

Cote du document: EC 2021/114/W.P.5
Point de l'ordre du jour: 6
Date: 4 août 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2021 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:

Lauren Phillips

Conseillère principale pour les politiques et les résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2877
courriel: l.phillips@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
téléphone: +39 06 5459 2128
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

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

Indran Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: i.naidoo@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 2374
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent-quatorzième session
Rome, 1^{er} septembre 2021

Pour: **Examen**

Cote du document:	EB 2021/133/R.18
Point de l'ordre du jour:	12 a)
Date:	4 août 2021
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport 2021 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:

Lauren Phillips

Conseillère principale pour les politiques et les résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2877
courriel: l.phillips@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
téléphone: +39 06 5459 2128
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

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

Indran Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: i.naidoo@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

Conseil d'administration — Cent trente-troisième session
Rome, 13-16 septembre 2021

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Introduction	1
I. Objectifs, structure et méthode suivie	1
A. Objectifs	1
B. Méthode	1
II. Promouvoir l’obligation de rendre compte	2
A. Portée des évaluations et classification des recommandations	2
B. Application des recommandations	3
III. Internaliser les enseignements	8
A. Domaines d’action: repérer et aborder les thèmes récurrents	8
IV. Conclusions	9
Annexes	
I. Méthode	11
II. Portée des évaluations du PRISMA 2021	13
III. Recommandations issues des évaluations, par sous-thème	14
IV. Liste des évaluations au niveau des projets, par date d’entrée en vigueur, date de clôture et date d’évaluation	16
V. Observations d’IOE à propos du RIDE 2020 et suites données	17

Sigles et acronymes

APR	Division Asie et Pacifique
ATR	assistance technique remboursable
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
EI	évaluation de l'impact
ENI	évaluation au niveau de l'institution
ESA	Division Afrique orientale et australe
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
LAC	Division Amérique latine et Caraïbes
MARE	Mécanisme d'accès aux ressources empruntées
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RSE	rapport de synthèse d'évaluations
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
TRADE	Programme de transformation de l'agriculture par la diversification et l'entrepreneuriat
WCA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre

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 2021 porte sur un total de 12 évaluations (48 recommandations), dont neuf nouvelles évaluations (42 recommandations) et trois faisant l'objet d'un suivi récurrent (six recommandations). Ces évaluations ont été sélectionnées conjointement par IOE et la direction aux fins du présent rapport.

2. Les principaux messages du PRISMA 2021 sont les suivants:

- a) **La direction accepte l'ensemble des recommandations d'IOE qui sont examinées dans la présente édition du PRISMA; la mise en œuvre de toutes les recommandations est en bonne voie. D'après l'examen de la série complète de recommandations (formulées au niveau du portefeuille et de l'institution), les mesures de suivi adoptées pour 65% d'entre elles ont été pleinement mises en œuvre, tandis que celles convenues pour les 35% restants ont été partiellement exécutées ou sont en cours d'exécution.**

Plus particulièrement:

- i) **L'exécution des mesures prévues est en bonne voie pour les recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille, notamment les évaluations des stratégies et des programmes de pays (ESPP), les évaluations de l'impact (EI) et les évaluations de la performance des projets (EvPP).** Au total, 62% des recommandations ont été pleinement exécutées et la mise en œuvre se poursuit comme prévu pour les 38% restants, des mesures ayant été adoptées, mais étant toujours en cours d'application. Les mesures en cours concernent principalement les recommandations formulées dans le cadre des évaluations au niveau du portefeuille (ESPP, EI et EvPP), pour lesquelles il est nécessaire d'adapter des activités financées au titre de projets existants. Dans d'autres cas, comme au Mexique et en Sierra Leone, les recommandations visées ont trait aux partenariats et à la participation à l'élaboration des politiques, qui exigent par nature un suivi récurrent.
- ii) **En ce qui concerne les évaluations au niveau de l'institution (ENI), cinq des six recommandations formulées ont été pleinement appliquées, la sixième étant en cours de mise en œuvre.** La recommandation en cours d'application appelle à l'utilisation d'instruments de couverture pour la gestion du risque de change. La direction a fait sienne cette recommandation et a présenté au Conseil d'administration le Cadre de gestion actif-passif, qui guide le FIDA dans sa démarche globale de gestion du risque de change au moyen d'instruments de couverture. Les mesures adoptées pour donner suite à cette recommandation étant en cours, la direction présente régulièrement au Conseil d'administration des informations actualisées sur les activités menées au titre du Cadre de gestion actif-passif.
- b) **Le FIDA a tiré d'importants enseignements des ENI.** À la suite de l'évaluation de l'architecture financière du FIDA, réalisée en 2018, le Fonds a entamé une profonde réforme de ses politiques financières afin d'autoriser l'emprunt sur les marchés, ce qui lui a permis d'obtenir deux notes AA+ de Fitch et Standard & Poor's en 2020. En 2021, le FIDA a approuvé le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées, un nouveau mécanisme fondé sur le risque qui permet d'allouer des ressources empruntées à des pays

bénéficiaires à des conditions de financement ordinaires, ce qui accroît la capacité du FIDA à répondre aux besoins financiers de ces derniers. Le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), mécanisme d'allocation plus classique du Fonds, a également été amélioré au cours de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), sur la base des résultats de l'ENI du SAFP réalisée en 2016. Le mécanisme actuel de réaffectation permet d'assurer une planification prospective et de couvrir les impacts imprévus qui touchent la réserve d'opérations. Enfin, l'ENI de 2014 sur les reconstitutions des ressources a eu un effet catalyseur sur plusieurs réformes importantes. Dans ce contexte, le FIDA est parvenu à trouver de nouveaux outils d'emprunt pour mobiliser des ressources non affectées destinées à financer les activités au titre de son cadre stratégique, à l'exemple des prêts concessionnels de partenaires.

- c) **Les constatations résultant des évaluations indépendantes au niveau du portefeuille font écho à celles tirées de l'autoévaluation** et sont rassemblées au sein de documents tels que le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et les bilans de portefeuille institutionnels et régionaux. Les principaux domaines à améliorer sont la participation à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et l'apprentissage. La version révisée du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et l'ensemble des plans d'action ciblés qui ont été élaborés dans le droit fil des engagements de FIDA12 permettront de travailler sur ces questions et de mettre des outils concrets à la disposition des équipes de pays en vue d'améliorer la performance.
- d) **Tout en préservant les principes d'autonomie et de séparation des fonctions, les évaluations indépendantes et les autoévaluations constituent des outils synergiques et complémentaires.** L'approche appliquée par le FIDA en matière d'efficacité du développement est en train d'évoluer et de basculer d'une démarche de suivi-évaluation à un suivi *au service de* l'évaluation, les autoévaluations et les évaluations indépendantes s'alimentant mutuellement par des retours d'information continus. Le système de suivi-évaluation du FIDA embrassera à terme un modèle plus global, axé sur le suivi, l'évaluation, l'adaptation et l'apprentissage. À la lumière de l'évolution des fonctions d'évaluation, il est possible de réviser la structure du PRISMA pour faire en sorte qu'il serve au mieux ses deux grands objectifs: l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. En accord avec IOE et comme débattu avec les membres du Comité de l'évaluation en 2020, **la direction transformera le volume II du PRISMA en outil de suivi en ligne à compter de 2022, à savoir la première année de FIDA12.** L'adoption d'une solution en ligne contribuera à faire mieux connaître les recommandations d'IOE et à assurer un suivi en temps réel. Grâce à des mises à jour continues et à son intégration avec d'autres systèmes du FIDA, l'outil en ligne permettra en outre de promouvoir l'utilisation de données factuelles pour le suivi, de faciliter les retours d'information continus et le renforcement mutuel des évaluations indépendantes et des autoévaluations, et d'optimiser les enseignements tirés des évaluations.

Rapport 2021 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-huitième 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 deuxième édition de 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 le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
2. Le PRISMA comporte deux volumes. Le premier volume livre un aperçu de l'état d'avancement des mesures prises pour donner suite aux recommandations, ainsi qu'une synthèse des conclusions et des thèmes récurrents issus des évaluations présentées dans le rapport. Le deuxième volume dresse la liste complète des recommandations, accompagnées des mesures spécifiques qui ont été prises pour donner suite à chacune d'entre elles.
3. La section I présente une vue d'ensemble des objectifs et de la méthodologie du rapport, tandis que la section II met l'accent sur l'obligation de rendre compte, décrivant dans les grandes lignes la couverture des évaluations incluses dans le présent rapport, ainsi que le degré de mise en œuvre des recommandations. La section III est consacrée à la dimension d'apprentissage du PRISMA: elle met en lumière les tendances thématiques qui se dégagent des évaluations au niveau du portefeuille, et offre un aperçu des mesures prises par la direction dans ces domaines. La section IV présente les conclusions du rapport.

I. Objectifs, structure et méthode suivie

A. Objectifs

4. Le PRISMA a vocation à:
 - i) **promouvoir l'obligation de rendre compte** grâce à un suivi rigoureux avec le concours des équipes concernées et à la présentation de rapports consolidés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration concernant les mesures prises par la direction en réponse aux recommandations issues des évaluations indépendantes;
 - 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 2021 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 issues des évaluations indépendantes. On trouvera à l'annexe I du présent rapport la description détaillée de la méthode d'analyse des données. Conformément à la pratique établie, le PRISMA 2021 ne dissocie pas les recommandations, mais rend compte des suites données aux recommandations dans leur ensemble, telles qu'elles ont été présentées par IOE. Le présent rapport inclut une analyse thématique détaillée au niveau du portefeuille¹.

¹ Le niveau du portefeuille englobe les évaluations des programmes de pays et des projets.

II. Promouvoir l'obligation de rendre compte

A. Portée des évaluations et classification des recommandations

6. Le PRISMA 2021 porte sur 12 évaluations (ce qui correspond à un total de 48 recommandations) sélectionnées conjointement par la direction et IOE. Neuf d'entre elles sont de nouvelles évaluations terminées en 2019 et 2020 et trois font l'objet d'un suivi récurrent.
7. Les nouvelles évaluations incluent des évaluations des stratégies et des programmes de pays (ESPP), des évaluations de la performance des projets (EvPP) et des évaluations de l'impact (EI). Le rapport de cette année décrit également les mesures prises au titre des recommandations en souffrance qui sont issues de trois évaluations au niveau de l'institution (ENI) antérieures, lesquelles portaient respectivement sur le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) (une recommandation), l'architecture financière (trois recommandations) et les reconstitutions des ressources (deux recommandations).

Tableau 1

PRISMA 2021: premier cycle de suivi et suivi récurrent*

Nouvelles évaluations 2021		Mesures de recommandation issues des évaluations					
Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
Portefeuille							
Asie et Pacifique	1 ESPP	-	7	-	-	-	7
Afrique orientale et australe	2 EvPP	-	-	-	-	8	8
Amérique latine et Caraïbes	1 ESPP + 1 EvPP	-	6	-	-	4	10
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe		-	-	-	-	-	-
Afrique de l'Ouest et du Centre	1 ESPP + 2 EvPP + 1 EI	-	7	-	3	7	17
Sous-total	9	-	20	-	3	19	42
Questions institutionnelles							
ENI sur le SAFP (avril 2016)	1 ENI	1	-	-	-	-	1
ENI sur les reconstitutions des ressources	1 ENI	2	-	-	-	-	2
ENI sur l'architecture financière du FIDA	1 ENI	3	-	-	-	-	3
Sous-total	3	-	-	-	-	-	6
Total	12	-	-	-	-	-	48

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

Remarque: RSE = rapport de synthèse d'évaluations.

8. Dans la présente édition du PRISMA, la direction et IOE sont convenus de ne pas rendre compte des mesures prises au regard des dix recommandations en souffrance issues de cinq ESPP menées antérieurement au Burkina Faso, en Géorgie, au Kenya, à Sri Lanka et en Tunisie, lesquelles ont fait l'objet d'un premier cycle de suivi dans le PRISMA 2020. Les recommandations concernées: i) ont été prises en compte dans la conception de nouvelles opérations ou dans des projets en cours; ou ii) appellent un suivi récurrent par nature, car elles visent des domaines tels que la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques et les partenariats. La performance relative aux domaines ciblés par les recommandations s'est améliorée, comme en témoignent les notes de supervision. À la lumière de ces éléments, aucune mesure de suivi n'est requise.
9. **Recommandations issues des nouvelles évaluations.** Comme indiqué dans le tableau 2, parmi les 42 recommandations nouvelles incluses dans le présent rapport, deux tiers (soit 28 recommandations) revêtent un caractère opérationnel et résultent des évaluations au niveau du portefeuille (ESPP, EI et EvPP). Les

14 recommandations formant le dernier tiers sont de nature stratégique et sont pour la plupart issues des ESPP.

10. La majorité des nouvelles recommandations (76%, soit 32 recommandations) doivent être appliquées **au niveau des pays**. Comme indiqué dans les précédentes éditions du PRISMA, le FIDA et les pouvoirs publics donnent suite à toutes les recommandations au niveau du portefeuille, quelle que soit l'entité chargée de les appliquer. Pour ce faire, ils forment ensemble de nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et projets, et apportent un soutien à la supervision et à la mise en œuvre.
11. La part des recommandations qui doit être appliquée **au niveau des projets** s'élève à seulement 14% (soit six recommandations). Ces dernières ont toutes été formulées dans le cadre de l'EvPP réalisée pour le Malawi, qui a donné lieu à des propositions précises concernant la conception du nouveau Programme de transformation de l'agriculture par la diversification et l'entrepreneuriat (TRADE).
12. Une seule recommandation est adressée **au niveau des autorités nationales**; elle est tirée d'une EvPP effectuée au Mexique qui appelle à renforcer la participation des organismes publics à la conception de projet et au processus d'exécution.
13. Enfin, trois recommandations extraites d'ESPP (Mexique, Népal et Sierra Leone) doivent être appliquées **au niveau de l'institution**, car elles ont toutes trait à la décentralisation.

Tableau 2

PRISMA 2021: nombre de recommandations, par niveau d'application et par nature (premier cycle de suivi)

Niveau	Nature des recommandations		Total	Pourcentage
	Opérationnelle	Stratégique		
Institution		3	3	7%
ESPP		3	3	7%
Portefeuille	28	11	39	93%
Pays	21	11	32	76%
ESPP	8	8		
EvPP	11	2		
EI	2	1		
Performance	1	-	1	2%
EvPP	1	-	1	
Projet	6	-	6	14%
EvPP	6	-	6	
Total	28	14	42	100%
Pourcentage	67%	33%	100%	

B. Application des recommandations

14. La direction accepte l'ensemble des recommandations incluses dans le présent rapport. Toutes ces recommandations sont en bonne voie d'exécution: 65% d'entre elles ont déjà été pleinement mises en œuvre (application intégrale) et 33% sont appliquées comme prévu (exécution « en cours »). Le statut « en cours » signifie que des mesures ont été prises pour mettre en pratique la recommandation concernée, mais qu'elles n'ont pas encore été intégralement appliquées. Enfin, on note qu'une recommandation fait l'objet d'une application partielle: elle est axée sur le renforcement de la présence du FIDA au Mexique et renvoie donc au plan institutionnel de décentralisation.
15. Au niveau de l'institution, l'exécution des recommandations historiques est quasiment achevée, toutes sauf une ayant été intégralement appliquées. Cette dernière recommandation a trait à la gestion du risque de change, un point récurrent qui doit être géré et atténué en continu. Au niveau du portefeuille, 62% des recommandations ont été intégralement appliquées. L'exécution est en cours

ou partielle pour les 38% restants. Les mesures en cours concernent principalement des recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille (ESPP, EI et EvPP), pour lesquelles il est nécessaire d'adapter des activités financées au titre de projets existants. Dans d'autres cas, comme au Mexique et en Sierra Leone, les recommandations visées ont trait aux partenariats et à la participation à l'élaboration des politiques, qui exigent des mesures récurrentes à long terme.

Tableau 3

PRISMA 2021: statut des recommandations issues des évaluations, par type d'évaluation (premier cycle de suivi et suivi récurrent)*

	<i>Application intégrale</i>	<i>En cours</i>	<i>Partielle</i>	<i>Total</i>
Institution**	5	1	-	6
ENI sur les reconstitutions des ressources	2	-	-	2
ENI sur le SAFF	1	-	-	1
ENI sur l'architecture financière du FIDA	2	1	-	3
Portefeuille	26	15	1	42
ESPP	11	8	1	20
EI	-	3	-	3
EvPP	15	4	-	19
Total	31	16	1	48
	65%	33%	2%	100%

* Une ventilation détaillée est présentée dans le volume II.

** Suivi récurrent.

B.1 Suites données aux évaluations au niveau du portefeuille

16. En plus de la description détaillée des suites données à chaque recommandation (volume II du PRISMA), on trouvera dans la présente section du rapport un exposé succinct des mesures prises par la direction, une attention particulière étant portée aux thèmes techniques, qui sont visés par la majorité des recommandations².

B.1.1 Pays pour lesquels les recommandations formulées ont été intégralement appliquées

17. **Népal.** Le COSOP établi en 2021 pour le Népal intègre pleinement les sept recommandations qui avaient été formulées dans l'ESPP. Les recommandations techniques étaient axées sur les points suivants: i) meilleure inclusion des petits producteurs pauvres et très pauvres dans l'approche par filière; ii) réintroduction de l'appui en faveur du développement communautaire et des infrastructures et services de base; iii) intégration de la gestion des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques à la conception de projet. L'équipe de pays a indiqué que le ciblage des petits producteurs très pauvres, tels que les Dalits³, les producteurs autochtones et les femmes, était appliqué dans deux des trois projets en cours d'exécution dans le pays et que des critères de ciblage inclusif étaient intégrés à la conception du Programme pour des filières au service d'une transformation agricole inclusive, qui a été approuvé récemment. Ce programme comprend également une composante axée sur l'infrastructure du dernier kilomètre, dotée d'un budget de 27 millions d'USD, tandis que le Programme de développement du secteur agricole, en cours, appuie le développement des infrastructures communautaires et publiques. En outre, le Programme pour des filières au service d'une transformation agricole inclusive a été conçu de sorte à intégrer de manière transversale le renforcement de la résilience climatique et la préservation de l'environnement. Il permettra de mieux faire comprendre les risques climatiques aux agriculteurs, de renforcer l'accès aux technologies résilientes face aux changements climatiques et de financer les investissements en faveur de l'adaptation climatique.
18. **Au Libéria,** l'équipe de pays a appliqué intégralement les trois recommandations issues de l'EvPP. Les recommandations techniques préconisaient de faire en sorte

² La classification thématique des recommandations (nature technique, transversale, etc.) est présentée à la section III du présent rapport.

³ Membres de la caste la plus basse.

que les futurs projets du FIDA axés sur le développement de la filière du cacao mettent l'accent sur la résolution des problèmes d'amont; portent une attention accrue aux maillons aval de la chaîne de valeur; apportent un soutien accru au développement de l'entrepreneuriat féminin. Dans le cadre de deux projets en cours, les communautés présentant une forte densité de producteurs de cacao ont été mobilisées afin de remédier aux obstacles rencontrés le long de la chaîne de valeur. Ces projets profitent aux producteurs de cacao à travers un large éventail d'initiatives, qui vont de la fourniture d'intrants à la formation aux compétences en matière de gestion, d'organisation et de négociation. Les projets visent également à renforcer la capacité institutionnelle des coopératives paysannes. L'unité genre et inclusion sociale des projets a animé des ateliers de formation afin de donner aux bénéficiaires les outils requis pour élaborer et mettre en œuvre des plans d'activité. L'unité a également organisé des dialogues communautaires pour sensibiliser les autorités locales, les femmes et les jeunes à tous les niveaux des filières agricoles.

19. En **Haïti**, le FIDA a appliqué intégralement les quatre recommandations issues de l'EvPP. La première recommandation technique mettait l'accent sur la composante consacrée à l'irrigation et préconisait l'adoption d'une démarche de gestion intégrée des ressources hydriques. La deuxième visait l'adoption d'une approche combinée pour le développement des filières et la protection des ressources naturelles. Ces démarches sont prises en compte dans la conception du Projet d'urgence pour le renforcement de la résilience des petits agriculteurs face aux conséquences de la pandémie de COVID-19, approuvé récemment. Par conséquent, ces deux recommandations sont considérées comme intégralement appliquées. Le projet appuiera la relance de la production agricole, grâce aux mesures suivantes: amélioration de l'accès à l'eau (remise en état et gestion plus efficiente des périmètres irrigués), accroissement des rendements par le biais de la fourniture d'intrants (semences de qualité, engrais, protection phytosanitaire); offre de formations et d'une assistance technique. La troisième recommandation technique a trait au renforcement des capacités des groupes d'irrigants, approche qui sera centrale dans l'exécution du nouveau projet. La quatrième recommandation porte sur le renforcement des capacités du Ministère de l'agriculture en matière de gestion financière, de passation de marchés et de suivi-évaluation. Ce point est couvert tant par le Projet de développement de la petite irrigation et de l'accès aux marchés dans les Nippes et la région goavienne que par le Programme d'innovation technologique dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroforesterie.
20. Au **Botswana**, l'équipe de pays a appliqué intégralement les deux recommandations énoncées dans l'EvPP, qui préconisaient une meilleure définition du rôle stratégique du FIDA dans le pays. En l'absence d'allocation accordée au titre du SAFP, le FIDA devrait mettre à profit des dons ou l'assistance technique remboursable (ATR) pour mettre à l'essai des interventions susceptibles d'avoir des effets multiplicateurs ou d'être étendues à plus grande échelle par les pouvoirs publics. Ces recommandations ont été prises en compte dans les débats sur la stratégie de pays, le but étant de programmer le retour du FIDA dans le pays. Le Fonds œuvre de concert avec le Gouvernement à la mise en place d'une ATR axée sur le développement d'un groupe ovins et caprins, laquelle pourrait donner lieu à une opération d'ATR ou de co-investissement de plus grande envergure.
21. Au **Malawi**, les six recommandations de l'EvPP ont toutes été intégralement appliquées. Les recommandations techniques étaient en partie axées sur l'autonomisation accrue des agriculteurs, par le biais du renforcement des capacités, de l'accès à la finance et à l'information, ainsi que des liens institutionnels. Le programme TRADE, qui vient d'être approuvé, permettra d'apporter un soutien aux clubs, associations et coopératives à ancrage communautaire, afin d'améliorer les services offerts aux membres. Cela concerne par exemple l'achat groupé d'intrants, le regroupement des produits en vue de leur commercialisation conjointe, les partenariats avec des sociétés privées, la création de liens avec de gros négociants et l'accroissement des investissements de capitaux

et des co-investissements. Le programme renforcera également l'accès des bénéficiaires à l'information et aux services juridiques liés aux échanges commerciaux. Au titre des autres recommandations techniques, il est notamment préconisé de déterminer avec soin les infrastructures dont les bénéficiaires ont besoin, tout en tenant compte des capacités d'absorption des groupes paysans. Le programme TRADE s'appuiera sur une approche participative communautaire pour définir les besoins en infrastructure. L'EvPP intègre également une recommandation relative au suivi, qui appelle à la mise en place d'un système de suivi-évaluation robuste et centré sur l'apprentissage. Le nouveau programme TRADE sera doté d'un système d'information de gestion couplé à un système d'information géographique, le but étant d'appuyer les fonctions de suivi-évaluation, ce qui permettra de communiquer des informations directes aux bénéficiaires par le biais d'une plateforme de messagerie texte.

B.1.2 Pays pour lesquels les recommandations formulées ont été partiellement appliquées ou sont en cours d'exécution

22. En **Sierra Leone**, des mesures sont en cours pour appliquer les quatre recommandations formulées dans le cadre de l'EvPP, lesquelles sont axées sur l'accès au marché, l'inclusion des jeunes et des femmes, la durabilité dans les contextes de fragilité et l'adaptation aux changements climatiques. Pour donner suite aux recommandations, l'équipe de pays s'emploie à adapter les activités, les outils de formation et la plateforme de participation des parties prenantes dans le cadre du Projet de développement des filières agricoles, en cours d'exécution.
23. Des mesures sont en cours pour donner suite à quatre des sept recommandations formulées dans le cadre de l'ESPP pour la Sierra Leone et sont intégralement appliquées pour les trois autres. Les mesures en cours visent notamment l'élaboration d'une stratégie sur la jeunesse et le genre, l'amélioration des outils propres à permettre aux petits exploitants agricoles d'accéder aux services financiers et le recentrage du Projet de développement des filières agricoles sur la nutrition et la résilience climatique. Les mesures intégralement appliquées sont les suivantes: adaptation du COSOP 2020 pour mettre l'accent sur l'amélioration des relations entre les parties prenantes (dont les acheteurs, les vendeurs, les prestataires de services et les organismes de réglementation); élaboration d'une stratégie de gestion des savoirs; soutien renforcé du bureau de pays du FIDA dans les domaines de la gestion des savoirs, du suivi-évaluation et de l'intégration des questions liées au genre.
24. **Niger**. Les mesures adoptées pour donner suite aux trois recommandations formulées dans le cadre de l'EI au Niger sont également en cours. L'équipe de pays s'emploie à adapter les activités menées au titre du Programme de développement de l'agriculture familiale dans les régions de Maradi, Tahoua et Zinder, pour cibler la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que celles menées au titre du Projet de renforcement de la résilience des communautés rurales face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, afin d'améliorer les infrastructures de marché et de renforcer les capacités des petits producteurs en matière de production, de traitement après récolte et de commercialisation.
25. Au **Mexique**, une recommandation de l'ESPP a été intégralement appliquée; quatre sont en cours d'exécution et une a été partiellement mise en œuvre. Parmi les mesures intégralement appliquées, notons que le COSOP pour le Mexique a été adapté pour mettre l'accent sur les zones géographiques les plus touchées par la pauvreté rurale et la marginalisation. Pour les thèmes techniques, les mesures en cours d'exécution portent notamment sur l'introduction et l'extension à plus grande échelle d'instruments innovants pour cibler les femmes, les jeunes et les peuples autochtones dans le cadre du nouveau projet pour la résilience du bassin versant du Balsas. En outre, une recommandation formulée dans le cadre de l'ESPP pour le Mexique préconise de mettre à profit la dimension de proximité pour renforcer le soutien opérationnel et stratégique apporté au programme de pays; cette

recommandation a été partiellement mise en œuvre. Dans le contexte de la décentralisation, le FIDA envisage de renforcer sa présence dans le pays.

B2. Suites données aux ENI antérieures

26. Les paragraphes ci-après décrivent le statut des recommandations issues des ENI qui ont été présentées dans les précédents PRISMA.
27. **Architecture financière du FIDA.** Sur ce point, deux des trois recommandations en souffrance sont à présent intégralement appliquées et la dernière est en cours de mise en œuvre. S'agissant du système d'allocation financière, le Conseil d'administration a approuvé en 2021 la création du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE), un mécanisme fondé sur le risque qui encadre les modalités d'accès aux ressources empruntées en vue de permettre aux pays d'obtenir des prêts assortis de conditions ordinaires au cours de FIDA12. Grâce au MARE, le FIDA dispose de meilleurs outils pour garantir l'utilisation prudente des ressources empruntées (avec par exemple l'atténuation du risque de crédit par l'introduction de limites par pays établies en fonction des risques). Par conséquent, cette recommandation peut être considérée comme intégralement appliquée. En ce qui concerne l'accès aux marchés de capitaux, le FIDA a entamé plusieurs réformes pour renforcer son architecture financière et s'assurer que la planification opérationnelle est optimale eu égard à sa capacité financière, conformément à ses politiques financières⁴. Cette transformation est à la base de la réussite du processus de notation de crédit, qui a permis au FIDA d'obtenir deux notes AA+ des agences Fitch et Standard & Poor's en 2020. Cette recommandation est donc intégralement appliquée. Quant au risque de change, le Cadre de gestion actif-passif présenté au Conseil d'administration en 2019 guide le FIDA dans sa démarche globale de gestion du risque à l'aide d'instruments de couverture. Ce risque étant récurrent par nature, cette recommandation est notée en cours d'exécution; le FIDA présente régulièrement au Conseil d'administration des informations actualisées sur les activités menées au titre du Cadre de gestion actif-passif.
28. **SAFP (2016).** La mise en œuvre des recommandations tirées de cette évaluation est achevée. La dernière recommandation à appliquer concerne la répartition du total des engagements annuels entre les trois années d'un même cycle d'allocation à l'aide d'une meilleure planification prospective. En 2017, la direction a indiqué que la réaffectation des ressources à un stade plus précoce du cycle permettrait de mieux répartir les engagements. Au cours de FIDA11, des mesures ont été prises pour renforcer à la fois la gestion proactive de la réserve de projets et le contrôle des réaffectations, ce qui a permis de mettre en œuvre le programme de prêts et dons du FIDA de manière plus fluide et de limiter au strict minimum les réaffectations nécessaires. En raison de l'adoption de critères de sélection plus stricts, la part des ressources réaffectées pour FIDA11 s'établira, selon les projections, à seulement 3% des ressources totales, la cible ayant été fixée à 10% maximum pour ce cycle. Ce pourcentage est aussi nettement inférieur aux 15% réaffectés pour FIDA10.
29. **Reconstitutions des ressources.** Les deux recommandations de l'ENI sur les reconstitutions des ressources qui étaient restées en souffrance sont à présent intégralement appliquées. La première portait sur la participation et la contribution des membres de la Liste C. Le Conseil des gouverneurs du FIDA a approuvé la modification de la composition de la consultation, ce qui a permis de donner plus de poids à la Liste C et de lui assurer une meilleure représentation, ainsi que de renforcer l'obligation faite aux États membres des Listes A et B de justifier leur participation à titre individuel. La seconde recommandation préconisait la

⁴ Il s'agit notamment des éléments et documents suivants: réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, Cadre de gestion actif-passif, Politique d'adéquation des fonds propres, Politique en matière de liquidités, Cadre d'emprunt intégré et nouvelle méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement.

mobilisation de ressources non affectées supplémentaires afin de financer intégralement les activités au titre du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Pour donner suite à cette recommandation, il a notamment été décidé de trouver de nouveaux outils d'emprunt, tels que les prêts concessionnels de partenaires.

III. Internaliser les enseignements

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

30. La direction a classé par domaine thématique les 42 recommandations nouvelles examinées dans le présent rapport, comme illustré dans le tableau 4. Le FIDA peut ainsi exploiter au mieux les enseignements qui se dégagent des thèmes récurrents soulevés dans les évaluations. Alors que la section II B examine les mesures appliquées pour les thèmes techniques, la présente section met en lumière les thèmes transversaux (partenariats, participation à l'élaboration des politiques ou gestion des savoirs, par exemple) qui ressortent des recommandations, ainsi que les suites données en conséquence.

Tableau 4

PRISMA 2021: premier cycle de suivi des recommandations au niveau du portefeuille, par domaine thématique⁵

<i>Domaine thématique</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>En cours</i>	<i>Application intégrale</i>	<i>Application partielle</i>
Thématiques techniques et transversales prioritaires (marchés et filières, jeunesse, genre, etc.)	20	47%	8	12	
COSOP et activités hors prêts (partenariats, dons, participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs)	13	31%	4	9	
Thèmes transversaux généraux (durabilité, innovation, suivi, etc.)	6	14%	3	3	
Questions institutionnelles (décentralisation, par exemple)	3	7%		2	1
Total	42	100%	15	26	1

A1. Domaines pour lesquels l'application des recommandations est achevée ou en bonne voie

31. **Dons.** Deux recommandations – tirées respectivement d'une EvPP et d'une ESPP – sont axées sur l'intégration des dons dans les stratégies de pays et sur leur objectif central, à savoir définir des approches efficaces qui peuvent être reproduites à plus grande échelle. Le programme de dons continuera de jouer un rôle central dans une approche pays plus intégrée. En 2021, le FIDA a approuvé une nouvelle politique en matière de dons, qui appuiera le renforcement des capacités nationales afin de pérenniser les acquis et de favoriser la mise en place d'un cadre d'action et d'un contexte d'investissement plus porteurs pour l'agriculture paysanne. Le programme de dons devrait remplir les objectifs suivants: faciliter le renforcement de l'engagement au niveau des pays et au-delà; contribuer à la mise en place de partenariats susceptibles de déboucher sur des cofinancements; améliorer la qualité d'ensemble des politiques et des opérations du FIDA.
32. **Décentralisation.** Les recommandations émanant des trois ESPP préconisent de doter les bureaux de pays du FIDA de capacités et de compétences techniques supplémentaires, ainsi que de mettre à profit les bureaux sous-régionaux pour optimiser le soutien opérationnel et stratégique. Comme indiqué dans le Rapport 2021 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), le Fonds a obtenu de très bons résultats pour ce qui concerne la décentralisation, puisque les trois cibles du Cadre de gestion des résultats (CGR) de FIDA11 ont été

⁵ Les données ventilées par domaine thématique sont présentées dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe III.

dépassées⁶. La décentralisation restera au cœur de FIDA12, l'objectif étant que 45% des membres du personnel du FIDA soient en poste dans les bureaux de pays d'ici à 2024. En se rapprochant des projets, le FIDA pourra resserrer ses liens de partenariat et peser davantage sur l'élaboration des politiques au niveau des pays. La décentralisation sera en outre déterminante pour la mise en œuvre de la version actualisée du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, puisqu'elle permettra d'améliorer les retours d'information des parties prenantes et de fermer les boucles d'apprentissage pendant la phase d'exécution.

A2. Domaines pour lesquels la mise en œuvre des recommandations est en cours

33. **COSOP, partenariats et participation à l'élaboration des politiques.** Comme souligné dans l'examen des progrès accomplis au regard du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, le FIDA doit abandonner son approche centrée sur les projets au profit d'une approche axée sur les pays. Des recommandations en ce sens ont été formulées dans le cadre de nombreuses ESPP et EvPP, centrées sur la collaboration stratégique, les partenariats et la participation à l'élaboration des politiques. Les COSOP joueront un rôle encore plus central dans le modèle opérationnel de FIDA12, qui met l'accent sur les programmes de pays porteurs de transformation. La version actualisée du cadre appuiera la transition en cours, les résultats centrés sur les projets laissant place aux résultats des programmes de pays. L'objectif est d'améliorer la disponibilité et la qualité des données factuelles prises en compte dans l'élaboration des COSOP pour en faire des instruments charnières du programme de travail du FIDA, combinant les activités de prêt et les activités hors prêts afin de maximiser l'impact dans chaque pays. Les COSOP seront également le principal outil de participation à l'élaboration des politiques, dont le suivi sera assuré de manière plus systématique.
34. **Gestion des savoirs.** D'après les recommandations formulées dans le cadre de deux ESPP, il convient d'améliorer la capitalisation des enseignements tirés, notamment grâce à l'adoption d'une stratégie de gestion des savoirs au niveau des pays. Comme souligné dans les précédents bilans de portefeuille et dans le RIDE 2021, alors que le Fonds dispose de données factuelles et de produits du savoir, les boucles d'apprentissage restent faibles et le FIDA doit mettre au point de nouveaux outils et incitations pour refermer ces boucles. La version actualisée du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement s'appuiera sur les mesures déjà appliquées au niveau des pays et du portefeuille, tout en mettant à profit les savoirs et les enseignements existants. Partant du constat qu'il faut promouvoir l'obligation de rendre compte et l'apprentissage continu, le cadre renforcera les mesures d'incitation, les outils, les mécanismes et les approches qui privilégient l'apprentissage et garantissent que celui-ci est considéré avec tout le sérieux requis par le personnel du FIDA, les partenaires publics et les bénéficiaires.

IV. Conclusions

35. La direction continue de veiller à ce que les recommandations d'IOE soient acceptées et intégralement appliquées: 100% des recommandations incluses dans le présent rapport ont été approuvées et 65% d'entre elles ont été pleinement exécutées. La mise en œuvre des 35% restants est en bonne voie, à savoir que les mesures requises ont été introduites (mais sont toujours en cours d'application) conformément aux messages clés énoncés dans les recommandations.
36. Les recommandations issues des ENI – et les possibilités d'apprentissage qu'elles offrent – sont particulièrement pertinentes pour le FIDA. Les trois ENI prises en compte dans le rapport 2021 ont ouvert la voie à d'importantes réformes au sein du

⁶ Selon les données de 2020, 33% des membres du personnel du FIDA sont en poste dans des bureaux de pays ou des pôles régionaux, lesquels assurent aujourd'hui la gestion de la totalité des projets d'investissement du Fonds. Le budget affecté à la supervision et à l'appui à l'exécution est également entièrement géré par les bureaux de pays ou les pôles régionaux.

Fonds. En particulier, les politiques et procédures qui ont été mises en place suite à l'ENI de l'architecture financière du FIDA se sont révélées capitales pour l'accès à l'emprunt sur le marché et l'obtention des notes de crédit AA+, octroyées par Fitch et Standard & Poor's. L'ENI du SAEP a également favorisé l'amélioration du système d'allocation. À la suite de l'ENI sur les reconstitutions des ressources, le FIDA est parvenu à trouver des outils d'emprunt supplémentaires, tels que les prêts concessionnels de partenaires.

37. À l'instar d'autres rapports, dont le RIDE 2021, l'édition de cette année du PRISMA met en avant la performance positive enregistrée par le FIDA pour ce qui concerne son programme de dons et son processus de décentralisation. Le rapport confirme également que le FIDA doit recourir à des outils et mesures d'incitation supplémentaires pour renforcer la gestion des savoirs, l'apprentissage et la participation à l'élaboration des politiques. La version révisée du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et l'ensemble de plans d'action thématiques adoptés au titre des engagements de FIDA12 permettront de travailler sur ces questions et de mettre des outils concrets à la disposition des équipes de pays en vue d'améliorer la performance.
38. La publication du PRISMA 2021 arrive à un moment charnière, puisque la convergence grandissante des démarches d'évaluation d'IOE et de la direction a abouti à l'approbation en 2021 de la Politique de l'évaluation du FIDA. L'approche appliquée par le Fonds en matière d'efficacité du développement est en train d'évoluer et de basculer d'une démarche de suivi-évaluation à un suivi *au service de l'évaluation*, les autoévaluations et les évaluations indépendantes s'alimentant mutuellement par des retours d'information continus. Le système de suivi-évaluation du FIDA embrassera donc un modèle plus global, axé sur le suivi, l'évaluation, l'adaptation et l'apprentissage. On constate, à la lumière de cette transformation, qu'il est possible de réviser la structure du PRISMA pour faire en sorte qu'il serve au mieux ses deux grands objectifs: l'obligation de rendre compte et l'apprentissage.
39. Comme convenu avec IOE et les membres du Comité de l'évaluation en 2020⁷, la direction va remplacer le volume II du PRISMA par un outil de suivi en ligne à compter de 2022, à savoir la première année de FIDA12. L'outil présentera les recommandations d'IOE et permettra de transmettre des informations sur leur mise en œuvre et les mesures prises par la direction, de sorte à assurer un suivi en temps réel. La direction s'engage aussi à continuer d'améliorer le PRISMA après le lancement initial de l'outil de suivi en ligne. Les versions ultérieures de l'outil pourraient être intégrées à d'autres systèmes du FIDA, afin de constituer une plateforme en ligne complète, proposant des renvois vers d'autres systèmes, tels que le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) et notamment son module COSOP. Le but ultime est que le PRISMA ne soit plus un bilan annuel, mais bien un outil dynamique utilisé par le FIDA et d'autres organisations pour étayer factuellement l'amélioration de l'efficacité de leurs opérations en matière de développement.

⁷ Voir le procès-verbal de la cent-dixième session du Comité de l'évaluation, paragraphe 19.

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 présent rapport rend également compte des mesures prises en réponse aux observations qu'IOE a formulées au sujet du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) pour 2020⁸.

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;
 - **application partielle:** les recommandations sont partiellement suivies d'effets, car des mesures conformes à l'esprit de la recommandation ont été prises;

⁸ Voir le document EB 2020/130/R.10/Add.1.

- **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 2021

Tableau 1
Évaluations pour le premier cycle de suivi incluses dans le PRISMA 2021

	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
Portefeuille	-	20	-	3	19	42
Asie et Pacifique	-	7	-	-	-	7
République fédérale démocratique du Népal	-	7	-	-	-	7
Afrique orientale et australe	-	-	-	-	8	8
Malawi – Programme d’amélioration des moyens de subsistance des populations rurales et de l’économie	-	-	-	-	6	6
Botswana – Projet d’appui aux services agricoles	-	-	-	-	2	2
Amérique latine et Caraïbes	-	6	-	-	4	10
Haïti – Programme de développement de la petite irrigation – Phase II	-	-	-	-	4	4
États-Unis du Mexique	-	6	-	-	-	6
Afrique de l’Ouest et du Centre	-	7	-	3	7	17
Sierra Leone – Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire	-	-	-	-	4	4
Libéria – Projet de relance de l’arboriculture dans les petites exploitations	-	-	-	-	3	3
Niger – Projet d’appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi	-	-	-	3	-	3
Sierra Leone	-	7	-	-	-	7
Total	-	20	-	3	19	42

Tableau 2
Évaluations soumises à un suivi récurrent figurant dans le PRISMA 2021

	ENI	Total
Questions institutionnelles		6
ENI sur les reconstitutions des ressources	2	2
ENI sur le SAFF	1	1
ENI sur l’architecture financière du FIDA	3	3
Total	6	6

Recommandations issues des évaluations, par sous-thème

Tableau 1
Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2021, par sous-thème (premier cycle de suivi)

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>ESPP</i>	<i>EI</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Thématiques techniques et transversales prioritaires	Marchés et filières	2	1	2	5	–
	Genre	–	–	1	1	–
	Jeunesse	1	–	1	2	–
	Ciblage	1	–	–	1	–
	Développement organisationnel	–	–	1	1	–
	Gestion des ressources naturelles	1	–	1	2	–
	Finance rurale	1	–	–	1	–
	Infrastructure	1	–	3	4	–
	Nutrition	1	1	–	2	–
	Adaptation aux changements climatiques	–	–	1	1	–
Sous-total				20	47%	
COSOP et activités hors prêts	COSOP	1	–	1	2	–
	Partenariats	2	–	2	4	–
	Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	1	–	1	2	–
	Gestion des savoirs	2	–	–	2	–
	Activités hors prêts	–	–	1	1	–
	Dons	1	–	1	2	–
Sous-total				13	31%	
Thèmes transversaux généraux	Durabilité	–	–	1	1	–
	Innovation	1	–	–	1	–
	Stratégie	1	–	–	1	–
	Formation et renforcement des capacités	–	1	1	2	–
	Mesure, suivi et évaluation des résultats	–	–	1	1	–
Sous-total				6	14%	
Questions institutionnelles	Décentralisation	3	–	–	3	7%
Total		20	3	19	42	100%

Tableau 2

Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2021, par région (premier cycle de suivi)

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>APR</i>	<i>LAC</i>	<i>ESA</i>	<i>WCA</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Thématiques techniques et transversales prioritaires	Marchés et filières	1	–	1	3	5	
	Genre	–	–	–	1	1	
	Jeunesse	–	–	–	2	2	
	Ciblage	–	1	–	–	1	
	Développement organisationnel	–	–	–	1	1	
	Gestion des ressources naturelles	1	1	–	–	2	
	Finance rurale	–	–	–	1	1	
	Infrastructure	1	2	1	–	4	
	Nutrition	–	–	–	2	2	
	Adaptation aux changements climatiques	–	–	–	1	1	
Sous-total						20	47%
COSOP et activités hors prêts	COSOP	1	–	1	–	2	
	Partenariats	1	–	1	2	4	
	Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	–	1	1	–	2	
	Gestion des savoirs	–	1	–	1	2	
	Activités hors prêts	–	1	–	–	1	
	Dons	–	1	1	–	2	
Sous-total						13	31%
Thèmes transversaux généraux	Durabilité	–	–	–	1	1	
	Innovation	–	1	–	–	1	
	Stratégie	1	–	–	–	1	
	Formation et renforcement des capacités	–	–	1	1	2	
	Mesure, suivi et évaluation des résultats	–	–	1	–	1	
Sous-total						6	14%
Questions institutionnelles	Décentralisation	1	1	–	1	3	7%
Total		7	10	8	17	42	100%

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

<i>Nom du projet</i>	<i>Pays</i>	<i>Date d'entrée en vigueur</i>	<i>Date de clôture du prêt</i>	<i>Date du rapport d'achèvement du projet</i>	<i>Date de l'évaluation</i>
Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi	Niger	Mars 2012	Mars 2018	Sept. 2018	Déc. 2019
Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire	Sierra Leone	Mars 2006	Mars 2017	Mai 2018	Mars 2020
Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations	Libéria	Juillet 2012	Sept. 2017	Nov. 2018	Mars 2020
Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales et de l'économie	Malawi	Oct. 2009	Déc. 2017	Juin 2018	Mai 2020
Programme de développement de la petite irrigation – Phase II	Haïti	Nov. 2008	Juin 2016	Mars 2017	Juin 2020
Projet d'appui aux services agricoles	Botswana	Févr. 2012	Déc. 2017	Déc. 2018	Juin 2020
		Avril 2010	Juillet 2017	Mai 2018	Mars 2020

Observations d'IOE à propos du RIDE 2020 et suites données

- IOE accepte le bilan de la performance enregistrée pendant la première année de FIDA11, tel que présenté dans le RIDE 2020, et se félicite de l'équilibre qui en ressort entre les aspects institutionnels et ceux liés au développement. Les observations d'IOE portent sur le renforcement du rôle joué par le RIDE dans la communication d'informations sur la performance du Fonds, l'objectif étant d'éclairer l'orientation stratégique et opérationnelle et la planification des ressources de ce dernier. On trouvera dans les paragraphes ci-après les réponses apportées par la direction aux observations d'IOE.
- Rôles et orientations complémentaires du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et du RIDE.** Dans l'ensemble, la direction valide la description des rôles du RARI et du RIDE, telle que présentée dans le tableau 1 du document intitulé Rapport 2020 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement – Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA⁹. La direction tient à souligner que le RIDE rend compte de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle en matière de développement de manière plus exhaustive que le RARI et qu'il fait état des améliorations de la performance à court terme au regard des engagements de FIDA11. En outre, le RARI et le RIDE comprennent tous deux une analyse de la performance des projets à l'achèvement, qui est toutefois réalisée selon deux méthodes distinctes. Le RIDE 2021 mentionne brièvement la complémentarité des deux rapports dans son introduction, mais n'établit pas une comparaison complète en raison de la limite de mots imposée. On trouvera ci-après une version légèrement modifiée du tableau 1 reproduit dans ce dernier rapport, lequel précise les différents axes de travail et finalités du RARI et du RIDE.

Tableau 1
Comparaison du RARI et du RIDE

Rapport	Axe de travail	Objet et valeur ajoutée	Domaines de chevauchement
Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	<p>Le RIDE est le rapport élaboré par la direction sur la performance annuelle du FIDA au regard des engagements pris au titre de la reconstitution des ressources, mesurée à l'aune des indicateurs du Cadre de gestion des résultats correspondant.</p> <p>Dans cette optique, le RIDE dresse chaque année un bilan: i) de l'impact, des effets directs et des produits en matière de développement obtenus par le FIDA; ii) de la performance des opérations du Fonds; iii) de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs prioritaires. Il met aussi en évidence les domaines à renforcer.</p> <p>Le RIDE s'appuie sur les informations et les éléments probants tirés des autoévaluations, des données de suivi et des enquêtes.</p>	<p>C'est un rapport exhaustif sur l'efficacité opérationnelle et organisationnelle en matière de développement, qui rend compte des améliorations de la performance à court terme au regard des engagements de FIDA11. Les informations et les analyses présentées chaque année au Conseil d'administration et à la direction dans le RIDE éclairent l'orientation stratégique et opérationnelle et la planification des ressources du FIDA.</p>	<p>Performance des projets à l'achèvement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets clôturés dans les trois ans précédant la publication du rapport - Notes tirées des autoévaluations
Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	<p>Le RARI résulte de l'évaluation indépendante de la performance des opérations du FIDA, réalisée par IOE. Ce rapport: i) fait la synthèse des conclusions des évaluations d'IOE afin de rendre compte de la performance des opérations du FIDA en matière de développement, et ii) analyse les évaluations pour en tirer</p>	<p>Le RARI fait partie des rapports demandés par le Conseil d'administration. Il fournit une évaluation indépendante de la performance des opérations du FIDA et analyse les facteurs qui influent sur</p>	<p>Performance récente des projets à l'achèvement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets clôturés dans les trois ans précédant la publication du

⁹ Voir le document EB 2020/130/R.10/Add.1.

des enseignements sur des thèmes spécifiques et permettre ainsi d'améliorer la conception et l'exécution des projets. Le RARI présente une analyse des tendances relatives à la performance opérationnelle, qui repose sur les évaluations réalisées au cours des dix dernières années. On y décrit aussi la performance opérationnelle récente en se fondant sur des évaluations au niveau des projets, de l'institution et des pays, des évaluations thématiques et des synthèses d'évaluations. Le RARI n'est pas axé sur les processus organisationnels généraux ni sur les progrès accomplis au regard des objectifs prioritaires du Fonds.	cette dernière. Il dégage également des enseignements concernant différentes thématiques. Il vise à améliorer la conception et l'exécution des projets et, partant, l'efficacité du FIDA en matière de développement.	rapport (jusqu'à une année avant la publication) - Notes tirées des évaluations indépendantes
--	---	--

3. **Renforcement des synergies entre le RIDE et le RARI.** La direction se félicite de la proposition d'IOE relative à la mise en place d'une collaboration renforcée et plus systématique dans la préparation des deux documents. Cette collaboration transparait clairement lors des premières phases d'élaboration du RIDE 2020, puisque IOE et la direction ont engagé un dialogue afin de déterminer les possibilités d'harmonisation des rapports. Suite à cet échange, la direction a accepté d'ajouter au RIDE 2021 une annexe illustrant les tendances sur dix ans relatives à la performance des projets achevés, comme le prévoit la méthodologie adoptée pour le RARI (voir le paragraphe 6b pour plus de détails).
4. La direction accueille également avec intérêt la proposition d'IOE visant l'organisation d'échanges en amont axés sur les constatations préliminaires et les domaines prioritaires. Cette proposition suppose un effort de planification et de coordination supplémentaire aux premières étapes de préparation des deux documents. La direction tient à souligner qu'il est important de mettre en commun le calendrier des principaux jalons examinés dans les deux documents de sorte à améliorer la coordination et l'harmonisation.
5. **Convergence et harmonisation du RIDE et du RARI.** D'après les observations d'IOE, « l'examen [] montre que la couverture du portefeuille est similaire pour les deux rapports. Les données dont dispose IOE indiquent que tous les projets inclus dans les éditions 2020 du RARI et du RIDE ont été achevés en 2018 ou avant ». La direction aimerait préciser que le RIDE s'appuie sur un portefeuille plus récent pour analyser la performance des opérations clôturées. Le tableau 2 ci-dessous illustre la répartition de la cohorte triennale de projets examinée dans le RIDE 2020, par année d'achèvement, telle que comparée à la cohorte triennale utilisée dans le RARI pour l'analyse de la performance récente. Le RIDE analyse 94 projets achevés pendant la période 2017-2019, pour lesquels on dispose de notes attribuées à l'achèvement, tandis que le RARI porte sur des projets achevés pendant la période 2016-2018. Le tableau montre que le RARI couvre une plus grande part de projets achevés avant 2017, alors que le RIDE porte davantage sur les projets achevés entre 2017 et 2018. En outre, 9% des projets de la cohorte du RIDE (huit projets) ont été achevés après 2018. Le RARI, pour sa part, n'inclut aucun projet achevé après 2018.

Tableau 2

Répartition des projets inclus dans le RIDE et le RARI 2020, par date d'achèvement

<i>Date d'achèvement</i>	<i>RIDE 2020</i>		<i>RARI 2020</i>	
	<i>Nombre de projets</i>	<i>% de la cohorte</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>% de la cohorte</i>
Achévé avant 2017	34	37%	33	52%
Achévé entre 2017 et 2018	52	54%	30	48%
Achévé après 2018	8	9%	0	0%
	94	100%	63	100%

6. Suite à la recommandation émise par IOE concernant la mise à l'étude de différentes options pour mieux harmoniser les rapports, la direction a décidé, dans le cadre d'un échange ouvert avec IOE, de se pencher sur trois grandes questions soulevées par ce dernier.

- a) **Sélection de la cohorte de projets à analyser.** Les méthodes de sélection des projets à analyser sont différentes pour le RIDE et le RARI: l'année de clôture du projet est utilisée dans le premier, tandis que l'année d'achèvement sert de référence au second. Si l'on venait à appliquer le critère de l'année d'achèvement en lieu et place de l'année de clôture pour le RIDE 2021, la cohorte examinée serait réduite à 62 projets achevés (pour lesquels des notes sont disponibles), contre 74 actuellement. La cohorte serait donc nettement plus petite, ce qui compromettrait la robustesse des résultats.

Tableau 3

Cohorte de projets sélectionnés pour analyse de la performance à l'achèvement, selon différents critères de sélection

<i>Critères de sélection</i>	<i>Nombre de projets pour lesquels des notes sont disponibles</i>
Projets achevés pendant la période 2018-2020	74
Projets achevés pendant la période 2018-2020 (selon la méthodologie du RARI)	62

Les résultats de la simulation réalisée par la direction concordent avec la réponse que celle-ci avait adressée à IOE suite à ses observations sur le RIDE 2019, telle que présentée à l'annexe V du PRISMA 2020. Pour obtenir un échantillon complet des projets devant faire l'objet de rapports au cours d'une année donnée, la date de clôture des projets est plus précise et plus pertinente. La direction tient à réaffirmer que, comme indiqué à l'annexe V du PRISMA 2020, le RARI et le RIDE ne sont pas comparables, car les évaluations visent des périodes distinctes: l'analyse de la performance récente se fonde sur la période 2016-2018 dans le RARI 2020 et sur la période 2017-2019 dans le RIDE 2020.

- b) **Nécessité d'analyser les tendances de la performance sur le long terme.** Le RIDE applique des moyennes mobiles sur trois ans pour rendre compte de la performance des projets à l'achèvement. Cela permet de brosser un tableau complet du niveau de réalisation des cibles du Cadre de gestion des résultats à la fin de la période triennale de FIDA11. En outre, à des fins de comparabilité avec l'analyse d'IOE, le RIDE 2021 comprend une annexe dans laquelle sont présentées les tendances sur dix ans de la performance des projets achevés et clôturés, suivant la méthodologie appliquée dans le RARI.
- c) **Source des notes de performance des projets.** IOE a souligné que les écarts (quoique de plus en plus petits) constatés entre les notes issues des évaluations indépendantes et celles venant des autoévaluations des projets achevés pouvaient susciter une certaine confusion. La direction tient à insister sur le fait que la communication des notes d'autoévaluation des projets achevés est obligatoire au titre du Cadre de gestion des résultats de FIDA11 et de FIDA12, ainsi que cela a été négocié avec les États membres. En ce qui concerne le critère de l'évaluation globale du projet, les cadres de gestion des résultats de FIDA11 et de FIDA12 prévoient tous deux l'établissement de rapports séparés pour les notes issues des évaluations indépendantes.

7. **Exécution des opérations prises en charge grâce aux financements climatiques, qui sont en pleine expansion.** IOE a proposé que le RIDE expose

les mesures prises pour assurer une exécution de grande qualité et dans les délais prévus des opérations appuyées par le financement de l'action climatique, lesquelles sont en augmentation rapide. L'annexe VI du RIDE présente les principales réalisations enregistrées par le FIDA au regard des engagements et des indicateurs clés de performance énoncés dans les plans d'action qui sont en rapport avec la thématique transversale « environnement et changement climatique ». Elle met aussi en lumière les enseignements tirés et la voie à suivre jusqu'à FIDA12. Parmi les mesures mises en place, figurent: i) le renforcement des capacités des membres du personnel du FIDA en vue de la mise en œuvre des méthodes appliquées par les banques multilatérales de développement pour suivre les indicateurs relatifs à la finance climatique, à l'environnement et aux changements climatiques, et de la version actualisée des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA; ii) l'élaboration de produits de gestion des savoirs sur les questions liées à l'environnement et au climat (dont la première étude détaillée des flux de financements climatiques du Fonds en direction des petits exploitants agricoles). La troisième édition du Rapport sur l'action climatique est également en cours d'élaboration.

8. Pour FIDA12, le financement de l'action climatique représentera 40% du programme de prêts et dons du Fonds. Selon la Stratégie et le Plan d'action du FIDA dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques, 300 millions d'USD supplémentaires seront mobilisés à l'appui de l'action climatique et environnementale à partir de sources extérieures durant FIDA12. Par le biais du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne, le FIDA s'engage à accroître la part du financement de l'action climatique destinée à la petite agriculture, afin d'agir sur les facteurs d'insécurité alimentaire liés aux changements climatiques et de générer des avantages environnementaux, sociaux et économiques pour renforcer la résilience à long terme des bénéficiaires et intensifier la réduction des émissions.
9. **Optimisation de l'utilisation des ressources.** IOE a recommandé que la logique et la base de données factuelles sur lesquelles reposent les valeurs du cadre de pointage soient présentées. À cet égard, il convient de noter que les indicateurs et cibles repris dans ce cadre de pointage sont tirés du Cadre de gestion des résultats de FIDA11. Les valeurs cibles des indicateurs de niveau III ont été négociées avec les membres du Conseil d'administration, sur la base des priorités et des valeurs de référence de FIDA11. Concernant les indicateurs de portée de niveau II, les valeurs cibles sont fondées sur les tendances passées, déterminées à partir des données du Système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA.
10. IOE a mis en doute la valeur de référence retenue pour l'indicateur 2.3.14, indicateur de niveau II du Cadre de gestion des résultats: « Nombre d'hectares exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques ». La direction tient à préciser que la valeur de référence de cet indicateur est de 1,2 million d'hectares¹⁰. La publication du RIDE 2020 a coïncidé avec la soumission au Conseil d'administration du document exposant les valeurs de référence pour un groupe d'indicateurs du Cadre de gestion des résultats (dont l'indicateur 2.3.14), et la valeur retenue dans le rapport était donc provisoire. La valeur actualisée de 1,2 million d'hectares est bien incluse dans le RIDE 2021.

¹⁰ Voir le document EB 2020/130/R.12 – Détermination des objectifs du cadre de gestion des résultats pour FIDA11: performance des programmes de pays et résultats des projets.