-
	Finance rurale	1	1	1	2	-	-	-
	Nutrition	-	-	-	-	-	-	-
	Régime foncier	-	-	-	-	-	-	-
	Infrastructures	-	1	-	-	-	-	-
							19	34
Gestion de projet	Gestion et administration du projet	1	1	1	1	1	-	-
	Mesure des résultats, S&E	-	-	-	-	1	-	-
	Formation et renforcement des capacités	-	2	-	-	1	-	-
							9	16
Activités hors prêts	Partenariats	-	-	-	2	-	-	-
	Participation à l'élaboration des politiques	1	-	-	-	1	-	-
	Gestion des savoirs	-	1	1	-	1	-	-
	Autres activités hors prêts	-	1	-	-	-	-	-
							8	14
Thèmes transversaux	Durabilité	1	-	1	-	-	-	-
	Fragilité et conflit	-	-	-	-	-	-	-
	Conception et formulation de projet	2	3	1	-	-	-	-
	Innovation	-	-	-	-	1	-	-
	Dons	1	-	-	-	-	-	-
	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	1	-	-	-	-	-	-
	COSOP	-	-	-	-	-	-	-
	Organisations, groupes, institutions et approches collectives	-	-	-	-	-	-	-
	Stratégie	-	-	-	-	-	-	-
	Supervision	-	-	-	-	-	-	-
							11	20

Questions institutionnelles	Restructuration	-	-	-	-	-	-	-
	Décentralisation	-	-	-	1	-	1	2
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

## Liste des évaluations au niveau du projet par date d'entrée en vigueur, date de clôture du prêt, date du rapport d'achèvement du projet et date de l'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 de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'Ouest	Népal	Janv. 2003	Mars 2017	Mars 2017	Oct. 2019
Programme de développement des petites entreprises de plantation	Sri Lanka	Nov. 2007	Juin 2017	Avril 2017	Fév. 2019
Programme de finance rurale et de développement des entreprises	Eswatini	Sept. 2010	Mars 2017	Mars 2017	Avril 2019
Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe	Rwanda	Avril 2009	Déc. 2016	Nov. 2016	Mai 2019
Programme de financement rural	Belize	Sept. 2009	Mars 2017	Mars 2017	Juil. 2019
Projet de développement forestier à assise communautaire dans les États du sud	Mexique	Mars 2011	Sept. 2016	Sept. 2016	Jan. 2019
Projet de développement des services financiers ruraux et des entreprises agroalimentaires	République de Moldova	Juil. 2011	Mars 2017	Mars 2017	Juin 2019
Projet de réhabilitation agricole et de réduction de la pauvreté	Côte d'Ivoire	Déc. 2009	Mars 2017	Avril 2017	Oct. 2019
<b>Moyenne</b>		<b>Juil. 2009</b>	<b>Mai 2017</b>	<b>Mai 2017</b>	<b>Juin 2019</b>

## Suites données aux recommandations issues du RARI 2019 et observations d'IOE à propos du RIDE

1. Le RARI 2019 a adressé cinq recommandations à la direction, laquelle en a accepté quatre intégralement et une partiellement. Les mesures mises en œuvre par la direction concernant les recommandations issues du RARI 2019 sont décrites ci-après.
  - i) **Consacrer davantage de ressources à la performance des programmes de pays et, plus précisément, à la conception, à la supervision et à la mise en œuvre des projets, pour parvenir à l'amélioration de la qualité requise pour que le FIDA "agisse mieux".**

La direction a partiellement accepté cette recommandation, car l'analyse qu'elle a menée n'a pas permis de déceler un recul des budgets relatifs à la supervision. Néanmoins, la direction est d'accord sur le fait que des ressources budgétaires suffisantes devraient être allouées à l'exécution des programmes de pays. Les notes attribuées par le Groupe assurance qualité (QAG) – les plus élevées en moyenne depuis 2013 – montrent que la qualité de la conception demeure élevée. Pendant la phase d'exécution, la direction utilise un système de supervision constante en tirant parti de la proximité avec les partenaires que procure le système de pôles du FIDA. La COVID-19 aura probablement un impact sur les activités d'appui à la mise en œuvre et de supervision menées par le Fonds en 2020. Néanmoins, le FIDA effectue dans la mesure du possible des missions de conception, de supervision et d'appui à la mise en œuvre à distance. Garantir la qualité de l'exécution demeure la clé de voûte du programme de réforme du FIDA.
  - ii) **Concevoir les programmes et projets du FIDA en fonction des capacités de chaque pays, en se fondant sur une analyse institutionnelle solide, qui garantisse une bonne exécution dans le pays selon les modalités de mise en œuvre les plus appropriées.**

Les examens de COSOP et de projets effectués en 2019 par QAG soulignent une amélioration de la qualité globale initiale et de l'analyse institutionnelle. Pour ce qui est des projets en particulier, les examens de QAG soulèvent deux questions essentielles: i) la mesure dans laquelle des efforts ont été entrepris en vue d'adapter le projet proposé, notamment les activités, au contexte du pays; et ii) la mesure dans laquelle la conception peut être menée de façon satisfaisante compte tenu des capacités institutionnelles de l'agent principal du projet et des organismes d'exécution retenus. Parmi les projets conçus et examinés par QAG en 2018 et 2019, 95% ont été notés 4+, et 81% ont obtenu une note supérieure à 4 concernant la première question; 94% ont été notés 4+ et 44% ont obtenu une note supérieure à 4 à la deuxième question. Étant donné le rôle central de cet indicateur, la direction rappelle qu'il faut davantage veiller à ce que la conception des projets soit en adéquation avec les capacités institutionnelles des organismes d'exécution, et qu'elle s'attachera à ce que les notes de performance des projets évoluent de "plutôt satisfaisant" à "satisfaisant".
  - iii) **Développer les capacités des pouvoirs publics en matière de conception et d'exécution des projets et programmes de pays en collaboration avec les autres partenaires.**

La direction a financé par des dons la mise en place d'une série d'initiatives de renforcement des capacités destinées à améliorer les capacités nationales dans les domaines du S&E, de la passation des marchés dans le cadre des projets, de la gestion financière et, plus récemment, de la gestion axée sur les résultats. Le FIDA est également devenu depuis peu partenaire de l'Initiative d'évaluation globale menée par la Banque mondiale et le

Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative regroupe la plupart des institutions multilatérales et bilatérales, ainsi que la majorité des organismes des Nations Unies. Elle vise à mettre au point une approche commune en vue de renforcer les capacités des pays en matière de S&E. Dans le même temps, il importe de souligner que le renforcement des capacités n'est pas une solution miracle et qu'il doit s'accompagner d'autres initiatives pour pouvoir améliorer la performance. En outre, le renforcement des capacités pose un risque inévitable de rotation du personnel. Dans la mesure du possible, ces problèmes sont atténués par l'utilisation des instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets et d'autres outils, afin de maintenir le personnel en poste et d'assurer la continuité entre les projets. Enfin, la direction souhaite demander l'avis d'IOE sur les mesures supplémentaires qu'elle peut prendre pour renforcer les capacités nationales.

- iv) **Déterminer à un stade précoce la nécessité d'adapter la conception des projets pour qu'ils soient toujours adaptés au contexte national.** Depuis l'approbation de la politique de restructuration, les équipes de pays ont largement recours à cet outil pour restructurer les projets. L'indice de proactivité du FIDA s'est amélioré, traduisant une évolution de la note des projets et une amélioration de leur performance. Ces données sont consignées depuis que la politique de restructuration a été mise en place. Comme indiqué dans le RIDE 2020, l'indice de proactivité est passé de 50% à près de 77% en une année. Effet direct de la politique de restructuration approuvée par le Conseil d'administration en 2018, ce niveau inédit témoigne des mesures énergiques prises par les équipes pour traiter et régler les problèmes qui surviennent pendant la mise en œuvre.
- v) **Un système plus approfondi et plus intégré est nécessaire pour atténuer les risques dans les projets et programmes du FIDA.** Le FIDA a renforcé sa gestion des risques institutionnels et a adopté une approche structurée concernant la gestion des risques liés à l'exécution des programmes de pays. Il a notamment révisé sa taxonomie des risques, adopté une nouvelle échelle de notation des risques et procédé à une évaluation des niveaux d'appétence pour le risque. Parmi les outils utilisés lors de la conception des projets et programmes de pays figure la matrice intégrée des risques liés aux projets, qui sert à évaluer les risques au départ et à en assurer le suivi tout au long de la mise en œuvre. Cet outil est actuellement déployé dans les portefeuilles de toutes les régions, et un tableau de bord des risques associés a également été mis en place.
2. **Réponse de la direction aux observations d'IOE à propos du RIDE 2019.** De manière générale, IOE a apprécié la franchise de la direction et l'approche prospective qu'elle a adoptée dans le RIDE 2019. Elle a conclu que le RIDE 2019 livre globalement un aperçu succinct des vastes transformations en cours au FIDA. Les observations particulières formulées par IOE sur le RIDE 2019 portaient sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs du Cadre de gestion des résultats, notamment les bonnes performances en matière de décaissement, les résultats des rapports d'achèvement de projet, les résultats sur les questions d'intégration des thématiques transversales et l'exécution des projets. IOE a formulé un certain nombre d'observations d'ordre structurel qui méritent d'être prises en compte.
3. La direction rappelle que le RIDE a pour but de fournir une analyse institutionnelle globale des résultats et de la performance du FIDA conformément au Cadre de gestion des résultats. S'il fournit une vue d'ensemble des moteurs de la performance au niveau institutionnel, le RIDE ne présente pas, en raison des contraintes liées au de nombre de mots, d'analyse détaillée sur des thèmes et facteurs sous-jacents précis.



4. IOE a formulé des observations à propos de l'échantillon de rapports d'achèvement de projet utilisé par la direction, et concernant aussi le remplacement de l'expression "date d'achèvement" par l'expression "date de clôture". Cela a été le cas pour tous les RIDE de la période couverte par FIDA10, car la date limite de remise des rapports d'achèvement de projet dont sont issues les notations correspond à la date de clôture et non à la date d'achèvement. Par conséquent, pour obtenir un échantillon complet des projets devant faire l'objet de rapports au cours d'une année donnée, il apparaît plus approprié d'utiliser la date de clôture des projets car celle-ci est plus précise et plus pertinente. La direction collaborera avec IOE pour faire correspondre à l'avenir les dates de remise des rapports. Il convient néanmoins de rappeler que les résultats fournis dans le RARI et le RIDE ne sont en aucun cas comparables, en raison du décalage temporel des évaluations. Le RARI 2019 porte sur les projets de la période 2015-2017 qui ont été achevés, tandis que le RIDE 2019 porte sur les projets de la période 2016-2018 qui ont été clôturés.
5. IOE a noté que la partie consacrée à la performance institutionnelle dans le RIDE est assez succincte, contrairement à celle dédiée à la performance opérationnelle. Pour rappel, le RIDE est limité à 5 500 mots et ne permet donc pas d'examiner en détail tous les sujets. On notera par ailleurs que tous les objectifs du niveau 5 du Cadre de gestion des résultats (efficacité institutionnelle) ont été atteints, à l'exception de ceux relatifs à la reconstitution des ressources, à l'engagement du personnel (1% en deçà de l'objectif) et au pourcentage de femmes à des postes de P5 (4% en deçà de l'objectif). Le RIDE n'est pas le document le mieux indiqué pour examiner en détail la question de la mobilisation des ressources, car il existe déjà des rapports spécifiques pour chaque cycle de reconstitution des ressources, et des informations actualisées sont aussi régulièrement communiquées au Conseil d'administration.