

---

## **Rapport 2022 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**

---

Cote du document: EC 2022/118/W.P.5

Point de l'ordre du jour: 6

Date: 5 août 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#))

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le Rapport 2022 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

---

---

#### **Questions techniques:**

**Chitra Deshpande**

Conseillère principale pour les résultats et les ressources  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

**Dimitra Stamatopoulos**

Spécialiste des politiques et des résultats  
courriel: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

---

---

## **Rapport 2022 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**

---

Cote du document: EB 2022/136/R.18

Point de l'ordre du jour: 11 a)

Date: 5 août 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#))

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à examiner le Rapport 2022 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

---

---

#### **Questions techniques:**

**Chitra Deshpande**

Conseillère principale pour les résultats et les ressources  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

**Dimitra Stamatopoulos**

Spécialiste des politiques et des résultats  
courriel: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I. Objectifs, structure et méthode suivie</b>	<b>1</b>
A. Objectifs	1
B. Méthode	1
<b>II. Promouvoir l’obligation de rendre compte</b>	<b>1</b>
A. Portée des évaluations et classification des recommandations	1
B. Application des recommandations	3
<b>III. Internaliser les enseignements</b>	<b>10</b>
A. Domaines pour lesquels l’application des recommandations est achevée ou en bonne voie	10
B. Domaines pour lesquels la mise en œuvre des recommandations est en cours	12
<b>IV. Conclusions</b>	<b>13</b>
<b>Annexes</b>	
I. Méthode	14
II. Portée des évaluations du PRISMA 2022	16
III. Recommandations issues des évaluations, par sous thème	17
IV. Liste des évaluations au niveau des projets, par date d’entrée en vigueur, date de clôture et date d’évaluation	19
V. Observations d’IOE à propos du RIDE 2021 et suites données	20

## 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 2022 porte sur un total de 13 évaluations (69 recommandations), dont 11 nouvelles évaluations (60 recommandations) et deux faisant l'objet d'un suivi récurrent (neuf recommandations). Comme pour les précédents rapports, IOE et la direction ont travaillé ensemble pour convenir des évaluations à aborder dans l'édition de cette année. Les trois principaux messages du PRISMA 2022 sont les suivants:
2. Premièrement, **la direction accepte l'ensemble des recommandations d'IOE qui sont examinées dans la présente édition du PRISMA** (69 recommandations), dont 65 (94%) sont intégralement approuvées et quatre (6%) partiellement. La direction a pris en compte l'ensemble des recommandations.
3. Deuxièmement, **les mesures de suivi adoptées pour 67% d'entre elles ont été pleinement mises en œuvre tandis que celles convenues pour les 33% restantes sont en cours d'exécution.** Les mesures en cours concernent principalement les recommandations formulées dans le cadre des évaluations des stratégies et des programmes de pays, la direction s'étant efforcée d'adapter les stratégies institutionnelles, les stratégies de pays et les projets en fonction des recommandations concernées. Elles concernent aussi les activités hors prêts, qui s'inscrivent souvent dans la durée. Pour ce qui est de l'évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable, les mesures en cours ont trait soit à la mise en place d'indicateurs spécifiques sur « l'innovation dans les systèmes agroalimentaires durables » soit au partage et à la diffusion des connaissances, ce qui nécessite un délai plus long.
4. Troisièmement, **le FIDA a pu appliquer les enseignements tirés des évaluations à la conception de projets et de programmes d'options stratégiques pour les pays, tant au plan de l'établissement de partenariats que de la mise en place de l'ambitieux programme de décentralisation.** L'apprentissage nécessite un délai et des ressources supplémentaires pour ce qui est de la participation à l'élaboration des politiques, l'innovation et la gestion des connaissances.

# Rapport 2022 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 Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) est le moyen par lequel la direction rend compte chaque année de la suite donnée aux recommandations issues de certaines évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Le présent document constitue la dix-neuvième édition du PRISMA, et la troisième et dernière de la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11).
2. Le volume I du PRISMA décrit dans les grandes lignes les recommandations et l'état d'avancement des mesures prises par la direction pour y donner suite. Concrètement, il regroupe les conclusions les plus pertinentes et explique comment le FIDA a internalisé ces connaissances pour obtenir de meilleurs résultats. Le volume II dresse la liste complète des recommandations, accompagnées des mesures spécifiques qui ont été prises pour donner suite à chacune d'entre elles.

## I. Objectifs, structure et méthode suivie

### A. Objectifs

3. Le PRISMA poursuit deux objectifs:
  - 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 aux niveaux 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

4. On trouvera dans le rapport une analyse de la suite donnée aux évaluations indépendantes sélectionnées, assortie de précisions sur l'évaluation concernée, à savoir: le niveau (institution ou pays), la nature (opérationnelle, stratégique ou de politique générale) et le thème (en fonction des sujets récurrents). À des fins de comparabilité, on trouvera à l'annexe I la description détaillée de la méthode d'analyse des données, qui reste inchangée par rapport aux années précédentes.

## II. Promouvoir l'obligation de rendre compte

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

5. Le PRISMA 2022 porte sur 13 évaluations (avec un total de 69 recommandations), sélectionnées conjointement par la direction et IOE. Onze d'entre elles sont de nouvelles évaluations achevées en 2020 et 2021 et deux font l'objet d'un suivi récurrent.
6. Les nouvelles évaluations incluent une évaluation au niveau de l'institution (ENI), trois évaluations des stratégies et des programmes de pays (ESPP) et sept évaluations de la performance des projets (EvPP). L'édition de cette année décrit

également les mesures prises au titre des recommandations en souffrance issues de deux ESPP antérieures (de 2020) – Mexique et Sierra Leone.

Tableau 1

**PRISMA 2022: premier cycle de suivi et suivi récurrent\***

<i>Évaluations 2022</i>		<i>Mesures de recommandation issues des évaluations</i>			
Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	ENI	ESPP	EvPP	Total
<b>Portefeuille</b>					
Asie et Pacifique	3 EvPP	-	-	11	11
Afrique orientale et australe	1 ESPP + 1 EvPP	-	14	3	17
Amérique latine et Caraïbes	2 ESPP + 1 EvPP	-	10	4	14
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	1 ESPP + 2 EvPP	-	8	9	17
Afrique de l'Ouest et du Centre	1 ESPP	-	4	-	4
<b>Sous-total</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>63</b>
<b>Institution</b>					
ENI de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	1 ENI	6	0	-	6
<b>Sous-total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>69</b>

\* Voir précisions au tableau 1 de l'annexe II.

7. En 2021, IOE a formulé les observations suivantes concernant le PRISMA<sup>1</sup>:
  - i) La direction doit modifier le statut de trois recommandations issues des EvPP<sup>2</sup> et le faire passer d'« application intégrale » à « application en cours », car les équipes de pays n'ont pas encore mis en œuvre tous les aspects des recommandations.
  - ii) La direction doit améliorer la description des mesures de suivi indiquées pour certaines recommandations issues d'une EvPP (Sierra Leone)<sup>3</sup> et d'une ESPP (Mexique) afin de prendre en compte tous les aspects des recommandations.
8. La direction souscrit aux observations susmentionnées et à la justification fournie par IOE. En réponse à la première observation, la direction a mis à jour le statut des recommandations dans la base de données du PRISMA. Pour ce qui est de la seconde observation, le volume II inclut la version actualisée des mesures de suivi pour l'EvPP en Sierra Leone; cependant, cette dernière ne rentre pas dans le portefeuille à analyser, conformément aux règles convenues avec les États membres pour rendre compte des anciennes évaluations<sup>4</sup>. De plus, le PRISMA de cette année comprend la version actualisée de la suite donnée aux recommandations en souffrance issues de l'ancienne ESPP du Mexique.

### **A.1 Pleins feux sur les recommandations issues des nouvelles évaluations**

9. **Nature des recommandations.** Comme indiqué dans le tableau 2, la majorité des nouvelles recommandations (60%, soit 36 recommandations) revêtent un caractère opérationnel, c'est-à-dire qu'elles portent sur une ligne de conduite spécifique à court ou moyen terme. Les 40% restantes (24 recommandations) sont de nature stratégique et proposent une approche à adopter à moyen et long terme. Alors que les recommandations issues des ESPP tombent indifféremment dans l'une ou l'autre catégorie, celles formulées dans le cadre des EvPP sont souvent plus

<sup>1</sup> EB 2021/133/R.18/Add.2.

<sup>2</sup> EvPP du Programme de développement de la petite irrigation – Phase II (Haïti) et EvPP du Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations (Libéria).

<sup>3</sup> EvPP du Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire (Sierra Leone).

<sup>4</sup> La direction rend compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations en souffrance issues des ENI et ESPP antérieures, mais pas à celles issues des EvPP ou des évaluations d'impact antérieures.

limitées, et donc d'ordre opérationnel, et celles formulées dans le cadre de l'ENI sur l'innovation sont toutes d'ordre stratégique.

10. **Taux de suivi des recommandations.** La majorité des nouvelles recommandations (80%, soit 48 recommandations) se situent au niveau des pays et visent les nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), les notes de stratégie de pays et les projets. Une minorité d'entre elles (17%, soit 10 recommandations) concernent le FIDA dans son ensemble. Les six recommandations de l'ENI – évaluation d'orientation institutionnelle et de portée plus large – sont de cet ordre. Il en va de même de la recommandation issue de l'ESPP menée en Équateur, qui porte sur la décentralisation, et de trois recommandations issues de l'EvPP réalisée en Türkiye, traitant des instruments institutionnels d'assurance qualité des projets en phase de conception. Seulement 3% des recommandations (autrement dit, deux recommandations) se situent au niveau des projets. Elles concernent la supervision et l'appui à l'exécution.

Tableau 2

**PRISMA 2022: nombre de recommandations, par niveau d'application et par nature (premier cycle de suivi)**

Niveau	Nature des recommandations		Total	Pourcentage
	Opérationnelle	Stratégique		
<b>Institution</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>17%</b>
ESPP	1	-	-	10%
ENI	-	6	-	60%
EvPP	3	-	-	30%
<b>Portefeuille</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>50</b>	<b>83%</b>
<b>Pays</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>80%</b>
ESPP	14	12	-	
EvPP	16	6	-	
<b>Projets</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>
EvPP	2	-	-	
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	

## B. Application des recommandations

11. La direction, qui fait sienne la totalité des recommandations incluses dans le PRISMA de cette année, a fait de bons progrès dans leur application. Plus précisément, elle souscrit pleinement à 65 recommandations (94%) et partiellement aux quatre recommandations restantes (6%) issues respectivement de l'ENI de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable, de l'EvPP en Inde et de l'EvPP au Bangladesh. La direction a pris en compte l'ensemble des 69 recommandations.

### B1. Aperçu du degré de mise en œuvre par type d'évaluation

12. La direction a intégralement appliqué 67% des recommandations. Les recommandations restantes (33%) sont en cours d'application; des mesures de suivi ont été adoptées, mais n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre. Plus particulièrement:

- i) **En ce qui concerne les EvPP, la direction a intégralement appliqué des mesures de suivi pour 24 des 27 recommandations**, qu'elle a prises en compte dans la conception de nouvelles opérations (voire dans des COSOP) comme dans l'exécution des projets ou d'activités hors prêts en cours. Les deux recommandations partiellement acceptées (Inde et Bangladesh) sont également prises en compte, la partie faite sienne par la direction ayant été intégralement appliquée. Trois recommandations sont restées à l'étape « application en cours », dont deux sur la mise en place de partenariats et les initiatives de concertation sur les politiques et une sur l'ajustement de la stratégie de ciblage du pays.

- ii) **En ce qui concerne les ESPP, environ la moitié des recommandations ont été intégralement appliquées.** Les recommandations en souffrance portent sur des mesures qui s'inscrivent dans la durée – participation à l'élaboration des politiques, gestion des connaissances, renforcement des capacités ou surveillance.
- iii) **En ce qui concerne l'ENI de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable, la moitié des recommandations ont été intégralement appliquées tandis que l'autre moitié est en cours d'application<sup>5</sup>.** Vu la nature stratégique et la portée plus large de ces recommandations, mais aussi l'évolution culturelle que suppose la transversalisation d'un nouveau concept d'innovation pour le développement rural, la mise en œuvre sera plus longue.

Tableau 3

**PRISMA 2022: 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>Total</i>
<b>Institution</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
ENI de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	3	3	6
<b>Portefeuille</b>	<b>43</b>	<b>20</b>	<b>63</b>
<b>ESPP</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>
<i>Mexique**</i>	5	-	5
<i>Sierra Leone**</i>	1	3	4
<i>Équateur</i>	1	4	5
<i>Madagascar</i>	6	8	14
<i>Soudan</i>	6	2	8
<b>EvPP</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
<i>Bangladesh</i>	2	1	3
<i>Chine</i>	4	-	4
<i>République dominicaine</i>	2	2	4
<i>Inde</i>	4	-	4
<i>Tadjikistan</i>	3	-	3
<i>Türkiye</i>	6	-	6
<i>Ouganda</i>	3	-	3
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>23</b>	<b>69</b>
	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

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

\*\* Suivi récurrent.

13. La part des recommandations intégralement appliquées a progressivement augmenté durant FIDA11, passant de 53% en 2019 à 67% en 2022. Le niveau élevé d'acceptation et le suivi proactif des recommandations sont tous deux liés à la collaboration plus étroite à laquelle IOE et la direction sont parvenus grâce à la Politique et au Manuel de l'évaluation qu'ils ont en commun, tout en conservant leur pleine indépendance. Le FIDA se conforme ainsi à la principale conclusion de l'examen externe par les pairs réalisé en 2019, à savoir que « pour être efficace au niveau institutionnel, l'évaluation nécessite aussi la collaboration continue et constructive des trois acteurs clés de l'évaluation – IOE, la direction et le Conseil [d'administration] »<sup>6</sup>.
14. Les sections B.2 et B.3 décrivent en détail le statut de toutes les recommandations issues des 13 évaluations à l'examen.

<sup>5</sup> En ce qui concerne les deux recommandations partiellement acceptées, la direction a appliqué la partie approuvée, tel que détaillé à la section B.3.

<sup>6</sup> EC 2019/106/W.P.7.



## **B.2 Suites données au niveau du portefeuille**

### **B.2.1 Pays pour lesquels les recommandations formulées ont été intégralement appliquées**

15. Au **Mexique**, le FIDA a intégralement appliqué les cinq recommandations issues de l'ESPP menée antérieurement dans le pays, qui étaient en souffrance depuis 2021. Trois portaient sur la qualité de la conception et les mécanismes de gestion des connaissances. Afin de garantir la qualité de la conception du Projet pour le bassin du Balsas – réduction de la vulnérabilité climatique et des émissions grâce à des moyens d'existence durables, l'équipe de pays a renforcé les synergies avec les projets publics en cours et les projets actuellement mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds pour l'environnement mondial, tout en tirant aussi parti d'un plus grand appui des spécialistes techniques du FIDA et de la FAO. Des notes très élevées ont ainsi été attribuées à la qualité initiale. Pour remédier aux insuffisances des mécanismes de gestion des connaissances, la Commission mexicaine des forêts, organisme d'exécution du Projet de développement rural dans la région de Mixteca et dans la zone de Mazahua, a institutionnalisé les connaissances issues du système de suivi-évaluation du projet et élaboré une stratégie spécifique aux zones semi-arides. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes travaille actuellement sur des supports de connaissances, inspirés des enseignements tirés du Projet d'économie sociale: territoire et inclusion sous l'angle de la production inclusive, des services financiers accessibles à tous et du genre, et dont la diffusion est prévue dans les manifestations internationales.
16. Les recommandations restantes portaient sur l'intégration entre les portefeuilles de prêts et de dons, respectivement, et sur la décentralisation. En ce qui concerne le premier point, le portefeuille de dons a facilité le partage des connaissances sur les stratégies de retrait qui a été appliqué ultérieurement aux autres projets de la région. De plus, il a permis la collecte et la systématisation des résultats provenant du portefeuille de prêts. Pour le second point, à savoir la décentralisation, la nouvelle Directrice de pays est basée au bureau de Panama, ce qui renforcera le dialogue entre les homologues gouvernementaux et le personnel des Nations Unies.
17. Les recommandations issues de l'**EvPP en Ouganda** portaient principalement **sur la conception et les modalités de gestion du programme**; le FIDA a donné suite à l'ensemble de ces recommandations. La conception du nouveau Projet national d'appui à la production d'oléagineux comportait un processus de ciblage détaillé visant à mettre à profit l'avantage comparatif du Fonds pour atteindre les populations rurales pauvres. De plus, les facteurs politiques ont été pris en compte, une analyse complète d'économie politique a été réalisée et des mesures d'atténuation ont été incluses en appliquant l'outil MIRP (matrice intégrée des risques de projet). Dès la conception du projet, il était établi que, à des fins de cohérence, une seule unité de gestion du projet relevant du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche serait chargée de regrouper les données de suivi-évaluation.
18. L'**EvPP au Tadjikistan** a souligné l'importance du **renforcement des capacités des organisations communautaires** et fourni des recommandations détaillées pour les projets d'infrastructure. Ces recommandations ont toutes été intégralement appliquées. Le cadre de mise en œuvre du Projet communautaire d'appui au secteur agricole (CASP) et la conception du CASP+ s'appuient sur les enseignements tirés du Projet d'appui aux moyens de subsistance dans la région du Khatlon pour renforcer les organisations locales et en établir de nouvelles (telles que les syndicats d'usagers des pâturages, les groupes d'intérêts communs et les groupes de femmes pour la génération de revenus). Point essentiel de l'EvPP, les projets nouveaux et en cours ont aussi inclus des activités liées à l'accès à l'eau dans le cadre des programmes multiusages.

19. Les **recommandations issues de l'EvPP en Türkiye portaient principalement sur la qualité initiale, le ciblage, le genre et les partenariats** et nécessitaient une application aux niveaux de l'institution et du pays. Le FIDA a appliqué les mesures de suivi pour l'ensemble de ces recommandations. En ce qui concerne la qualité initiale, la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe a élaboré un plan d'action sous-régional pour le suivi-évaluation et appliqué la matrice intégrée des risques de projet à tous les projets. Les projets en cours dans la région bénéficient maintenant de mécanismes novateurs de ciblage des plus vulnérables et de la collaboration des spécialistes des questions du genre au FIDA pour une stratégie et un plan d'action dans ce domaine à l'échelle régionale. La Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe a également mis en place un comité de pilotage avec les parties prenantes (telles que le Ministère du travail, des services sociaux et de la famille et le Ministère de la jeunesse et des sports) afin de promouvoir l'épanouissement des jeunes et l'avancement des femmes.
20. Les **recommandations issues de l'EvPP en Chine, principalement axées sur les filières et la participation à l'élaboration des politiques**, sont intégralement appliquées. Le Projet expérimental de redynamisation du milieu rural dans le Hunan favorise les gains économiques issus des filières de spécialités locales au profit des populations rurales vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, et crée des liens durables entre les petits exploitants et les entités agro-industrielles à toutes les étapes des filières. Il s'agit d'un projet pilote mis en place dans le cadre de la stratégie de redynamisation des zones rurales déployée par le Gouvernement chinois. Avec le Bureau de développement des zones pauvres, qui relève du Département de l'agriculture et des affaires rurales (organisme d'exécution), le FIDA assure l'accès direct aux outils de suivi et à la base de données du programme national de réduction de la pauvreté en tant que moyens d'améliorer la participation à l'élaboration des politiques.
21. **Le genre et l'innovation représentaient deux autres aspects importants de l'EvPP en Chine;** les recommandations y afférentes sont aussi intégralement appliquées. Le Projet expérimental de redynamisation du monde rural dans le Yunnan et le Projet expérimental de redynamisation du milieu rural dans le Hunan promeuvent tous deux l'égalité femmes-hommes et l'avancement de celles-ci dans l'économie rurale, ce qui passe par l'ouverture de perspectives d'emploi aux femmes, la prestation de services aux entreprises et la stimulation de l'entrepreneuriat féminin et par la promotion de la participation des agricultrices au programme national de formation professionnelle des agriculteurs. De plus, ces deux projets introduisent des innovations telles que les modèles inclusifs d'investissements du secteur privé, les pépinières d'entreprises, les décaissements sur la base des résultats et la conception d'infrastructures protégées contre les aléas climatiques.
22. **Les deux recommandations issues de l'EvPP en Inde et portant sur le genre** ont été intégralement appliquées. En se fondant sur les enseignements tirés, le Projet relatif au développement des entreprises créées par des femmes en milieu rural dans l'État du Maharashtra (Nav Tejaswini) traite les causes profondes des inégalités de genre telles que la répartition des tâches, la participation aux institutions et l'attribution de titres de propriété. Le projet s'appuiera sur la réussite du modèle des centres de ressources gérés par la communauté afin de permettre aux femmes de transformer leurs initiatives en entreprises rentables. Il exploitera les partenariats concluants avec des banques commerciales pour octroyer des prêts aux microentreprises appartenant à des femmes.
23. **La recommandation issue de l'EvPP en Inde concernant l'adaptation aux changements climatiques et la gestion des projets** est elle aussi intégralement appliquée. Le projet Nav Tejaswini, qui intègre dès l'étape de conception les changements climatiques dans sa théorie du changement et son budget, prévoit des mesures de résilience face au climat passant par des stratégies

agricoles climato-compatibles, une collaboration étroite avec les institutions de vulgarisation et de surveillance météorologique et climatique, et l'utilisation d'espèces et de variétés cultivées appropriées.

24. **Enfin, une recommandation partiellement acceptée issue de l'EvPP en Inde portait sur la nécessité d'assurer la continuité de la gestion des projets de haut niveau.** Les fonctionnaires indiens sont soumis à une obligation de mobilité, mais l'organisme d'exécution a atténué les effets de la rotation du personnel par le maintien des équipes et du directeur adjoint et par des mécanismes de délégation de pouvoirs.

#### **B.2.2 Pays où les recommandations formulées sont en cours d'exécution**

25. **En Sierra Leone, le FIDA a intégralement appliqué la recommandation qui appelait à poursuivre plus énergiquement la diversification comme stratégie d'amélioration de la nutrition et de renforcement de la résilience économique.** Il s'agit de l'une des quatre recommandations qui étaient restées en souffrance depuis l'ESPP menée antérieurement dans le pays. Le Projet de développement des filières agricoles met l'accent sur la valeur ajoutée et la commercialisation par le biais des centres d'entrepreneuriat agricole, avec des plateformes multipartites en place pour renforcer la dynamique des filières. Le COSOP porte principalement sur la résilience et la nutrition et appuie la production maraîchère. Le bureau de pays du FIDA a collaboré étroitement avec le Gouvernement sierra-léonais pour appuyer les investissements dans le développement de l'élevage durant FIDA12, et améliorer ainsi la nutrition et les moyens d'existence des exploitants ruraux pauvres.
26. **Il est actuellement donné suite aux trois autres recommandations en souffrance.** L'une d'entre elles concerne le renforcement des partenariats avec les parties prenantes sur des questions telles que la sécurité alimentaire, l'égalité femmes-hommes et la résilience. Les mesures de ce type exigent par nature un suivi récurrent; par exemple, le FIDA travaille en étroite collaboration avec l'Union européenne à la mise en place d'un groupe de travail des donateurs du secteur agricole.
27. Les mesures adoptées pour donner suite aux deux recommandations restantes – qui portent principalement sur la jeunesse et l'accès aux financements ruraux – nécessiteront un délai d'exécution plus long. Le FIDA, en collaboration avec le Gouvernement sierra-léonais, modifie actuellement le modèle opérationnel de niveau supérieur pour rendre compétitives et pérenniser les institutions financières rurales. Le projet de développement de l'élevage et d'amélioration des moyens de subsistance, qui relèvera de FIDA12, prévoit une forte participation du secteur privé, sous forme de dons de contrepartie. Le Projet de développement des filières agricoles est assorti d'une stratégie et d'un plan d'action sur l'avancement des jeunes, qui prévoient le renforcement des capacités dans l'utilisation des technologies de l'information et des communications au service du développement agricole, l'appui à leurs innovations et le maintien de leur participation à l'agriculture sans soutien extérieur.
28. **En Équateur, l'équipe de pays a adapté le nouveau calendrier du COSOP, qui suit le cycle électoral équatorien, et a ainsi pleinement intégré une des recommandations issues de l'ESPP.** Il est actuellement donné suite aux quatre recommandations restantes, qui portaient sur la nécessité de renforcer la concertation sur les politiques, d'adopter une approche territoriale différenciée de l'exécution des projets et de soutenir les entreprises. La nouvelle note de stratégie de pays inclut une composante de concertation sur les politiques afin de renforcer le cadre stratégique et réglementaire des organisations paysannes et des entreprises rurales. L'équipe de pays a aussi organisé des tables rondes avec divers acteurs des secteurs public et privé dans l'optique d'établir des liens avec d'autres partenaires et de renforcer ceux qui existent déjà.

29. **Les mesures sur l'approche territoriale et l'appui aux entreprises sont en cours dans les deux projets**, à savoir le Projet pour un développement durable et approprié dans les territoires ruraux (DESATAR) (récemment approuvé) et le projet de renforcement des capacités de production des entrepreneurs ruraux dans les territoires (EMPRENDER) (réserve de projets du FIDA); en ce qui concerne ce dernier, l'équipe de pays en Équateur a cherché un moyen de travailler directement avec les gouvernements autonomes décentralisés. Le DESATAR vise à promouvoir l'adoption et l'appropriation, par les petits exploitants, des innovations et meilleures pratiques (techniques, technologiques, sociales et coopératives). Le projet EMPRENDER a pour objectif de renforcer la capacité de production des entrepreneurs ruraux dans les territoires et prévoit la création de centres locaux de développement économique afin de dispenser une formation à l'intention des employés du secteur agroalimentaire sur les activités productives, la gestion d'entreprise et les techniques de commercialisation.
30. En ce qui concerne **l'ESPP pour le Soudan, le FIDA a intégralement donné suite à six des huit recommandations**. Au niveau national, conformément aux indications d'IOE, la finance rurale inclusive est envisagée dans la concertation sur les politiques prévue dans le COSOP. De plus, le Soudan dispose maintenant d'une nouvelle stratégie de microfinance pour la période 2021-2026 qui orientera la mise en œuvre des interventions en cours et à venir dans cette région. Le FIDA a aussi formulé une stratégie régionale de gestion des connaissances dans le droit fil du nouveau COSOP. Les projets disposent à présent d'allocations budgétaires suffisantes pour la supervision.
31. **Au niveau des projets, le Programme relatif à la viabilité des ressources naturelles et des moyens d'existence comporte une stratégie inclusive et différenciée de ciblage, et intègre le renforcement des capacités en matière de suivi-évaluation** dans son plan de travail et budget annuel afin de dispenser des formations. Le programme a aussi bénéficié du fait que la théorie du changement a été améliorée à l'occasion de l'examen à mi-parcours.
32. **La mobilisation des ressources et la création de partenariats sont en cours**. Le premier point s'avère difficile, mais le bureau de pays du FIDA au Soudan recherche des cofinancements auprès d'organismes de financement arabes; les résultats sont meilleurs pour ce qui est du deuxième point, les partenariats avec des institutions de microfinance étant concluants du point de vue de la transposition d'initiatives à plus grande échelle et de leur viabilité.
33. **À Madagascar, les mesures de suivi ont été intégralement appliquées pour six recommandations et sont en cours pour les huit restantes**. Les mesures intégralement appliquées sont les suivantes: concentration des interventions dans le sud de l'île et dans les régions les plus pauvres ou les plus vulnérables aux effets des changements climatiques, renforcement des capacités des organisations de producteurs à tous les niveaux, harmonisation des interventions des projets en vue d'améliorer l'inclusion financière, établissement de liens plus étroits entre le portefeuille de dons et les prêts, et renforcement de la présence du FIDA dans le pays.
34. **L'équipe de pays applique actuellement les recommandations restantes, qui portent sur la gestion des connaissances, les partenariats, le suivi-évaluation et le renforcement des capacités des producteurs**, entre autres sujets. Les mesures en cours englobent aussi les thèmes « filières » et « genre ». En ce qui concerne les filières, les projets en cours ont facilité l'accès des producteurs aux intrants et aux marchés grâce à la promotion de l'agriculture sous contrat et au renforcement des partenariats avec les opérateurs privés. Pour ce qui est du genre, le programme pour le renforcement de l'entrepreneuriat durable et l'intégration économique des jeunes ruraux à venir intégrera l'appui au développement de filières au profit des pauvres, notamment l'amélioration de

l'accès des jeunes femmes et hommes aux intrants, infrastructures et services de facilitation afin que les groupes les plus vulnérables accèdent aux marchés dans de meilleures conditions.

35. **L'équipe de pays en République dominicaine a intégralement appliqué les mesures adoptées pour donner suite à deux des quatre recommandations issues de l'EvPP.** Cette dernière appelait les entreprises à s'adapter aux capacités des groupes les plus vulnérables et préconisait la promotion des synergies avec les autres interventions afin de tenir compte des nombreux facteurs à l'origine de la pauvreté rurale dans le pays. En réponse, les projets en faveur de l'inclusion productive et de la résilience (PRORURAL) s'appuient sur la détermination et le regroupement des facteurs (économiques, sociaux et environnementaux) qui renforcent la résilience des populations rurales pauvres. Toute une composante des projets PRORURAL est consacrée à la concertation sur les politiques, le but étant de reproduire à plus grande échelle leur modèle de ciblage au moyen d'une plateforme interdisciplinaire.
36. **Les deux recommandations restantes préconisaient l'inclusion des plus pauvres dans les projets fondés sur l'approche par filière ainsi que l'élargissement des partenariats en appui aux organisations rurales.** En ce qui concerne le Projet en faveur de l'inclusion productive et de la résilience des familles rurales (PRORURAL Inclusivo), l'équipe de pays a mis au point des mécanismes spécifiques afin de garantir l'inclusion des groupes cibles différenciés, de renforcer les capacités des organisations de producteurs grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'activités et de travailler avec le « système unique de bénéficiaires » du pays pour assurer un ciblage efficace des groupes les plus pauvres. De même, le Projet en faveur de l'inclusion productive et de la résilience des jeunes ruraux pauvres (PRORURAL Joven) intègre un mécanisme de ciblage direct pour identifier les jeunes les plus vulnérables et les plus marginalisés. Les deux projets ont élargi leur éventail de partenaires dans l'optique de disposer des compétences nécessaires sur les entreprises non agricoles, l'avancement des jeunes et le tourisme.
37. **Deux des trois recommandations issues de l'EvPP au Bangladesh qui sont intégralement appliquées portaient sur l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans les infrastructures et la participation à l'élaboration des politiques.** Le Projet de renforcement de la résilience des populations vulnérables par l'accès aux infrastructures, l'amélioration des compétences et l'information offre un appui plus large aux moyens d'existence résilients face aux changements climatiques et prévoit des activités de développement des filières et de participation accrue des femmes au marché du travail. En ce qui concerne la participation à l'élaboration des politiques, le bureau de pays du FIDA au Bangladesh travaille actuellement avec le département d'ingénierie de l'administration locale avec l'objectif de renforcer les capacités des comités de gestion des marchés et de garantir la durabilité des marchés.
38. **Une recommandation préconisait aussi d'établir des partenariats avec les ONG spécialisées dans les questions de genre et d'inclusion sociale.** La direction, qui jugeait cette mesure infaisable faute de dons, n'a que partiellement accepté cette recommandation. Cependant, l'équipe de pays a veillé à bien consulter les ONG lors de la conception et de l'exécution du projet.
- B.3 Suites données au niveau de l'institution**
39. **Le Fonds est en passe d'appliquer les recommandations issues de l'ENI de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.** Il s'est inspiré de la Boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation pour transversaliser l'innovation et instauré des mécanismes visant à saluer ceux qui la font avancer au FIDA. La mise en place des mesures de suivi dans ces domaines est achevée. Cependant, les activités se poursuivront au cours

des prochaines années. Les activités en cours sont les suivantes: adoption de principes et d'indicateurs d'innovation dans les systèmes agroalimentaires durables, promotion des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et les autres institutions financières internationales, et collaboration avec le Groupe de coordination chargé de la gestion des savoirs en vue d'intégrer les outils de gestion des connaissances destinés à accéder à l'innovation, à les partager et à faciliter leur mise à disposition sur une plateforme centralisée. La direction n'a pas fait sienne l'idée d'adopter des cadres axés sur la réussite des innovations ni d'en centraliser la promotion dans une seule plateforme. Elle a préféré créer des indicateurs sur les innovations testées et mettre en place un éventail de plateformes centrées sur l'utilisateur. La section III décrit plus en détail les enseignements tirés de l'ENI.

### III. Internaliser les enseignements

40. La direction a classé par domaine thématique les 60 recommandations nouvelles examinées dans la présente édition du PRISMA, comme illustré dans le tableau 4. On trouvera dans la présente section les enseignements, présentés par domaine thématique et assortis de précisions sur la manière dont telle ou telle leçon a été appliquée aux niveaux de l'institution et des pays.

Tableau 4

**PRISMA 2022: premier cycle de suivi des recommandations au niveau du portefeuille, par domaine thématique\***

Domaine thématique	Toutes les recommandations		Application intégrale		Application en cours	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Thèmes transversaux (innovation, ciblage, renforcement des capacités, supervision, etc.)	17	28%	12	71%	5	29%
Activités hors prêts (partenariats, participation à l'élaboration des politiques, gestion des connaissances, dons)	15	25%	6	40%	9	60%
COSOP et conception des projets	13	22%	11	85%	2	15%
Thématiques techniques et transversales (genre, infrastructures, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et changements climatiques, marchés et filières)	13	22%	10	77%	3	23%
Questions institutionnelles (décentralisation)	2	3%	1	50%	1	50%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>67%</b>	<b>20</b>	<b>33%</b>

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

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

41. Comme l'indique la part importante des recommandations intégralement appliquées, **les ESPP continuent de représenter une contribution essentielle à l'élaboration des nouveaux COSOP**. IOE et la direction ont fait preuve de souplesse en planifiant les ESPP avant l'élaboration des nouveaux COSOP, l'objectif étant d'optimiser leur pertinence et leur adoption. D'après les rapports d'achèvement des COSOP et les sondages menés auprès des parties prenantes, la pertinence des COSOP à la fin de FIDA11 est déjà supérieure aux objectifs fixés dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12<sup>7</sup>, signe d'une bonne analyse du contexte des pays et des besoins des groupes cibles et d'une théorie du changement bien formulée. En 2022, le FIDA actualise ses directives relatives à la

<sup>7</sup> Voir le Rapport 2022 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

conception et à l'examen des COSOP pour apporter d'autres améliorations. L'une d'elles consiste à fournir des orientations afin de réduire la complexité, question qui a été soulevée dans les évaluations menées en 2022. Les nouvelles directives relatives aux COSOP seront harmonisées avec les plans d'action sur la pérennisation des résultats et la reproduction à plus grande échelle, qui constituent des critères d'évaluation clés dans toutes les évaluations aux niveaux des projets et des pays. Le FIDA travaille aussi à l'élaboration du module COSOP du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO). Le module permettra de suivre les modalités d'intégration des priorités institutionnelles dans les COSOP et de regrouper les résultats au niveau des pays.

42. **Les recommandations sont bien suivies aussi pour ce qui est de la conception de projet, comme en témoignent les excellentes notes attribuées à ce sujet en 2020-2021.** L'examen réalisé par le Groupe assurance qualité a conclu à une grande pertinence et à un bon ciblage, ce dernier point revenant souvent dans les recommandations. Conformément aux recommandations, le FIDA a lancé la matrice intégrée des risques du projet, une aide à la conception des projets, en 2020, et l'a intégrée aux rapports de supervision des projets en 2021. L'actualisation de cette matrice contribuera à une meilleure gestion des risques et à la réduction des écarts entre les attentes en amont et les résultats réels en aval.
43. **En matière de partenariats, la suite donnée à la plupart des recommandations est en cours, mais des résultats très satisfaisants ont déjà été obtenus.** Le renforcement des partenariats a toujours pris du temps, et de nombreuses activités s'inscrivent dans la durée. Cela explique en partie la prévalence des mesures de suivi en cours par rapport à celles intégralement appliquées. Le rapport de situation sur le Cadre de partenariat du FIDA<sup>8</sup> indique que la plupart des activités prévues dans le plan d'action du Cadre ont été menées à bien, la question des partenariats étant désormais intégrée dans: les COSOP, les directives relatives aux projets et les stratégies d'engagement régionales et mondiales. Les données factuelles issues des examens à l'achèvement des COSOP et des retours d'information des parties prenantes sont aussi le signe de bons résultats, ce que corroborent les ratios de cofinancement très élevés constatés sur la période 2019-2021<sup>9</sup>. Il y a en revanche matière à améliorer la participation aux espaces de concertation mondiaux et régionaux, ainsi que l'élargissement et l'approfondissement de la coopération du FIDA avec le secteur privé. Il faut également s'employer à améliorer le suivi global des partenariats et le compte rendu des résultats correspondants, tout en renforçant les capacités du personnel à conclure des partenariats.
44. **En ce qui concerne la décentralisation, la phase 2.0 de l'ambitieux programme du FIDA avance à grands pas.** Les postes détachés représentent maintenant 36,5% de l'ensemble des postes<sup>10</sup>. Les recommandations issues des ESPP ont joué un rôle majeur dans le processus en reliant la décentralisation à certaines considérations stratégiques sur le portefeuille de pays et en contribuant à l'établissement des priorités. Conformément aux recommandations liées au renforcement des compétences techniques, le FIDA prévoit aussi de réaffecter dans les bureaux régionaux les membres du personnel technique affectés à des postes décentralisés pour assurer un appui technique personnalisé plus rapide et de meilleure qualité aux activités de conseil et de participation à l'élaboration des politiques.

---

<sup>8</sup> EB 2022/135/R.23.

<sup>9</sup> Voir RIDE 2022.

<sup>10</sup> *Ibid.*

## **B. Domaines pour lesquels la mise en œuvre des recommandations est en cours**

45. **La moitié des recommandations concernant l'innovation ont été intégralement appliquées.** En 2022, le FIDA a adopté une nouvelle définition institutionnelle de l'innovation, qui met l'accent sur des solutions de développement rural à la fois durables, équitables et inclusives. Afin d'améliorer le modèle opérationnel sous-tendant ses processus d'innovation, le FIDA a adopté la Boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation, qui évalue la capacité à innover dans l'ensemble de cinq piliers essentiels: stratégie, partenariats, architecture, culture et évaluation (SPACE). Le modèle SPACE présente des outils et des directives à l'intention du personnel du FIDA sur les moyens d'intégrer l'innovation dans les activités d'appui, de recenser de nouveaux partenaires pour améliorer les résultats de l'innovation, d'élaborer et de gérer des partenariats, de gérer les risques et d'accorder la priorité aux partenaires grâce à la création d'un cadre d'évaluation.
46. **Les mesures de suivi en cours concernent principalement la mise en place d'indicateurs spécifiques de l'innovation dans les systèmes agroalimentaires durables** et, tout aussi importants, le partage et la diffusion des connaissances. Il faudra encore du temps et des ressources pour que l'intégration d'un nouveau concept d'innovation dans le modèle opérationnel du FIDA puisse être considérée comme intégralement appliquée. Le FIDA s'emploie à tirer des enseignements des autres institutions, y compris les organismes ayant leur siège à Rome, et à mettre à profit les pratiques optimales dans le domaine de l'innovation.
47. **La participation à l'élaboration des politiques, point faible au cours de FIDA11, est une priorité essentielle pour FIDA12.** Les mesures de suivi indiquent que les équipes de pays incluent la concertation sur les politiques dans les notes de stratégie de pays et s'appuient sur la présence du FIDA dans les pays pour mobiliser les autorités locales. En 2022, le Fonds élabore une série d'outils en complément des directives existantes relatives à l'élaboration des politiques au niveau des pays et prépare des supports de formation dans le cadre de son programme de perfectionnement intitulé « Académie des opérations ». Fait intéressant, les bilans régionaux laissent espérer de bons résultats mais ne présentent aucune véritable mesure à l'appui. Conformément aux engagements pris au titre de FIDA12, les nouvelles directives relatives aux COSOP introduisent des indicateurs au niveau des programmes de pays pour évaluer l'impact des politiques lié aux objectifs stratégiques du FIDA, le but étant de mieux consigner les informations dans ce domaine.
48. **Les recommandations concernant la gestion des connaissances ont joué un rôle important pour les équipes de projet dans l'enrichissement de la conception des COSOP et des projets.** De plus, le FIDA a investi dans la mise à niveau du module du SGRO sur les enseignements tirés pour que la conception des projets puisse plus facilement s'appuyer sur les données factuelles d'ordre opérationnel. Cependant, il existe toujours un fossé entre la production de connaissances et leur utilisation. Lors de l'examen de la stratégie du FIDA en matière de gestion des connaissances, les parties prenantes ont constaté qu'une attention particulière était portée à la « connaissance des processus » au détriment des « connaissances de fond » provenant ou au profit des opérations. Elles ont aussi relevé que l'absence d'un budget spécial constituait un obstacle majeur. À l'avenir, le FIDA évaluera les moyens de redéfinir les connaissances et leur gestion en mettant particulièrement l'accent sur les connaissances de fond pertinentes sur le plan opérationnel.



## IV. Conclusions

49. **L'attention renforcée portée à l'efficacité du développement s'explique en partie par l'unification de l'architecture de l'évaluation résultant de la Politique et du Manuel de l'évaluation communs.** En mars 2022, le FIDA a publié la version révisée de son Manuel de l'évaluation<sup>11</sup>. Pour la première fois, le manuel s'applique aux autoévaluations et aux évaluations indépendantes, ce qui marque un tournant dans l'approche du FIDA concernant la fonction d'évaluation. Il ne s'agit plus tant de l'évaluation elle-même – un « moyen » de réalisation du mandat – que de l'efficacité générale du FIDA en matière de développement, autrement dit de sa raison d'être: son impact sur les moyens d'existence des populations rurales pauvres. La collaboration et les échanges constructifs entre IOE et la direction se poursuivent tout au long de l'année 2022.
50. **Le niveau élevé d'adoption des recommandations formulées par IOE traduit l'amélioration continue de la collaboration entre IOE et la direction,** une attention particulière étant portée à la gamme de produits, au calendrier des évaluations et à l'aspect d'apprentissage. L'application de la version révisée du Manuel de l'évaluation devrait combler davantage le fossé entre l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, et réduire les écarts dans les notes d'évaluation. Les nombreux échanges qui ont lieu avant la publication des rapports d'évaluation finaux et les activités d'apprentissage sur les produits d'évaluation améliorent aussi la prise en main et la qualité du suivi.
51. **Les enseignements tirés du PRISMA devraient se renforcer en 2022.** En 2021, la direction a lancé la phase de conception de la version en ligne du volume II du PRISMA. Compte tenu du calendrier de collecte de données, le volume II est présenté au format habituel pour l'édition de cette année. La direction poursuivra les phases de développement et de test tout au long de 2022. Une fois qu'il sera disponible, le système de suivi en ligne jouera un rôle important dans le renforcement de la collaboration sur les produits d'évaluation et l'adoption rapide des recommandations. Parallèlement, la direction poursuivra sa collaboration constructive avec IOE et entend tirer profit des produits d'évaluation pour se conformer le plus possible aux engagements pris au titre de FIDA<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Document EC 2022/116/W.P.5.

## Méthode

### A. Extraction des recommandations

1. Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) passe en revue les mesures mises en œuvre par la direction pour donner suite aux recommandations formulées dans les produits d'évaluation indépendante suivants:
  - Évaluations au niveau de l'institution (ENI), rapports de synthèse d'évaluations (RSE), évaluations de l'impact (EI) et évaluations de la performance des projets (EvPP): dans ses réponses à ces rapports d'évaluation, la direction du FIDA formule des engagements.
  - Évaluations des stratégies et des programmes de pays (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.
  - Le présent rapport rend également compte des mesures prises en réponse aux observations qu'IOE a formulées au sujet du Rapport 2021 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)<sup>12</sup>.

### B. Classification des recommandations

2. Afin de faciliter l'analyse, et comme cela a été fait les années précédentes, le présent rapport classe les recommandations selon les critères énoncés ci-après.
3. **Niveau d'évaluation.** Les recommandations sont classées en fonction des entités auxquelles elles s'adressent et qui sont responsables au premier chef de leur mise en œuvre. Les niveaux sont les suivants:
  - **niveau institutionnel;**
  - **niveau des pays** (qui concerne le FIDA, les pouvoirs publics ou le projet).
4. **Nature.** La catégorisation suit 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 les informations les plus récentes, on évalue le degré d'application 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;

---

<sup>12</sup> Voir le document EB 2021/133/R.9/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 acceptées par la direction, par l'équipe de pays en question ou par le gouvernement concerné.

## Portée des évaluations du PRISMA 2022

Tableau 1  
Évaluations pour le premier cycle de suivi incluses dans le PRISMA 2022

	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
<b>Portefeuille</b>	-	27	0	-	27	54
<b>Asie et Pacifique</b>	-	-	-	-	11	11
Bangladesh – Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques	-	-	-	-	3	3
Chine – Projet d'amélioration des infrastructures agricoles et rurales dans le Hunan	-	-	-	-	4	4
Inde – Programme d'autonomisation des femmes rurales (Tejaswini)	-	-	-	-	4	4
<b>Afrique orientale et australe</b>	-	14	-	-	3	17
Madagascar – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	14	-	-	-	14
Ouganda – Projet de promotion des technologies agricoles et des services consultatifs concernant les agro-industries	-	-	-	-	3	3
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	-	5	-	-	4	9
Équateur – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	5	-	-	-	5
République dominicaine – Projet de développement économique rural dans les provinces du Centre et de l'Est	-	-	-	-	4	4
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>	-	8	-	-	9	17
Tadjikistan – Projet d'appui aux moyens de subsistance dans la région du Khatlon	-	-	-	-	3	3
Türkiye – Projet de développement des régions d'Ardahan, de Kars et d'Artvin	-	-	-	-	6	6
Soudan – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	8	-	-	-	8
<b>Institution</b>	6	-	-	-	-	6
Évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	6	-	-	-	-	6
<b>Total</b>	6	27	-	-	27	60

Tableau 2  
Évaluations soumises à un suivi récurrent figurant dans le PRISMA 2022

	ENI	ESPP	RSE	EI	EvPP	Total
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>						
Mexique	-	5	-	-	-	5
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>						
Sierra Leone	-	4	-	-	-	4
<b>Total</b>	-	9	-	-	-	9

## Recommandations issues des évaluations, par sous-thème

Tableau 1

Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2022, par sous-thème (premier cycle de suivi)

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>ENI</i>	<i>ESPP</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Thématiques techniques et transversales	Changements climatiques	-	-	2	2	-
	Égalité femmes-hommes	-	1	4	5	-
	Gestion des ressources naturelles	-	1	-	1	-
	Marchés et filières	-	1	1	2	-
	Infrastructures	-	-	3	3	-
<b>Sous-total</b>				<b>13</b>	<b>22%</b>	
COSOP et conception	COSOP	-	5	-	5	-
	Conception de projet	-	2	6	8	-
<b>Sous-total</b>				<b>13</b>	<b>22%</b>	
Activités hors prêts	Participation à l'élaboration des politiques	-	2	2	4	-
	Gestion des connaissances	1	2	-	3	-
	Partenariats	1	3	3	7	-
	Dons/Politique sur les dons ordinaires	-	1	-	1	-
<b>Sous-total</b>				<b>15</b>	<b>25%</b>	
Thèmes transversaux	Innovation	4	-	1	5	-
	Gestion et administration du projet (y compris gestion financière)	-	-	2	2	-
	Supervision	-	1	-	1	-
	Formation et renforcement des capacités	-	2	1	3	-
	Ciblage	-	3	2	5	-
	Mesure et suivi-évaluation des résultats	-	1	-	1	-
<b>Sous-total</b>				<b>17</b>	<b>28%</b>	
Institution	Décentralisation	-	2	-	2	3%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Tableau 2

**Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2022, par région (premier cycle de suivi)**

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>APR</i>	<i>ESA</i>	<i>LAC</i>	<i>NEN</i>	<i>Institution</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Thématiques techniques et transversales	Changements climatiques	2	-	-	-	-	2	-
	Égalité femmes-hommes	3	1	-	1	-	5	-
	Gestion des ressources naturelles	-	1	-	-	-	1	-
	Marchés et filières	1	-	1	-	-	2	-
	Infrastructures	1	-	-	2	-	3	-
<b>Sous-total</b>							<b>13</b>	<b>22%</b>
COSOP et conception	COSOP	-	4	1	-	-	5	-
	Conception de projet	-	2	2	4	-	8	-
<b>Sous-total</b>							<b>13</b>	<b>22%</b>
Activités hors prêts	Participation à l'élaboration des politiques	2	-	1	1	-	4	-
	Gestion des connaissances	-	1	-	1	1	3	-
	Partenariats	-	1	2	3	1	7	-
	Dons/Politique sur les dons ordinaires	-	1	-	-	-	1	-
<b>Sous-total</b>							<b>15</b>	<b>25%</b>
Thèmes transversaux	Innovation	1	-	-	-	4	5	-
	Gestion et administration du projet (y compris gestion financière)	1	1	-	-	-	2	-
	Supervision	-	-	-	1	-	1	-
	Formation et renforcement des capacités	-	1	-	2	-	3	-
	Ciblage	-	2	1	2	-	5	-
	Mesure et suivi-évaluation des résultats	-	1	-	-	-	1	-
<b>Sous-total</b>							<b>17</b>	<b>28%</b>
Institution	Décentralisation	-	1	1	-	-	2	3%
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Note: APR = Asie et Pacifique, ESA = Afrique orientale et australe, LAC = Amérique latine et Caraïbes, NEN = Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe

## 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'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques	Bangladesh	juin 2013	mars 2020	mars 2020	mars 2021
Projet de promotion des technologies agricoles et des services consultatifs concernant les agro-industries	Ouganda	nov. 2011	juin 2019	juin 2019	juin 2021
Projet de développement économique rural dans les provinces du Centre et de l'Est	République dominicaine	sept. 2012	mars 2021	déc. 2019	mai 2021
Projet d'appui aux moyens de subsistance dans la région du Khatlon	Tadjikistan	avril 2009	juin 2016	mars 2018	avril 2021
Projet de développement des régions d'Ardahan, de Kars et d'Artvin	Türkiye	juill. 2010	mars 2018	août 2018	sept. 2020
Projet d'amélioration des infrastructures agricoles et rurales dans le Hunan	Chine	sept. 2012	mars 2018	mars 2018	juill. 2020
Programme d'autonomisation des femmes rurales (Tejaswini)	Inde	juill. 2007	mars 2019	mars 2019	juill. 2020
<b>Moyenne</b>		<b>févr. 2011</b>	<b>déc. 2018</b>	<b>janv. 2019</b>	<b>déc. 2020</b>

## Observations d'IOE à propos du RIDE 2021 et suites données

1. IOE a accepté le bilan de la performance présenté dans le RIDE 2021, qui traitait des progrès réalisés la deuxième année de FIDA11. Il a reconnu que l'analyse faisait apparaître la dynamique entre l'obtention des résultats en matière de développement et les avancées institutionnelles accomplies par le FIDA. De plus, il s'est félicité de la collaboration sur la cohérence méthodologique entre le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et le RIDE. On trouvera dans les paragraphes ci-après les réponses apportées par la direction aux observations d'IOE.
2. **Convergence et harmonisation du RIDE et du RARI.** IOE a suggéré que l'utilisation des notations issues des évaluations indépendantes contribuerait à renforcer la conformité du RIDE aux pratiques internationales et augmenterait la crédibilité de son analyse. La direction tient à souligner que le RIDE s'articule autour des indicateurs et des cibles définis dans le cadre de gestion des résultats correspondant et qu'il est donc difficile de faire place à des indicateurs supplémentaires. Le RIDE passe en revue les notes tirées des autoévaluations, car elles sont incluses dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, qui a fait l'objet de négociations entre le FIDA et les États membres dans le cadre de la Consultation sur FIDA12. Parallèlement, le RARI, qui est devenu, en 2022, le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, s'intéresse aux notes tirées des évaluations indépendantes et analyse les écarts entre les autoévaluations et les évaluations indépendantes, présentant ainsi une perspective complémentaire. De plus, la direction analyse consciencieusement les écarts lors des bilans de portefeuille institutionnels et régionaux et cherche activement à en déterminer les causes profondes afin de les résorber.
3. L'analyse des notes tirées des rapports d'achèvement de projet et des rapports de supervision des projets cantonne aussi le RIDE à la performance récente. Ainsi, la direction repère activement les « signaux d'alerte » susceptibles de nuire à l'efficacité du portefeuille et réagit en temps voulu. Une annexe spécifique du RIDE, portant sur les tendances sur dix ans, complète l'analyse par une perspective à plus long terme.
4. Lors de la cent quinzième session du Comité de l'évaluation, la direction a confirmé qu'elle approuvait la proposition tendant à faire examiner de manière indépendante par IOE le Cadre de gestion des résultats pour FIDA13<sup>13</sup>. À cette occasion, la direction et IOE examineront avec les États membres à quel degré les indicateurs tirés des évaluations indépendantes doivent être incorporés, et s'accorderont sur la marche à suivre.
5. Avec l'adoption de la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA en 2022, qui fournit un ensemble unifié de critères et de définitions pour les produits d'autoévaluation et pour ceux d'évaluation indépendante, les écarts devraient continuer de diminuer. La direction estime utile de poursuivre la coordination continue avec IOE pour réduire la marge d'interprétation pour les critères et parvenir au final à faire coïncider les notes.
6. **Capacité de l'institution à honorer les engagements pris au titre de FIDA11.** IOE a indiqué que le RIDE était le rapport le plus adapté pour suivre l'avancement de la mise en œuvre du plan de gestion des risques institutionnels élaboré pour garantir une réalisation en temps voulu des engagements pris au titre de FIDA11 dans le contexte de la décentralisation 2.0. En 2022, le RIDE a continué de faire état de la performance récente aux niveaux du portefeuille et de l'institution afin de suivre la réalisation en temps voulu des engagements pris au

---

<sup>13</sup> EC/115.



titre de FIDA11. Il examine aussi les raisons pour lesquels telle ou telle cible ne peut être atteinte ou dépassée, là où des données factuelles sont disponibles (y compris les processus liés à la décentralisation). Cela ne fait pas pour autant du RIDE le principal instrument rendant compte de la mise en œuvre du plan de gestion des risques institutionnels.

7. À partir de 2023 et conformément au Cadre de gestion des résultats de FIDA12, la direction commencera à prendre la mesure de l'efficacité de la décentralisation. Ce nouvel indicateur reprendra les questions du sondage réalisé auprès des bureaux de pays du FIDA et visant à déterminer si le personnel du FIDA sur le terrain et les bureaux de pays ont le matériel, les compétences et l'autonomie suffisantes pour produire les résultats attendus et renforcer l'impact du FIDA sur le terrain. Dans ce contexte, le RIDE donnera davantage de détails sur la capacité du FIDA à produire des résultats dans le cadre de la décentralisation 2.0, en s'intéressant le cas échéant aux risques institutionnels.