

Cote du document: EC 2021/115/W.P.6  
Point de l'ordre du jour: 7  
Date: 5 octobre 2021  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Efficacité des activités de développement pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable: actualisation du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Sara Savastano**

Directrice  
Division recherche et évaluation de l'impact  
téléphone: +39 06 5459 2155  
courriel: s.savastano@ifad.org

**Nigel Brett**

Directeur  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2516  
courriel: n.brett@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**

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

Comité de l'évaluation — Cent quinzième session  
Rome, 19 octobre 2021

---

Pour: **Examen**

Cote du document: EB 2021/134/R.XX  
Point de l'ordre du jour: XX  
Date: XX  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Efficacité des activités de développement pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable: actualisation du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Sara Savastano**

Directrice  
Division recherche et évaluation de l'impact  
téléphone: +39 06 5459 2155  
courriel: s.savastano@ifad.org

##### **Nigel Brett**

Directeur  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2516  
courriel: n.brett@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre Mc Grenra**

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

Conseil d'administration — Cent trente-quatrième session  
Rome, 14-16 décembre 2021

---

Pour: **Examen**

## Résumé

1. Au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources, le FIDA s'est engagé à adopter une stratégie axée sur les résultats et, partant, à faire du programme axé sur les résultats et de l'efficacité en matière de développement l'une des grandes priorités institutionnelles. Le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement a été élaboré à cette fin en 2016, et est entré en vigueur en 2017, au milieu du cycle de la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10).
2. L'objectif du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016 était d'« assurer la production de données probantes qui soient systématiquement recueillies et utilisées au cours des projets » et de mettre en place « la structure nécessaire pour faciliter [la collecte et] l'utilisation de données probantes afin d'étayer les décisions intéressant la conception et l'exécution des projets ».
3. En accord avec l'engagement du FIDA à améliorer les résultats et l'efficacité de son action et de ses opérations, l'examen et les modifications exposés ci-après visent à faire le bilan des progrès accomplis au regard des objectifs et des activités du cadre de 2016, et à évaluer et traiter les nouvelles priorités tout en mettant un accent supplémentaire sur les domaines dans lesquels la performance peut encore être améliorée.
4. L'examen montre que des progrès importants ont été réalisés. La plupart des activités qui étaient envisagées dans le cadre de 2016 ont été mises en place, et de bons résultats ont été obtenus au regard des produits attendus. Sur le plan des effets directs, le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement a bien renforcé l'obligation de rendre compte des résultats, mais son bilan est beaucoup moins bon en ce qui concerne la création d'une culture de l'apprentissage.
5. Le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement propose de conserver l'objectif du cadre de 2016, en mettant cependant l'accent non plus sur la production de données probantes, mais sur l'utilisation de ces données en vue d'améliorer la qualité de la prise de décisions et l'efficacité des activités de développement. Il propose trois objectifs révisés, ainsi que deux domaines transversaux (gestion adaptative et apprentissage) qu'il présente comme nécessaires pour les atteindre. Les trois objectifs sont les suivants:
  - continuer à renforcer l'accent mis sur l'obtention de résultats dans les projets;
  - instaurer une culture du résultat dans les programmes de pays;
  - promouvoir la propriété des données, leur utilisation, la transparence et l'harmonisation.
6. Ces objectifs seront mis en œuvre au moyen d'une série d'activités, présentées dans ce document, qui sont toutes conformes aux engagements pris au titre de FIDA12 et qui s'appuieront sur les travaux en cours au sein du Fonds.

## I. Introduction

1. Depuis 2016, le FIDA s'est engagé à faire du programme axé sur les résultats et de l'efficacité en matière de développement l'une des grandes priorités de l'institution. Cet engagement implique que le Fonds doit devenir une organisation axée sur les résultats, qui s'appuie sur des données probantes, et qui obtient des résultats et un impact pour promouvoir une transformation durable et inclusive du monde rural, domaine dans lequel se situent ses avantages comparatifs. Le mandat du FIDA s'inscrit dans les objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2 – pas de pauvreté et faim « zéro » –, ainsi que dans d'autres objectifs importants relatifs à l'équité femmes-hommes, à l'action climatique et au travail décent. Le Cadre stratégique 2016-2025 a défini trois objectifs stratégiques étroitement liés: i) renforcer les capacités productives des populations rurales; ii) accroître les avantages que les populations rurales tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience des activités économiques des populations rurales face aux changements climatiques. Tous sont directement liés aux objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2.
2. L'utilisation de données probantes et de connaissances pour la conception et l'exécution des projets, des programmes et des stratégies est au cœur du Cadre stratégique du FIDA. Dans cette optique, et pour instaurer le programme axé sur les résultats, le Fonds a élaboré en 2016 le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, qui est entré en vigueur en 2017. Sa finalité était de renforcer les interventions du Fonds en matière de développement et de faire en sorte qu'elles soient plus à même d'atteindre leurs objectifs. Conçu à partir d'une théorie du changement, le cadre comprend un ensemble d'activités devant, une fois mises en œuvre, permettre au Fonds de se présenter comme une institution de développement axée sur les résultats.
3. Le modèle opérationnel et les pratiques du Fonds évoluent cependant en fonction des défis conjugués engendrés par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et la pandémie de COVID-19, et le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement doit faire de même. En réponse aux réformes en cours du système des Nations Unies et à l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution sur l'examen quadriennal complet (A/RES/75/233)<sup>1</sup> en décembre 2020, et conformément à l'engagement pris par le FIDA de renforcer la performance et l'efficacité de son action et de ses opérations pour s'acquitter de sa mission, le présent document fait le bilan des progrès accomplis au regard des objectifs et des activités du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016, et y apporte des modifications pour tenir compte des nouvelles priorités, tout en mettant un accent supplémentaire sur les domaines dans lesquels la performance peut encore être améliorée.
4. Le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement a une portée et un objet similaires. Sa finalité reste de renforcer les interventions du Fonds en matière de développement et de faire en sorte qu'elles soient plus à même d'atteindre leurs objectifs. Cependant, il élargit l'approche en précisant que cette finalité s'applique au niveau des projets, mais aussi, et c'est le plus important, au niveau des programmes de pays<sup>2</sup>. La production de données probantes n'est plus un objectif suffisant: le FIDA doit désormais veiller à ce que le volume considérable de données et d'éléments probants collectés soit largement utilisé au niveau des projets pour tirer des enseignements de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne

---

<sup>1</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/french/EB-2021-133-R-15.pdf>.

<sup>2</sup> Le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA dégage deux messages clés relatifs aux approches programmatiques au niveau des pays: i) les programmes de pays porteurs de transformations seront le principal instrument utilisé pour obtenir des résultats au profit des populations rurales pauvres pendant FIDA12; ii) les programmes de pays porteurs de transformations seront exécutés au moyen de capacités institutionnelles renforcées et de financements appropriés.

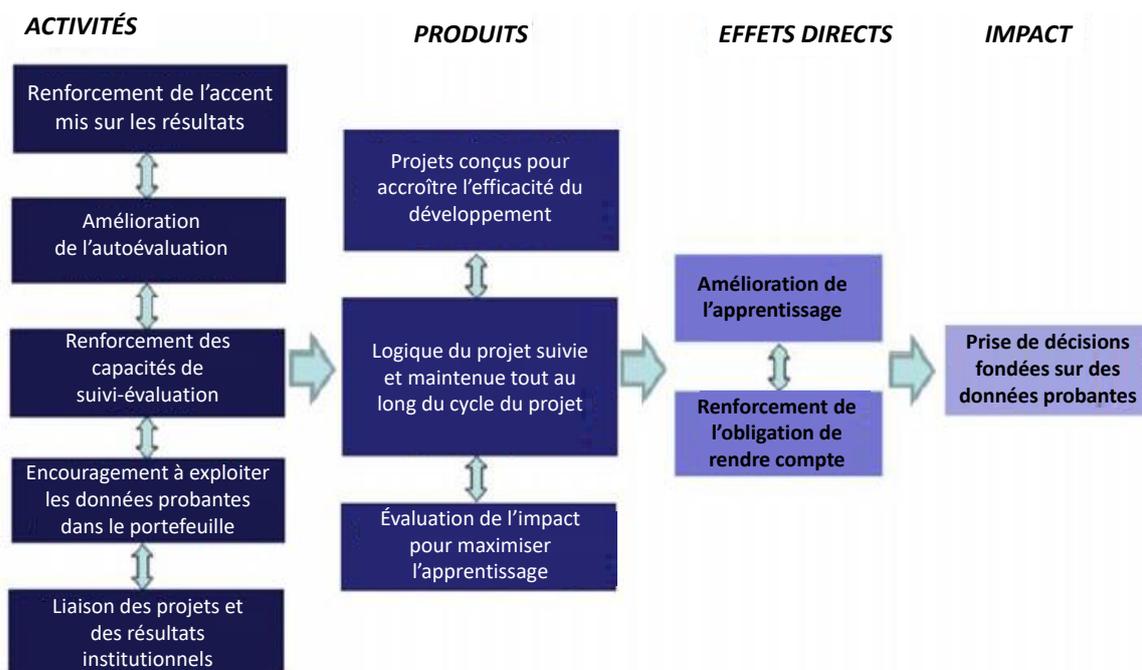
pas, et pourquoi, et pour adapter les approches des projets et des programmes de pays au fil du temps.

5. Le Cadre 2.0 apporte une vision de l'efficacité du FIDA en matière de développement pour les années à venir de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable (2022-2030). Il s'appuie sur quatre piliers: i) les résultats du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016; ii) l'orientation stratégique du FIDA issue de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12); iii) les modifications apportées à la Politique de l'évaluation au FIDA; iv) les pratiques et les éclairages d'autres institutions s'agissant de l'approche de l'efficacité en matière de développement.

## **II. Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et examen des résultats: 2016-2020**

6. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016 a été élaboré dans le but de renforcer la prise de décisions fondées sur des données probantes, en intégrant le Cadre stratégique et le Cadre de gestion des résultats (CGR), en vue de guider les stratégies de pays et les cycles de projet. L'objectif était également de relier plus étroitement la réflexion amorcée dans les études d'impact (ou évaluations de l'impact menées par la direction) du FIDA à celle menée par l'institution sur les résultats.
7. Le cadre de 2016 faisait reposer l'efficacité en matière de développement sur quatre composantes. Premièrement, les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et les notes de stratégie de pays devaient définir clairement des projets et des activités hors prêts destinés à remédier à des problèmes de développement sous-jacents, liés au contexte. Deuxièmement, les projets de développement devaient, dès le départ, être fondés sur une théorie du changement détaillée précisant de quelle manière les intrants et les activités devaient permettre d'obtenir les effets directs et l'impact attendus. Troisièmement, les projets devaient pouvoir être évalués, afin qu'on puisse déterminer ultérieurement leur impact et en dégager des enseignements pour les futurs projets. Enfin, les systèmes de suivi-évaluation et de collecte de données devaient être suffisamment planifiés dès la phase de conception et être mis en œuvre parallèlement aux projets en vue de recueillir les informations nécessaires (voir la figure 1 ci-après).

Figure 1  
Théorie du changement du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement



8. **Examen des progrès accomplis.** Un tableau complet des progrès accomplis est présenté à l'annexe. Depuis 2016, le FIDA a mis en place les éléments fondamentaux de la prise de décisions fondées sur des données probantes. Le Fonds est devenu une institution davantage axée sur les résultats, qui utilise, dans toute la mesure possible, les données relatives à son portefeuille de projets en cours, qui sont collectées et analysées dans le cadre des systèmes de suivi-évaluation, pour apporter des corrections en cours de route. Ces éléments fondamentaux sont désormais les piliers de l'architecture des résultats du Fonds et servent également de base à la fonction d'évaluation au FIDA. La mise en œuvre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement a permis au Fonds de mesurer, de suivre et de communiquer en temps réel davantage de résultats – plus précisément des scores de supervision et d'autres indicateurs faciles à évaluer –, ce qui a favorisé la prise de décisions fondées sur des données probantes.
9. La plupart des activités découlant du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement qui concernent des systèmes, des procédures et des politiques ont été menées à bien. D'autres sont en cours ou doivent être renforcées. La Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR) a été créée, les projets relèvent désormais de la responsabilité conjointe du personnel technique et du personnel opérationnel, et un processus d'assurance qualité indépendante a été mis en place. Des systèmes de données sont en outre déployés. Une plus grande place est faite à la logique axée sur les résultats dans les projets; une matrice de l'efficacité en matière de développement (MED) a été mise au point puis améliorée (MED+), et constitue un outil essentiel pour assurer la qualité initiale au stade de la conception.
10. **Produits.** Les données au niveau de l'institution montrent clairement une amélioration de la conception des projets visant à renforcer l'efficacité du développement, et témoignent des excellents résultats obtenus durant FIDA11 (en 2019 et en 2020): 94% des projets conçus en 2019 ont affiché un score global de 4 ou plus, et ce pourcentage est passé de 100% en 2020. En fait, plus de 40% de ces projets ont obtenu un score de 5 ou plus en 2020. Il s'agit d'une amélioration notable par rapport aux projets élaborés avant l'approbation des nouvelles

procédures de conception. L'amélioration de la performance des projets à l'achèvement a été plus lente, et les difficultés rencontrées sont exposées précisément dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) comme dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

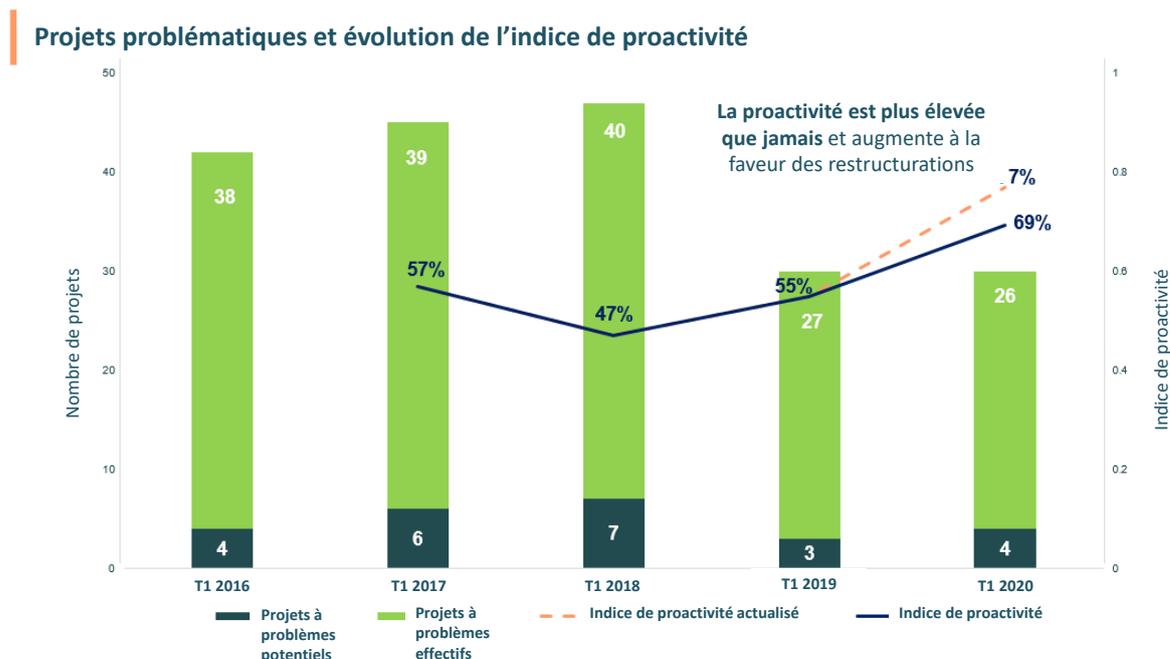
11. Le produit attendu concernant le maintien de la logique des projets sur l'ensemble de leur cycle a été obtenu grâce à l'intégration des cadres logiques dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO). De nouveaux outils – de la matrice MED/MED+, au stade de la conception, aux modules du SGRO, lors de la supervision et à l'achèvement – ont permis de valider la logique des projets sur l'ensemble du cycle de vie de ces derniers, tandis que la restructuration et les mesures visant à accroître la flexibilité ont renforcé la capacité à anticiper les éventuels ajustements qui pourraient être nécessaires.
12. Enfin, des études d'impact ont été menées – principalement ex post – sur 15% du portefeuille total de projets en cours de clôture lors de chaque cycle de reconstitution des ressources. Les résultats de ces études et les enseignements qui en ont été tirés sont intégrés dans les rapports d'achèvement ainsi que dans les nouvelles conceptions et stratégies des projets. Les études d'impact permettent également d'agrèger et de projeter les résultats afin de rendre compte des indicateurs d'impact au niveau de l'institution, de mesurer les réalisations globales et de définir les objectifs pour la prochaine reconstitution des ressources.
13. Les indicateurs d'impact au niveau de l'institution pour FIDA10 sont ainsi la base à partir de laquelle les objectifs pour FIDA11 et FIDA12 ont été définis. Cette utilisation des études d'impact met en avant la capacité caractéristique du FIDA à prouver l'impact qui peut lui être attribué, et fait du Fonds la seule institution financière internationale qui rend compte de l'impact au niveau institutionnel. Cette approche est particulièrement appréciée par les États membres et les parties prenantes, et d'autres organismes d'aide au développement envisagent de l'adopter. La méthode a fait l'objet d'un examen pour valider les procédures de sélection des projets; des modifications lui ont été apportées, plus récemment, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, afin de continuer de produire les rapports exigés et de maintenir la rigueur nécessaire. Il faudra s'attacher à intégrer les études d'impact dans les systèmes de suivi-évaluation, qui pourront ainsi être conçus pour produire des connaissances et permettre ce type d'évaluations pendant le cycle des projets.
14. La nécessité de mieux relier le suivi-évaluation des projets et la communication des résultats au niveau institutionnel était l'une des grandes priorités exposées dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016. Comme cela a été précisé dans le CGR, à partir de FIDA12, des sondages sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs seront réalisés au démarrage, à mi-parcours et à l'achèvement de tous les projets, car il s'agit du meilleur moyen de rendre compte des résultats de leurs interventions tout au long de leur exécution. En reliant et en synchronisant les activités de suivi-évaluation et d'étude d'impact dans le cadre des sondages, on pourra, dès le début, compléter les estimations de l'impact issues des études d'impact à partir d'un ensemble plus important de projets. Cela permettra de commencer à mesurer les indicateurs d'impact en matière de développement de niveau II à partir des données issues du système de suivi-évaluation, et de transformer ainsi le suivi-évaluation en suivi **pour** l'évaluation.
15. Les indicateurs de base relatifs aux effets directs seront recueillis auprès des bénéficiaires lors du sondage de référence et de celui mené à mi-parcours, et auprès des bénéficiaires et des groupes de comparaison à l'achèvement. Cette manière de procéder offrira deux avantages. Premièrement, ces informations pourront compléter les rapports d'achèvement des projets de l'ensemble du portefeuille du FIDA par une analyse plus large, notamment de la contribution.

Deuxièmement, elles permettront à terme d’optimiser l’utilisation des ressources du FIDA, car l’échantillon de 15% du portefeuille faisant l’objet d’études d’impact, évoqué ci-dessus, pourrait bien augmenter<sup>3</sup>. Bien que les études d’impact menées précédemment montrent que les capacités locales peuvent être considérables dans les pays, elles dénotent également la nécessité, dès le stade de la conception des projets, de mettre davantage l’accent sur le développement des capacités et sur la formation dans les pays où les moyens en matière de suivi-évaluation, d’analyse des sondages et d’étude d’impact sont encore insuffisants.

16. **Effets directs.** Au niveau supérieur, on a renforcé l’un des deux effets directs attendus du Cadre relatif à l’efficacité en matière de développement de 2016 – l’obligation de rendre compte des résultats – non seulement en clarifiant les rôles et les responsabilités s’agissant des « fonctions administratives », mais aussi en intégrant cette obligation dans les processus et les systèmes. Jusqu’ici, le Cadre relatif à l’efficacité en matière de développement s’est traduit par l’utilisation de données en temps réel, fondées sur des éléments probants, pour mettre en place une gestion des projets axée sur les résultats [ajustements opérés à la suite de la politique de restructuration approuvée en 2018, par exemple, qui ont permis de réduire le nombre de projets problématiques (voir la figure 2)], et pour établir des rapports au niveau du portefeuille (examens trimestriels et annuels au niveau de l’institution et des régions), ainsi que des rapports institutionnels et publics (RIDE, tableau de bord du CGR, etc.). La fonction d’évaluation au FIDA – activités du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA (IOE) et autoévaluations par la direction – s’appuie sur des données collectées de manière méthodique, conformément au Cadre relatif à l’efficacité en matière de développement, pour évaluer la performance et dégager des enseignements de nature à améliorer l’efficacité du développement.

Figure 2

**Renforcement de la proactivité et réduction du nombre de projets à problème dans le portefeuille du FIDA (2016-2020)**



<sup>3</sup> Veuillez noter que les indicateurs de base relatifs aux effets directs commenceront à être utilisés durant FIDA12, c’est-à-dire pour les projets qui seront conçus à partir de 2022. L’utilisation de ces indicateurs pour élargir l’échantillon faisant l’objet d’une évaluation de l’impact sera possible dès que les sondages de grande qualité menés en fin de projet par les unités de gestion des projets auprès des bénéficiaires et des groupes de comparaison seront disponibles.

17. En revanche, la culture de l'apprentissage est plus longue à instaurer que les objectifs axés sur l'action définis dans les autres parties du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, et les boucles d'apprentissage ne sont souvent pas à la hauteur des objectifs d'efficacité du développement. Les sections relatives aux enseignements tirés des projets et des COSOP présentent souvent des faits stylisés, ne fournissent pas toujours des conclusions auxquelles on peut donner suite et ont tendance à être uniquement axées sur les points positifs. Des rapports externes, comme celui du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), ont également mis en évidence cette faiblesse<sup>4</sup>. Comme le souligne l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA réalisé en 2019, l'apprentissage est essentiel pour tirer parti de la base de connaissances constituée en collectant, en organisant et en appliquant les enseignements tirés de l'expérience en vue de renforcer l'impact futur sur le développement. Ce dernier aspect offre la possibilité de découpler l'impact du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement durant FIDA12 afin de renforcer la contribution du Fonds au Programme 2030.
18. Globalement, le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016 a été utile pour opérer la transformation du FIDA en une institution axée sur les résultats, qui génère des données probantes exploitables, et un grand nombre de ses objectifs et activités ont été menés à bien. Cependant, il faudra poursuivre les efforts pour instaurer une solide culture de l'apprentissage et atteindre l'objectif final, à savoir une prise de décisions fondées sur des données probantes.

### III. Contexte du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement

19. **Changements organisationnels.** L'ambitieux programme de réforme durant FIDA11 comprenait la décentralisation des effectifs opérationnels et un réalignement organisationnel global. La proportion des effectifs sur le terrain a doublé, passant de 15% à 33%<sup>5</sup>. Les avantages d'un rapprochement des clients s'articulaient autour de la capacité à démontrer la pertinence des opérations, à influencer les débats sur les politiques à mener et à assurer un suivi, une supervision et un appui plus cohérents dans le cadre des projets. Cette logique de décentralisation s'est accompagnée de nouvelles méthodes de travail, comme le partage des responsabilités entre les départements, la mise en place d'un cadre révisé de délégation des pouvoirs et la restructuration organisationnelle au siège. Des changements ont également été apportés aux systèmes informatiques pour faire du FIDA une organisation mondiale entièrement connectée.
20. En 2018, le FIDA a revu son processus de conception des projets, ce qui a permis d'accélérer les procédures en la matière tout en veillant à intégrer les contributions techniques et stratégiques des équipes d'exécution des projets (notamment celles des spécialistes des questions techniques et des thématiques transversales). La MED a été mise au point pour garantir une théorie du changement valide et une logique de projet cohérente, ainsi que la conformité, la qualité et l'évaluabilité des projets au stade de la conception<sup>6</sup>. Cette matrice est une liste de contrôle comprenant deux composantes: l'une qui vise à vérifier que le FIDA « fait ce qu'il faut » et à établir une articulation avec les résultats du Fonds, et l'autre qui permet de s'assurer que le FIDA « procède comme il le faut » et que les projets répondent aux normes de qualité et soient efficaces. Sur le plan des résultats, la matrice a été conçue de manière à ce que les projets contribuent aux effets directs de niveau

<sup>4</sup> L'évaluation 2017-2018 du MOPAN est disponible à l'adresse suivante: <http://www.mopanonline.org/assessments/ifad2017-18/>.

<sup>5</sup> Cette cible a été portée à 45% pour FIDA12, et davantage de membres du personnel opérationnel ont été affectés aux nouveaux bureaux régionaux à partir de 2021.

<sup>6</sup> La Banque interaméricaine de développement utilise une liste de contrôle similaire pour évaluer la qualité initiale des projets. L'analyse montre que des scores plus élevés concernant la logique des projets et les analyses économiques au démarrage sont corrélés à une meilleure performance des projets (Corral et McCarthy, 2020).

supérieur et s'inscrivent dans la continuité des COSOP, des objectifs stratégiques du FIDA et des objectifs de développement durable.

21. **Changements opérationnels – FIDA12.** Le Fonds a défini des objectifs de transformation durant FIDA12, lesquels couvriront le prochain cycle de trois ans et au-delà, jusqu'en 2030. La théorie du changement conserve une structure dans laquelle le FIDA continue d'affirmer son ambition d'apporter une contribution significative aux objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 (pas de pauvreté) et 2 (faim « zéro »), et d'avoir un impact positif au regard des autres objectifs pertinents. Le FIDA a associé ses indicateurs d'effet direct et d'impact à des cibles définies des objectifs de développement durable, et ce processus a abouti à l'élaboration du cadre de financement du développement durable<sup>7</sup>. Le Fonds poursuivra sur cette voie afin de relier les informations qu'il communique sur la réalisation des objectifs de développement durable à celles des autres membres de la communauté internationale du développement et des gouvernements. Il s'agit du premier niveau du CGR et de la théorie du changement.
22. Au deuxième niveau, le FIDA s'emploie à amplifier et approfondir l'impact de son action pour le développement dans le cadre du Programme 2030 en élargissant la portée de ses activités, en accélérant leur exécution et en renforçant la résilience grâce à la prise en compte des enseignements issus des études d'impact du Fonds (voir l'encadré 1). Au troisième niveau – celui des résultats opérationnels –, le FIDA accorde une place centrale aux programmes de pays porteurs de transformations. Ces programmes nécessiteront d'entretenir des relations plus étroites avec un éventail de clients, d'approfondir la démarche d'intégration des thématiques transversales et de proposer une gamme plus étoffée de solutions, notamment de nouvelles modalités de travail, par exemple grâce à des fonds supplémentaires [Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+)] et à des opérations non souveraines dans le secteur privé. Pour appuyer la réalisation de ces objectifs, on opérera une transformation de l'institution (autour des personnes, des processus et des systèmes) et de son architecture financière (dans le souci de préserver la viabilité financière du Fonds tout en optimisant les ressources pour les pays et les populations les plus pauvres).
23. En outre, le Fonds s'attachera durant FIDA12 à deux grands principes pour faire en sorte que son modèle opérationnel contribue à un impact beaucoup plus important et profond. Le premier est la proximité avec les clients, comme nous l'avons vu plus haut. Le second principe est la nécessité d'adopter une approche adaptative de l'action pour le développement. Les méthodes de gestion adaptative mettent l'accent sur la capacité à apprendre, à intervenir et à évoluer dans des délais courts et de manière réactive. Pour adopter ce type d'approches, le FIDA devra apporter davantage de corrections en cours de route en cas d'apparition de risques susceptibles de compromettre les objectifs et les résultats en matière de développement, ou en cas de crise économique (ou autre). Le FIDA veillera à fournir les outils et les incitations nécessaires aux équipes pour déterminer plus rapidement et efficacement ce qui fonctionne ou non, et pour mieux s'adapter (voir l'encadré 2 ci-après). Cela nécessitera des planifications stratégiques plus fréquentes avec les parties prenantes et une plus grande agilité durant la conception et l'exécution des projets.

---

<sup>7</sup> Pour plus d'informations:

[https://www.ifad.org/documents/38711624/39633845/IFAD%27s+Sustainable+Development+Finance+Framework\\_20210602123614.pdf/d6623922-8fba-13f6-2b89-0a5ed26d9519?t=1622631337388](https://www.ifad.org/documents/38711624/39633845/IFAD%27s+Sustainable+Development+Finance+Framework_20210602123614.pdf/d6623922-8fba-13f6-2b89-0a5ed26d9519?t=1622631337388).

## Encadré 1 Études d'impact

Depuis 2013, le FIDA a réalisé des études afin de rendre compte de l'impact au niveau de l'institution durant les cycles de reconstitution des ressources de FIDA9 et de FIDA10. Les activités d'étude d'impact pour le cycle de reconstitution de FIDA11 sont bien avancées. Les études d'impact s'accompagnent d'un certain nombre de difficultés et d'enseignements récurrents, que l'on retrouve à chaque cycle d'évaluation. On peut notamment citer les suivants:

- i) *Conception et exécution*: décalage entre les interventions telles qu'elles sont conçues initialement et telles qu'elles sont exécutées dans le cadre du projet. Les documents de conception des projets sont complets, mais la nature évolutive de l'exécution engendre un certain nombre de problèmes après le démarrage, et des composantes/activités des projets peuvent ne pas être mises en œuvre comme initialement prévu (ou être entièrement supprimées). Ces décalages sont problématiques lorsque l'on veut concevoir et réaliser de manière méthodique une étude d'impact ex ante. Cela devient particulièrement compliqué lorsqu'un financement externe est accordé pour la réalisation de l'étude d'impact sous réserve que certaines thématiques ou interventions soient examinées.
- ii) *Données recueillies dans le cadre du processus de suivi-évaluation*: la conception d'études d'impact rigoureuses nécessite d'examiner soigneusement les données de suivi-évaluation afin de vérifier que les membres des groupes cibles et des groupes de comparaison peuvent être interrogés, et que les données collectées sont représentatives des activités du projet. Cependant, les données de suivi-évaluation ne comprennent pas toujours une liste complète et à jour des bénéficiaires et de leurs groupes de comparaison. Le fait de devoir collecter des données additionnelles pour concevoir l'étude d'impact allonge souvent la durée (de quatre à six mois) du cycle de l'évaluation et nécessite des ressources supplémentaires.
- iii) *Adhésion et appropriation*: l'adhésion des parties prenantes et la participation des équipes de pays et du personnel des projets aux études d'impact sont primordiales. Elles sont essentielles pour définir les questions de recherche axées sur les politiques à traiter. Elles sont également nécessaires pour assurer des interventions rapides et une collaboration efficace, obtenir des données secondaires et recueillir les informations disponibles, et mener des activités d'étude d'impact tout au long du cycle.

24. Enfin, certains engagements spécifiques pris au titre de FIDA12 portent sur des domaines visant à accroître l'efficacité en matière de développement, en l'occurrence en adoptant une série de plans d'action pour renforcer la performance en ce qui concerne l'efficacité, la durabilité, la participation à l'élaboration des politiques, le suivi-évaluation et la reproduction à plus grande échelle, entre autres. On note aussi l'attention renouvelée qui est prêtée à l'approfondissement de l'impact au moyen des thématiques transversales, ainsi qu'à l'amélioration des modalités de l'engagement du FIDA dans les États fragiles et touchés par un conflit.
25. **Évolution de la culture de l'évaluation indépendante et de l'autoévaluation au FIDA.** Le deuxième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA (2019) a montré que, de manière générale, la structure et le fonctionnement du système d'évaluation étaient du niveau de ceux des institutions de comparaison et étaient conformes aux normes établies dans la profession. Il a toutefois mis en lumière la nécessité de s'adapter à l'environnement en mutation et d'intégrer les enseignements du passé. Il a en outre fait ressortir la possibilité de renforcer l'importance stratégique de l'évaluation et, partant, la contribution de celle-ci aux résultats du Fonds.
26. La Politique révisée de l'évaluation, adoptée en avril 2021, suppose un cadre exhaustif qui permette de définir des stratégies concernant les évaluations indépendantes et les autoévaluations, et d'élaborer, de mener et d'exploiter ces deux types d'évaluations de sorte qu'elles se complètent, se renforcent mutuellement et engendrent des effets de synergie. Elle fait également de l'obligation de rendre compte et de l'apprentissage deux objectifs de l'évaluation, et montre que le FIDA se tourne de plus en plus vers une culture de la gestion fondée sur des données factuelles et axée sur les résultats afin de maximiser l'efficacité en matière de développement. Les changements apportés à l'éventail de produits d'évaluation indépendante et d'autoévaluation, ainsi que l'actualisation et les révisions du Manuel de l'évaluation, viennent compléter le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et les modifications proposées dans le

présent document<sup>8</sup>. Plus précisément, le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement définit dans les grandes lignes de quelle manière les approches d'autoévaluation et les produits qui en découlent seront renforcés dans les années à venir. Ces modifications apparaîtront dans les directives actualisées et les produits, ainsi que dans le Manuel de l'évaluation.

Encadré 2

#### Cinq incitations en faveur de l'amélioration de l'apprentissage

**1) Reconnaissance.** Les bilans sur les thématiques et le portefeuille pourraient être réalisés de manière à favoriser une appropriation maximale et à faire en sorte que le personnel technique et le personnel opérationnel soient les copropriétaires des informations présentées. Le nom des principaux membres du personnel du FIDA concernés pourrait être ajouté aux sites Web internes et externes, à l'image de ce qui se fait déjà sur la deuxième de couverture des rapports de conception des projets et des COSOP.

**2) Réalisation.** Afin de favoriser l'adhésion au principe fondamental de FIDA12 lié à l'apprentissage et aux connaissances, il est proposé de décerner chaque année un prix pour le sujet le plus intéressant sur une lacune en matière de connaissances. Ce sujet devra proposer des interventions tangibles, pouvant être mises à l'essai, pour combler la lacune en question.

**3) Inclusion.** Les récents travaux d'actualisation des directives relatives à la conception et à l'exécution des projets portent notamment sur les équipes d'exécution des projets, placées sous la responsabilité conjointe du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs. Le renforcement de la culture des équipes d'exécution des projets autour de la conception collaborative contribuera à renforcer l'incitation à l'inclusion consistant à donner une dimension plus sociale au partage des connaissances. Un autre moyen important de donner une dimension plus sociale au partage des connaissances consiste à tirer parti des 11 communautés de pratique existantes. Ces communautés de pratique, créées et gérées par le personnel du Fonds avec l'appui de l'institution, recueillent des témoignages sur la création de valeur. Cependant, comme indiqué dans le plan d'action pour la gestion des connaissances, les communautés de pratique ne peuvent entraîner de profonds changements que si elles sont intégrées dans les processus de travail – un autre argument en faveur de l'approche générale exposée à la section II.

**4) Facilité d'accès.** Dgroups, une plateforme de collaboration en ligne comptant près de 1 000 membres, est à la disposition des communautés et réseaux internes et ouverts sur l'extérieur, et peut faciliter le partage des connaissances. La participation du personnel des projets aux communautés de pratique et à Dgroups progresse, mais il faudra s'attacher à renforcer les liens avec les opérations et à tirer parti des connaissances acquises sur le terrain – un aspect essentiel à l'heure où le FIDA adopte un mode de fonctionnement de plus en plus décentralisé. Le Fonds met en outre à disposition de nombreux supports officiels très denses en connaissances, ainsi que des rapports sur les opérations (rapports de conception des projets, rapports d'achèvement des projets et examens à l'achèvement des COSOP, par exemple). Certains utilisateurs se servent de la version longue des rapports, mais des extraits ou des résumés seraient plus profitables aux autres. La possibilité de revenir à des récapitulatifs de deux pages des rapports d'achèvement des projets pourrait être envisagée, de même que l'ajout au SGRO de liens facilitant l'accès aux connaissances et aux enseignements qui ont été exploités, étiquetés et classés de manière appropriée.

**5) Envoi de signaux.** Enfin et surtout, il y a le rôle joué par les cadres au FIDA. Les éléments probants tirés des études montrent qu'une culture de l'apprentissage ne peut être instaurée et maintenue que si les cadres supérieurs transmettent les signaux et les modèles d'une culture et de valeurs favorisant l'apprentissage.

27. **Pratiques dans les autres institutions financières internationales.** Une évaluation remarquable publiée récemment par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale a déterminé dans quelle mesure cette dernière peut mettre l'accent sur les résultats des programmes de pays et les suivre suffisamment à ce niveau plutôt que de suivre les produits et les effets directs projet par projet<sup>9</sup>. En réponse à cette évaluation, la direction de la Banque mondiale a entrepris de mettre à jour les directives relatives aux interventions dans les pays, et notamment les cadres de résultats, pour fournir une « ligne de visée » vers des effets directs de haut niveau, tels que ceux énoncés dans le Cadre stratégique du

<sup>8</sup> Il a été en outre préconisé dans l'examen externe par les pairs qu'IOE élabore une stratégie pour faciliter la mise en œuvre de la Politique révisée de l'évaluation. Pour donner suite à cette recommandation, IOE élabore la stratégie pluriannuelle qui déterminera son approche de la fonction d'évaluation, en vue de répondre aux besoins et aux priorités qui ressortiront de l'examen durant les cycles de reconstitution des ressources de FIDA12 et de FIDA13. Compte tenu de sa nature et de ses principaux thèmes, la stratégie pluriannuelle peut être considérée comme le produit d'IOE qui correspond le mieux au cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. L'apprentissage et la gestion adaptative sont au cœur des deux documents. La stratégie comprendra un cadre pour la sélection et la hiérarchisation des éléments du programme de travail d'IOE, tout comme le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement permet de classer par ordre de priorité les mesures nécessaires pour renforcer l'accent mis sur les résultats. Pour terminer, la stratégie répondra à la nécessité de développer les capacités d'évaluation (notamment celles des pouvoirs publics et des partenaires de développement), dans le même esprit que les mesures prévues dans le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement pour renforcer les capacités en matière de suivi-évaluation.

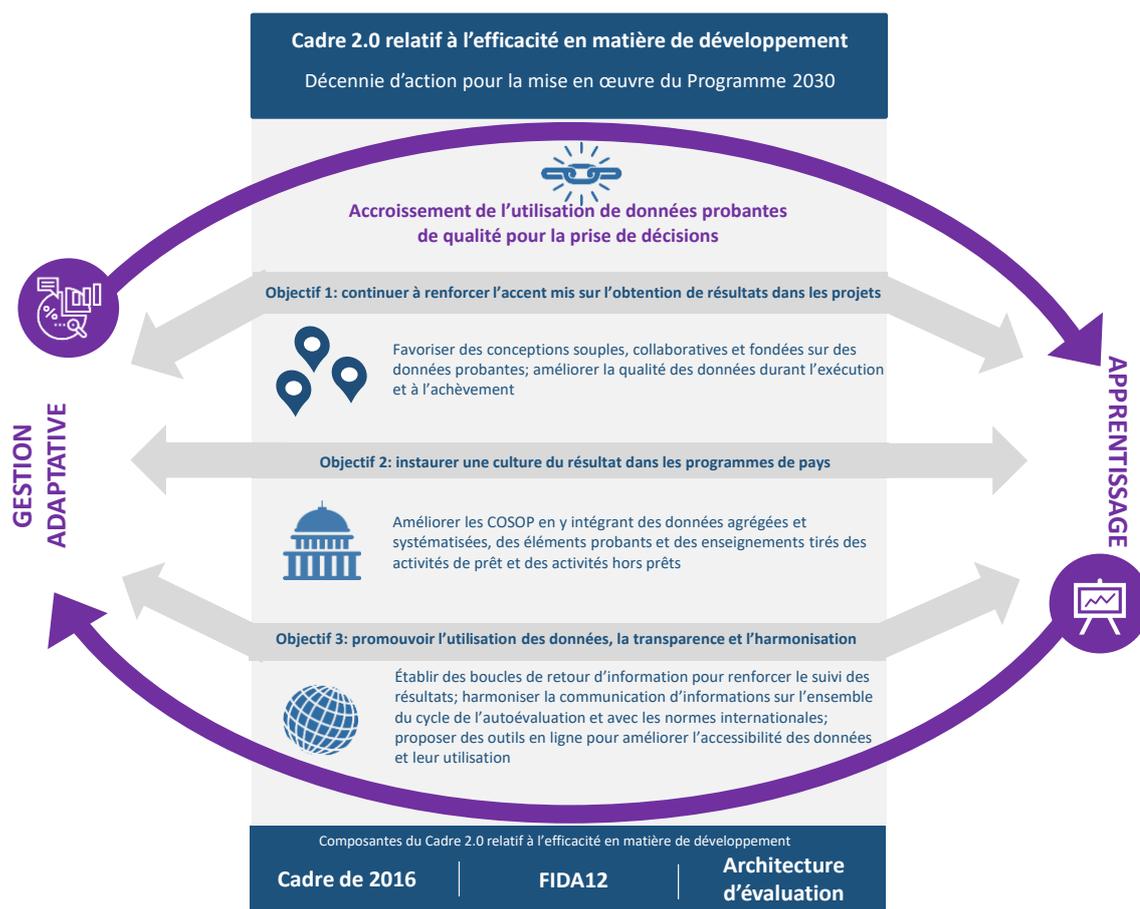
<sup>9</sup> Pour plus d'informations: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34845>.

FIDA et dans les objectifs de développement durable. Elle mettra également en œuvre une approche plus structurée des ajustements à apporter en cours d'exécution et de l'apprentissage, au lieu de procéder au coup par coup (si et lorsque cela est nécessaire). L'objectif de ces changements est d'adopter de manière plus explicite une gestion axée sur les effets directs les plus importants, et de veiller à ce que les systèmes de résultats fassent remonter leurs contributions tout au long de la réalisation des effets directs au niveau des pays. Il est moins complexe pour le FIDA que pour une banque multilatérale et multisectorielle de développement de suivre les résultats et l'impact au niveau des pays; cependant, il est essentiel que le Fonds s'attache aux résultats et à l'impact à cette échelle, en établissant des lignes de visée vers des effets directs de haut niveau et les systèmes de suivi nécessaires, afin de mieux rendre compte de l'impact qu'il peut produire au-delà des projets – au niveau des politiques et des stratégies, par exemple.

#### **IV. Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement**

28. **Faisant suite à l'examen du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016**, cette section définit les principaux éléments du Cadre 2.0. Celui-ci met de nouveau en avant certains des problèmes soulevés jusqu'en 2016, et propose de nouveaux axes de travail qui aideront le FIDA à atteindre une performance maximale d'ici à 2030. Il est proposé de conserver l'objectif du cadre de 2016. Cependant, l'accent n'est plus sur la **génération** de données probantes, mais sur leur **utilisation** pour assurer la qualité du processus décisionnel et renforcer l'efficacité des activités de développement. Trois objectifs actualisés sont proposés, et deux changements transversaux sont présentés comme nécessaires pour les atteindre (voir la figure 3).

Figure 3  
Schéma du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement



29. **Apprentissage.** Compte tenu de ce qu'il reste à accomplir pour instaurer une culture de l'apprentissage dans l'institution, le premier changement transversal consiste à accorder une grande attention à l'apprentissage dans l'ensemble des objectifs et des activités du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement. Des incitations (voir l'encadré 2 ci-dessus et l'encadré 3 ci-après), des outils, des mécanismes et des approches doivent être mis en place pour générer des résultats tangibles. Des efforts supplémentaires seront nécessaires pour faire en sorte que le personnel du FIDA, les partenaires gouvernementaux et les bénéficiaires considèrent l'apprentissage comme une priorité, et qu'ils y attachent de la valeur. L'apprentissage ne doit pas être privilégié aux dépens de l'obligation de rendre compte, mais doit au contraire servir à la renforcer. Comme dans le cas de la Politique de l'évaluation, il apparaît clairement nécessaire de s'attacher de nouveau à encourager l'apprentissage.
30. **Gestion adaptative.** Le second changement transversal consiste à encourager et permettre une gestion adaptative. La gestion adaptative est « une approche volontaire de prise de décisions et d'apport d'ajustements en réponse à de nouvelles informations et à des changements de contexte »<sup>10</sup>, et requiert de prendre l'habitude d'utiliser des données probantes pour éclairer la prise de décisions dans le cadre de l'exécution des programmes. Contrairement à l'approche axée sur les résultats, la gestion adaptative encourage à adapter les voies par lesquelles les objectifs des programmes sont atteints, plutôt que les objectifs eux-mêmes. D'autres grandes différences entre les deux approches sont résumées à la figure 4 ci-après.

<sup>10</sup> Agence des États-Unis pour le développement international, Automated Directives System, chapitre 201.6.

Figure 4  
**Gestion axée sur les résultats et gestion adaptative**

Gestion axée sur les résultats	Gestion adaptative
 Cibles à long terme	 Politiques et stratégies à long terme
 Planification exhaustive et détaillée avant la mise en œuvre et suivi ultérieur	 Planification continue liée à l'exécution
 Évaluations externes périodiques qui mettent l'accent sur l'obligation de rendre compte	 Suivi continu pour détecter les erreurs, les corriger et en tirer des enseignements
 Hiérarchie précise des résultats	 Concertation continue avec les bénéficiaires visés pour adapter les activités à leurs besoins, connaissances et engagements

4

Encadré 3  
**Exemples d'incitations à l'apprentissage<sup>11</sup>**

En 2019, la Banque mondiale a présenté un cadre visant à améliorer le partage des connaissances et à inciter à « réutiliser les connaissances ». Parallèlement aux principaux obstacles structurels au partage des connaissances, elle a recensé cinq obstacles comportementaux fondamentaux: i) absence d'appropriation personnelle; ii) normes insuffisantes en matière de partage des connaissances; iii) pression insuffisante des pairs; iv) manque de visibilité des activités de partage des connaissances; v) déconnexion entre le partage des connaissances et les objectifs professionnels. Compte tenu de ces obstacles, trois moteurs comportementaux étaient essentiels pour améliorer le partage des connaissances: i) lier le partage des connaissances au développement personnel; ii) donner une dimension plus sociale au partage des connaissances; iii) faciliter le partage des connaissances. Le sentiment de satisfaction, la reconnaissance sociale ou le sentiment de s'approprier son travail étaient les gratifications intrinsèques d'un réel comportement de partage des connaissances. Les incitations étaient considérées comme nécessaires pour favoriser ces moteurs comportementaux.

31. La **gestion adaptative** est donc le point de jonction entre la prise de décisions fondées sur des éléments probants et l'apprentissage. Un enseignement ne peut être véritablement assimilé que s'il est appliqué. Il faut par conséquent inciter les équipes à apporter des ajustements à mesure qu'elles acquièrent des connaissances, durant le cycle des projets et les programmes de pays, et notamment aux premiers stades de l'exécution. Des structures d'incitation doivent être mises en place pour permettre aux équipes d'apporter les ajustements nécessaires durant le cycle des projets, dans le cadre des missions de supervision régulières. Les équipes des projets et des programmes de pays pourront ainsi réagir et s'adapter aux nouveaux défis engendrés par un environnement en perpétuelle évolution pour veiller à ce que les résultats soient obtenus et pour intégrer pleinement la gestion axée sur les résultats dans les activités du FIDA.
32. Une approche judicieuse de la gestion des connaissances sera essentielle pour répondre aux deux priorités transversales mentionnées ci-dessus. Les paragraphes qui suivent présentent les objectifs définis et les activités proposées dans le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement. L'encadré 4 examine les synergies entre les objectifs de ce cadre et l'approche du FIDA en matière de gestion des connaissances pour les prochaines années.

<sup>11</sup> Pour plus d'informations: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32624>.

Encadré 4

**La gestion des connaissances et son rôle dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement**

Les connaissances font partie intégrante des quatre piliers du modèle opérationnel de FIDA11. Elles prendront encore plus d'importance durant FIDA12, car les réformes institutionnelles et les programmes de pays porteurs de transformations ne pourront pas être menés à bien sans une approche judicieuse de la gestion des connaissances. Après l'approbation de la Stratégie en matière de gestion des savoirs en 2019, le FIDA en a mis en œuvre les trois piliers (production de connaissances, utilisation des connaissances et création d'un environnement favorable grâce à l'adoption de plans d'action annuels). Des synergies apparaissent clairement entre le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et l'approche du FIDA relative à la gestion des connaissances. Au vu de ces synergies, les plans de gestion des connaissances pour les prochaines années intégreront les activités envisagées dans le cadre et dont la portée et l'impact peuvent être maximisés par la gestion des connaissances. De la même façon, les activités proposées dans le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement tiendront compte de l'approche suivie par le FIDA en ce qui concerne la gestion des connaissances. Le plan d'action de 2021 pour la gestion des connaissances comprend déjà plusieurs domaines qui sont couverts par le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et qui pourraient être repris et développés dans les futurs plans d'action.

33. Compte tenu de ces deux priorités transversales, le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement propose les trois objectifs ci-après. Les paragraphes ci-dessous précisent la manière dont ces objectifs seront mis en œuvre, et exposent les activités que le FIDA s'efforcera de mener.
34. **Objectif 1.** Continuer à renforcer l'accent mis sur l'obtention de résultats dans les projets au stade de la conception, durant l'exécution et à l'achèvement, et veiller à étayer les futures stratégies et planifications.
35. **Objectif 2.** Passer d'une logique axée sur les résultats des projets à un accent sur les résultats des programmes de pays.
36. **Objectif 3.** Renforcer l'appropriation par les pouvoirs publics et l'harmonisation, et promouvoir l'utilisation et la transparence des données.
37. **Projets axés sur les résultats (objectif 1).** Au niveau des projets, il apparaît clairement nécessaire de continuer à mettre/de remettre l'accent sur certains éléments du cadre de 2016.
38. Trois activités déjà menées lors de la conception doivent être renforcées. Premièrement, il faut préserver l'esprit de collaboration au sein des équipes d'exécution des projets du FIDA en y intégrant le savoir-faire de différents membres du personnel technique et opérationnel, avec une responsabilité conjointe. Cela suppose de renforcer la reconnaissance et la visibilité des membres du personnel technique et opérationnel dans les équipes d'exécution des projets, et de veiller à ce qu'ils contribuent à relayer les bonnes pratiques et les enseignements tirés à tous les stades du cycle des opérations. Deuxièmement, le FIDA doit continuer de faire participer des acteurs externes (responsables et homologues gouvernementaux, parties prenantes, etc.) chaque fois que cela est possible, en s'appuyant sur le Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes, par exemple. Troisièmement, même si des théories du changement sont déjà utilisées, les équipes doivent encourager à exploiter davantage de données probantes quantitatives et qualitatives pour démontrer la validité de ces théories et la probabilité d'atteindre les résultats attendus. Dans une théorie du changement solide, la conception du projet tient compte explicitement des recommandations et des enseignements tirés des produits d'autoévaluation et d'évaluation indépendante.
39. Les nouvelles activités destinées à renforcer l'approche axée sur les résultats au stade de la conception des projets viseront notamment à:
  - i) encourager les boucles d'apprentissage en incitant les équipes d'exécution des projets – et en les y aidant grâce à des outils intégrés – à référencer les données et les informations pertinentes issues: a) des bases de données existantes sur les recherches et les statistiques; b) des enseignements tirés des rapports d'achèvement des projets; c) des conclusions des études d'impact; d) des conclusions des examens systématiques et des

- méta-analyses; e) des données probantes qui permettent de déterminer les facteurs favorables et les difficultés lors de l'exécution des projets; f) des processus administratifs archivés dans le SGRO ou d'autres systèmes lors de la conception des projets;
- ii) offrir davantage de souplesse lors de la conception pour encourager les approches de gestion adaptative, en particulier durant les premiers stades de l'exécution des projets;
  - iii) apporter des financements pour réaliser, au stade de la conception, des évaluations des capacités institutionnelles et techniques en matière de suivi-évaluation, et les relier aux évaluations des risques.
40. Durant l'exécution et à l'achèvement, le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement s'appuiera sur les activités déjà mises en place pour faire en sorte que le suivi soit non seulement lié à l'évaluation, et qu'il la sous-tende, mais qu'il soit aussi mené de manière à assurer une exécution adéquate, en fournissant des mesures correctives si les projets le nécessitent et en facilitant les évaluations à l'achèvement<sup>12</sup>. Dans ce cadre, il est prévu de passer d'une approche de suivi-évaluation à une approche de suivi pour l'évaluation et de suivi pour la prise de décisions de gestion. Un accent plus important sera accordé à la mise en place d'incitations à tirer des enseignements et de boucles d'apprentissage, en vue d'intégrer l'expérience acquise dans les futures conceptions de projet et stratégies. Les activités consisteront notamment à:
- i) appuyer les systèmes d'information de gestion sur le terrain aux fins du suivi des indicateurs d'intrant et de produit et de la collecte de données détaillées (sur les coûts, par exemple) – une condition importante pour: mesurer le rapport coût-efficacité et l'utilisation optimale des ressources; étayer les données de sondage (indicateurs de base relatifs aux effets directs, études d'impact) et les synergies entre les deux méthodes de sondage;
  - ii) améliorer les manuels d'exécution des projets pour y intégrer des directives sur la production, la collecte et le suivi des données aux fins d'évaluation des projets, et réaliser un examen des directives de supervision et d'achèvement des projets afin de vérifier qu'elles sont utiles aux équipes de pays pour évaluer l'exécution et apporter les corrections nécessaires, et qu'elles sont cohérentes avec celles définies dans la nouvelle version du Manuel de l'évaluation;
  - iii) améliorer les formations destinées au personnel des unités de gestion de projet/aux responsables gouvernementaux sur le suivi-évaluation et la collecte de données, et le lien avec les processus d'élaboration des politiques;
  - iv) renforcer les mécanismes permettant de collecter les retours d'information opérationnels des parties prenantes et de fermer les boucles d'apprentissage pendant la phase d'exécution (inclure les bénéficiaires dans les sondages réalisés auprès des parties prenantes, procéder à des bilans réguliers sur le terrain en tirant parti de la proximité et organiser à la fin des projets un examen par les pairs des rapports d'achèvement pour améliorer la qualité);
  - v) évaluer l'évolution dans le temps des catégories et des montants des investissements, en comparant les composantes et les montants prévus à la conception avec la situation ex post.
41. **Résultats au niveau des pays (objectif 2).** Le FIDA doit continuer d'améliorer l'efficacité des activités de développement au travers de ses projets, mais les interventions doivent être reliées à des effets directs de plus haut niveau, comme indiqué par le pilier central du modèle opérationnel de FIDA12, axé sur les programmes de pays porteurs de transformations. Cet aspect est particulièrement

<sup>12</sup> Une analyse menée sur plus de 1 300 projets évalués par la Banque mondiale entre 2008 et 2014 indique une corrélation entre la qualité du suivi-évaluation et la performance des projets ([Raimondo, 2016](#)).

important au regard des progrès accomplis en matière de développement et des programmes qui encouragent les pays à atteindre les critères fixés pour le retrait de l'aide financière du FIDA. Dans cette optique, le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement met l'accent sur les programmes de pays afin que ces ensembles d'activités aboutissent à l'obtention de résultats réels au service du développement dans les pays où les projets sont exécutés, et que l'efficacité du développement soit ainsi renforcée.

42. Les activités menées au titre de cet objectif consisteront notamment à :
- i) mettre le SGRO en ligne pour les COSOP et les notes de stratégie de pays afin d'encourager un meilleur suivi des programmes de pays et des activités hors prêts – et notamment une participation à l'élaboration des politiques – à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives;
  - ii) actualiser les directives relatives aux COSOP pour y intégrer l'analyse nécessaire pour le reclassement des pays se situant au-dessus du seuil de revenu fixé pour le déclenchement du processus et pour veiller à ce que les projets d'investissement soient exécutés de manière à répondre aux priorités et aux objectifs définis dans les COSOP;
  - iii) faire en sorte que les équipes de pays puissent accéder plus facilement aux données et aux enseignements relatifs aux pays – analyses économiques, sectorielles, institutionnelles et climatiques, analyses de vulnérabilité, bilans de l'expérience, recensements démographiques et agricoles, sondages sur la mesure des niveaux de vie, données des études d'impact, rapport coût-efficacité et optimisation de l'utilisation des ressources – en les mettant en ligne en temps réel sous un format facilement accessible;
  - iv) transposer le cadre à plus grande échelle et veiller à la cohérence et à la coordination avec les partenaires externes lors de la conduite des études d'impact des projets financés par des fonds supplémentaires et des opérations non souveraines qui nécessitent une étude d'impact (projets appuyés par le Fonds vert pour le climat et le Programme de participation du secteur privé au financement); élaborer le protocole d'évaluation de la validité externe;
  - v) envisager la création ou l'adaptation d'indicateurs de base relatifs aux effets directs au niveau des COSOP pour rendre compte des activités hors prêts, notamment la participation à l'élaboration des politiques, les partenariats et la gestion des connaissances;
  - vi) réaliser des examens systématiques et des méta-analyses en fonction des nouvelles priorités, des conclusions et des recommandations issues des études d'impact et/ou des évaluations indépendantes, des recherches et des thématiques, ainsi que du contexte régional pour éclairer les futurs programmes de pays et investissements dans des projets;
  - vii) mener des recherches sur l'exécution des projets pour déterminer les facteurs favorables et les difficultés à ce stade en fonction des nouvelles priorités et thématiques et du contexte régional.
43. **Appropriation, harmonisation et transparence (objectif 3).** Le FIDA a réussi à instaurer une culture de la gestion axée sur les résultats en interne, mais a été moins efficace lorsqu'il a cherché à communiquer ses résultats et son impact au reste du monde et à encourager les interlocuteurs gouvernementaux avec lesquels il travaille à adopter des pratiques de gestion axée sur les résultats. Il lui faudra aussi s'attacher, à l'aide de la Politique révisée de l'évaluation et des produits d'évaluation, à améliorer la collaboration entre la direction et IOE sur les questions relatives à l'évaluation et au suivi, et sur l'utilisation des enseignements qui en découlent. Le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement met de nouveau l'accent sur l'obtention de résultats solides, cohérents et actualisés, qui

sont communiqués en temps voulu et de manière transparente, mais aussi sur la nécessité que les pouvoirs publics et les autres partenaires de développement disposent également de données et d'éléments probants qui leur permettront d'adopter des pratiques adaptatives et fondées sur les résultats pour l'élaboration des politiques et la programmation.

44. **Appropriation.** Chaque année, le FIDA fait le point sur le portefeuille aux niveaux régional et institutionnel pour évaluer les résultats et déterminer les domaines nécessitant des améliorations. Un certain nombre de bilans thématiques ont également été organisés pour différents types de projets du portefeuille ces dernières années. En parallèle, le Fonds réalise des études d'impact sur 15% au moins de son portefeuille et établit des estimations des impacts cumulés sur la totalité du portefeuille à la fin de chaque cycle de reconstitution des ressources, ce qui lui permet de communiquer les principaux enseignements, de déterminer les résultats et de contribuer à définir les cibles des nouveaux cycles de reconstitution. La direction continuera d'avoir des échanges réguliers avec IOE, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration sur les résultats et les enseignements tirés des bilans et des résultats agrégés des études d'impact du Fonds. Dans les temps à venir, le FIDA s'attachera à renforcer l'appropriation au moyen d'activités visant à:
- i) faire en sorte que les pouvoirs publics aient plus facilement accès à des données sur la performance des projets, les tendances et les analyses, et encourager l'examen de ces données dans le cadre de la concertation sur les politiques entre les directeurs de pays et leurs homologues gouvernementaux;
  - ii) élaborer avec les pouvoirs publics – s'ils ont été sélectionnés comme partenaires pour l'initiative 50 x 2030 – un plan consacré aux éléments probants nécessaires pour enrichir les politiques;
  - iii) organiser des formations sur les cadres logiques et des sessions de partage des connaissances à l'intention du personnel technique et opérationnel du Fonds; partager des connaissances et avoir des échanges et des discussions avec IOE, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration;
  - iv) créer avec l'aide des divisions et des experts techniques une liste d'exemples d'indicateurs et de produits présélectionnés pour chaque type de projet;
  - v) entreprendre une étude théorique sur la qualité des indicateurs et leur utilisation dans les cadres logiques;
  - vi) appuyer, en collaboration avec IOE, les efforts visant à améliorer les principes et les pratiques de gestion axée sur les résultats au sein des gouvernements et des unités partenaires du Fonds en renforçant leurs capacités (au moyen de dons, par exemple)<sup>13</sup> et en les faisant participer à des initiatives telles que l'Initiative mondiale pour l'évaluation<sup>14</sup>.
45. **Harmonisation.** En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, le FIDA est pleinement déterminé à contribuer à la concrétisation des objectifs de développement durable et s'est donné pour mission d'aider les États membres à les atteindre. Le Fonds adhère en outre aux normes d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les activités mises en œuvre au titre du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement consisteront notamment à:

---

<sup>13</sup> Le FIDA renforce les capacités des pouvoirs publics par des dons tels que ceux octroyés au titre du Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME), qui est axé sur le suivi-évaluation des projets agricoles. Les initiatives suivantes assurent en outre un appui direct et des formations sur la gestion axée sur les résultats, la gestion financière et l'évaluation des capacités: Favoriser l'obtention de résultats dans le secteur agricole (DELIVER), Avancer la connaissance pour un impact agricole (AVANTI), Atteindre l'excellence des projets en matière de gestion financière (APEX) et Projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE).

<sup>14</sup> <https://www.globalevaluationinitiative.org/>.

- i) recenser, expliquer et faire connaître les liens entre l'impact et les résultats du FIDA (produits et effets directs) et les cibles des objectifs de développement durable;
- ii) ajuster/actualiser les indicateurs de base du FIDA relatifs aux effets directs pour les rapprocher encore davantage des bonnes pratiques internationales, entre autres;
- iii) mettre à niveau les directives en matière de supervision et d'achèvement pour: a) renforcer l'objectivité des scores et la conformité aux normes du CAD de l'OCDE; b) passer de l'utilisation de scores au stade de la supervision/l'achèvement à la communication de résultats au niveau des produits et des effets directs, en se fondant sur les données concrètes issues du suivi (produits) et de l'évaluation (effets directs) des rapports sur les résultats institutionnels;
- iv) modifier les systèmes de données pour pouvoir suivre les pratiques de gestion adaptative durant l'exécution des projets et des programmes de pays, la restructuration et la révision des cibles et des indicateurs;
- v) mettre en ligne l'outil de suivi des recommandations et des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations d'IOE [Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), vol. II].

#### 46. **Transparence et accessibilité des données**

- i) lancer un site Web consacré aux résultats et à l'impact, qui permette de mieux communiquer sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, avec des liens vers les outils existants;
- ii) numériser le RIDE afin de pouvoir le diffuser largement et d'en faire un meilleur outil de communication et d'apprentissage;
- iii) élaborer une politique relative à la gouvernance des données et adopter un protocole standard pour diffuser des données dans le cadre de règles de confidentialité et de sécurité;
- iv) mettre à disposition des données sur les investissements du FIDA sur le site Web du Fonds, sous un format facilement téléchargeable par les investisseurs, les États membres, les chercheurs, etc., ce qui permettrait en outre de montrer l'efficacité des projets d'investissement au regard de leurs coûts, et leur utilisation optimale des ressources;
- v) intégrer le suivi-évaluation géoréférencé dans les outils de communication et les outils ouverts sur l'extérieur, et l'envisager dans les projets lorsque cela est possible, souhaitable et conforme aux dispositifs nécessaires qui sont en place, notamment les cadres financiers et juridiques.

## **V. Conclusions et plan de déploiement**

47. Le présent document expose la nécessité d'actualiser le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement pour faire fond sur le travail pertinent accompli dans ce domaine entre 2016 et 2021 et i) atteindre les objectifs restants dans les domaines où les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes; ii) s'adapter aux nouveaux contextes dans lesquels le FIDA opère; iii) passer chaque fois que cela sera possible d'une approche fondée sur les projets à une approche axée sur les programmes de pays. Dans cette optique, le Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement propose trois objectifs et deux thématiques transversales pour atteindre son objectif d'utilisation plus efficace des éléments probants aux fins d'amélioration de l'impact et des effets directs en matière de développement.

48. La mise en œuvre du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement, associée aux engagements pris au titre de FIDA12 et au-delà, permettra de s'assurer que le Fonds s'emploie à approfondir et à doubler son impact sur les moyens d'existence ruraux d'ici à 2030.
49. La durée globale de mise en œuvre de ce nouveau cadre s'étend de 2022 à 2030, mais un certain nombre des mesures mentionnées ci-dessus seront mises en place en priorité pendant la période couverte par FIDA12, conformément au CGR et à la matrice des engagements pris au titre de ce cycle de reconstitution des ressources, ainsi qu'au plan d'action existant en matière de gestion des connaissances. Le plan de déploiement complet et les liens avec les engagements existants seront définis par la direction à mesure que d'autres engagements pris au titre de FIDA12 seront concrétisés; les bilans du portefeuille réalisés au niveau institutionnel offriront à la direction un moyen cohérent de suivre la mise en œuvre du Cadre 2.0 relatif à l'efficacité en matière de développement.

## Performance au regard du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement de 2016

<b>Activité</b>	<b>Mesures</b>	<b>Indicateurs/engagements pertinents du CGR de FIDA11</b> <i>Indicateur du CGR (code: description)</i> <i>Engagement de la matrice (n°: description – échéance)</i> <i>S.O.</i>	<b>Progrès accomplis</b> <i>Chiffres du CGR (réels/cibles)*</i> <i>Résultats au regard de l'engagement</i> <i>Autres activités</i>	<b>État d'avancement</b>
1. <b>Accent mis sur les résultats</b>	Logique axée sur les résultats dans trois principaux documents de projet: rapport de conception du projet; rapport de supervision du projet; rapport d'achèvement du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.1: Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)</li> <li>3.4.2: Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage) (uniquement pour les pays présentant des situations de fragilité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.1: Cible dépassée (96/95)</li> <li>3.4.2: Cible dépassée (94/90)</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Utilisation de listes de contrôle de l'efficacité en matière de développement pour assurer la conformité, la qualité et l'évaluabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.1: Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)</li> <li>3.4.2: Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage) (uniquement pour les pays présentant des situations de fragilité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.1: Cible dépassée (96/95)</li> <li>3.4.2: Cible dépassée (94/90)</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Systèmes de suivi-évaluation conçus pour recueillir les résultats en temps réel	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.3: Pourcentage de projets en cours disposant de valeurs de référence avant la fin de la première année d'exécution</li> <li>3.7.6: Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le SGRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.3: Cible non atteinte (51,5/70)</li> <li>3.7.6: Cible atteinte (100/100)</li> </ul>	<b>Achevée en partie</b>
	Politique de restructuration des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 17: Mettre en place la politique de restructuration des projets et les procédures correspondantes – T4 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 17: Achevée</li> </ul>	<b>Achevée</b>
2. <b>Gouvernance et obligation de rendre compte des résultats</b>	Créer dans le Département de la gestion des programmes une unité chargée de superviser la gestion axée sur les résultats et l'établissement des rapports, d'assurer la gestion du portefeuille, de faire progresser les pratiques de suivi-évaluation et d'assurer la liaison avec IOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>S.O.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achevée – Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles (OPE) créée et placée sous la responsabilité d'OPR, conformément aux engagements pris au titre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Clarifier les mécanismes de responsabilisation en instaurant un partage des responsabilités entre le chargé de programme de pays et les responsables techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 16: Réformer le processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile – T1 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 16: Achevée</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Assurance qualité validée de manière indépendante par OPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 16: Réformer le processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile – T1 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 16: Achevée</li> </ul>	<b>Achevée</b>

Activité	Mesures	Indicateurs/engagements pertinents du CGR de FIDA11 Indicateur du CGR (code: description) Engagement de la matrice (n°: description – échéance) S.O.	Progrès accomplis Chiffres du CGR (réels/cibles)* Résultats au regard de l'engagement Autres activités	État d'avancement
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprend la création du Groupe assurance qualité conformément aux engagements pris au titre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement</li> </ul>	
3. Capacités de suivi-évaluation dans le secteur rural	Mettre en œuvre un programme de formation et de certification en matière de suivi-évaluation et d'étude d'impact à l'intention des homologues gouvernementaux	Formation sur le suivi-évaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>3.7.7: Nombre de projets financés par le FIDA ayant accédé aux formations au titre de l'initiative relative aux centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR), divisé par le nombre total de projets appuyés par le FIDA en cours d'exécution</li> <li>N° 37: Lancer la phase II du PRIME pour renforcer les capacités nationales de suivi-évaluation – T3 2019</li> </ul>	Formation sur le suivi-évaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>3.7.7: Cible atteinte (85/85)</li> <li>N° 37: Achevée</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Coûts du suivi-évaluation explicitement mentionnés dans le budget des projets (3 à 5% du total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 46: Mettre en œuvre le tableau de bord de l'optimisation des ressources et établir un rapport annuel – T3 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 46: Achevée</li> <li>Suivi au moyen de la MED+ au stade du rapport de conception de projet; un certain pourcentage de projets n'est pas suivi et la qualité du processus de budgétisation des coûts de suivi-évaluation varie selon les projets</li> </ul>	<b>Achevée en partie</b>
	COSOP comportant systématiquement une analyse des capacités des pays en matière de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1: Pertinence des stratégies de pays du FIDA (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)**</li> <li>3.3.2: Pourcentage de COSOP en cours d'exécution dont les résultats ont été examinés au moins une fois durant le cycle</li> <li>3.3.3: Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1: Cible dépassée (91/90)</li> <li>3.3.2: Cible dépassée (94/80)</li> <li>3.3.3: Cible presque atteinte (87/90)</li> </ul> Remarque: <ul style="list-style-type: none"> <li>Les COSOP prennent en compte des composantes importantes des risques, de la planification et des capacités en matière de suivi-évaluation (sections consacrées au suivi-évaluation, aux parties prenantes, aux partenaires et aux risques), mais ne comprennent pas encore d'analyse systématique des capacités des pays.</li> </ul>	<b>À terminer</b>

<b>Activité</b>	<b>Mesures</b>	<b>Indicateurs/engagements pertinents du CGR de FIDA11</b> <i>Indicateur du CGR (code: description)</i> <i>Engagement de la matrice (n°: description – échéance)</i> <i>S.O.</i>	<b>Progrès accomplis</b> <i>Chiffres du CGR (réels/cibles)*</i> <i>Résultats au regard de l'engagement</i> <i>Autres activités</i>	<b>État d'avancement</b>
	Formation obligatoire pour les chargés de programme de pays/le personnel sur l'utilisation de données probantes fondées sur les résultats dans la gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.6: Gestion des connaissances (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)**</li> <li>3.7.6: Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le SGRO</li> <li>N° 29: Présenter la stratégie de gestion des connaissances au Conseil d'administration – T2 2019</li> <li>N° 36: Prêts pilotes fondés sur les résultats – T2 2020</li> <li>N° 38: Introduire le SGRO – T1 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le don au titre de l'initiative AVANTI a aidé à l'élaboration de l'outil AG-SCAN pour 17 pays empruntant auprès du FIDA, mais cet outil n'est pas systématiquement intégré au COSOP.</li> <li>3.3.6: Cible dépassée (93/90)</li> <li>3.7.6: Cible atteinte (100/100)</li> <li>N° 29: Achevée</li> <li>N° 36: Achevée</li> <li>N° 38: Achevée</li> </ul> Activité supplémentaire: <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des formations aux équipes de pays et à d'autres membres du personnel régional ou technique dans le cadre d'initiatives financées par des dons (AVANTI, DELIVER, RESOLVE) – formations non obligatoires</li> </ul>	<b>Achevée en partie</b>
4. <b>Utilisation de données probantes dans la gestion du portefeuille de projets</b>	Analyse systématique du portefeuille afin de déterminer l'impact cumulé potentiel au regard des objectifs stratégiques du FIDA	Études d'impact <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1: Nombre de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique</li> <li>2.1.2: Nombre de personnes dont la production s'est améliorée</li> <li>2.1.3: Nombre de personnes dont l'accès au marché s'est amélioré</li> <li>2.1.4: Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée</li> <li>2.1.5: Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée</li> </ul> Activité supplémentaire: <ul style="list-style-type: none"> <li>N° 49: Présenter un examen à mi-parcours du Cadre stratégique au Conseil d'administration – T2 2021</li> </ul>	Études d'impact <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.2: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.3: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.4: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.5: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> </ul>	<b>Achevée</b>

Activité	Mesures	Indicateurs/engagements pertinents du CGR de FIDA11 Indicateur du CGR (code: description) Engagement de la matrice (n°: description – échéance) S.O.	Progrès accomplis Chiffres du CGR (réels/cibles)* Résultats au regard de l'engagement Autres activités	État d'avancement
			Activités supplémentaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>N° 49: Examen à mi-parcours présenté au Conseil d'administration en septembre 2021</li> <li>Au-delà de l'impact cumulé, présentation des contributions aux objectifs de développement durable par la mise en correspondance des indicateurs de base avec les cibles des objectifs</li> </ul>	
	Examen systématique des principales composantes du portefeuille pour constituer une base de données probantes en vue de la conception de projets réussis, en s'inspirant des meilleures pratiques et des enseignements tirés des opérations d'autres organismes de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1: Résultat global des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage) (rapports d'achèvement de projet)</li> <li>2.2.2: Résultat global des projets (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage) (IOE)</li> <li>2.2.3: Résultat global des projets (note supérieure ou égale à 5) (en pourcentage) (IOE)</li> <li>N° 15: Mettre en œuvre les procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution – T4 2019</li> <li>N° 44: Remanier le sondage auprès des clients et élaborer une approche pour suivre les retours/l'engagement des bénéficiaires – T1 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1: Cible non atteinte (85/90)</li> <li>2.2.2: Suivi (76)</li> <li>2.2.3: Suivi (25)</li> <li>N° 15: Achevée</li> <li>N° 44: Achevée</li> </ul> Activité supplémentaire: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan annuel régional, thématique et institutionnel</li> </ul>	<b>Achevée en partie</b>
5. <b>Suivi-évaluation des projets comme base pour l'établissement de rapports sur les résultats institutionnels</b>	Reprendre les objectifs du FIDA dans les programmes de pays et les projets, et les inclure dans les rapports de supervision des projets  Réviser les indicateurs de projet et leur mesure aux fins de cohérence avec le CGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 31: Procédures actualisées pour reprendre les engagements de FIDA11 dans les stratégies de pays – T4 2018</li> <li>N° 38: Introduire le SGRO – T1 2019</li> <li>N° 41: Continuer à adapter le CGR – en cours</li> <li>N° 38: Introduire le SGRO – T1 2019</li> <li>N° 41: Continuer à adapter le CGR – en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° 31: Achevée</li> <li>N° 38: Achevée</li> <li>N° 41: En cours</li> <li>N° 38: Achevée</li> <li>N° 41: En cours (révision du CGR de FIDA10, création du tableau de bord de FIDA11, élaboration et approbation du CGR de FIDA12)</li> </ul> Activités supplémentaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences et directives en matière de mesure des indicateurs de base élaborées et diffusées</li> </ul>	<b>Achevée</b>

<b>Activité</b>	<b>Mesures</b>	<b>Indicateurs/engagements pertinents du CGR de FIDA11</b> <i>Indicateur du CGR (code: description)</i> <i>Engagement de la matrice (n°: description – échéance)</i> <i>S.O.</i>	<b>Progrès accomplis</b> <i>Chiffres du CGR (réels/cibles)*</i> <i>Résultats au regard de l'engagement</i> <i>Autres activités</i>	<b>État d'avancement</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Directives sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs élaborées et diffusées</li> </ul>	
	Faire du Système de gestion des résultats et de l'impact une composante clé pour l'établissement des rapports institutionnels (CGR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.7.6: Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le SGRO</li> <li>N° 38: Introduire le SGRO – T1 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.7.6: Cible atteinte (100/100)</li> <li>N° 38: Achevée</li> </ul>	<b>Achevée</b>
	Sélectionner un sous-ensemble d'études d'impact comme base pour la projection de l'impact cumulé au regard des objectifs stratégiques et des ODD, en privilégiant les études d'impact ex ante	<p>Études d'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1: Nombre de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique</li> <li>2.1.2: Nombre de personnes dont la production s'est améliorée</li> <li>2.1.3: Nombre de personnes dont l'accès au marché s'est amélioré</li> <li>2.1.4: Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée</li> <li>2.1.5: Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée</li> </ul> <p>Activité supplémentaire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N° 41: Continuer à adapter le CGR – en cours</li> </ul>	<p>Études d'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.2: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.3: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.4: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> <li>2.1.5: Suivi par l'Initiative d'évaluation de l'impact (rapport en 2022)</li> </ul> <p>Activités supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N° 41: En cours</li> <li>Au-delà de l'impact cumulé, présentation des contributions aux objectifs de développement durable par la mise en correspondance des indicateurs de base avec les cibles des objectifs</li> </ul>	<b>Achevée en partie (manque d'évaluations ex ante)</b>

\* Les chiffres réels au regard des indicateurs du CGR sont ceux communiqués dans le RIDE 2021.

\*\* Sondages auprès des clients.