

---

## **Rapport 2023 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 2023/122/W.P.6

Point de l'ordre du jour: 7

Date: 8 août 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

#### **POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#)); 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 ([EB 2021/134/R.24](#)).

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le Rapport 2023 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  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

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

**Indran Naidoo**

Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
courriel: [i.naidoo@ifad.org](mailto:i.naidoo@ifad.org)

---

---

## **Rapport 2023 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 2023/139/R.19

Point de l'ordre du jour: 10 a)

Date: 8 août 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#)), 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 ([EB 2021/134/R.24](#)).

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à examiner le Rapport 2023 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  
Division des politiques et des résultats opérationnels  
courriel: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

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

**Indran Naidoo**

Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
courriel: [i.naidoo@ifad.org](mailto:i.naidoo@ifad.org)

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I. 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>II. Internaliser les enseignements</b>	<b>9</b>
A. Domaines pour lesquels l’application des recommandations est en bonne voie	
B. Domaines pour lesquels l’application des recommandations est en cours	12
<b>III. Conclusions et perspectives</b>	<b>14</b>
<b>Annexes</b>	
I. Méthodologie	15
II. Portée des évaluations du PRISMA 2023	17
III. Recommandations issues des évaluations, par sous-thème	18
IV. Liste des évaluations au niveau des projets, par date d’entrée en vigueur, date de clôture et date d’évaluation	20
V. Observations d’IOE à propos du RIDE 2022 et suites données	21

## 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 2023 porte sur 12 évaluations (59 recommandations), à savoir neuf nouvelles évaluations (45 recommandations) et trois évaluations faisant l'objet d'un suivi récurrent (14 recommandations). Comme pour les précédents rapports, IOE et la direction ont décidé ensemble des évaluations à aborder dans l'édition de cette année.
2. **La direction accepte les 59 recommandations d'IOE qui sont examinées dans la présente édition du PRISMA**, parmi lesquelles 57 recommandations (97%) ont été intégralement approuvées et deux (3%) l'ont été partiellement. Le degré élevé d'acceptation des recommandations d'IOE par la direction s'explique par le fait que les deux parties collaborent de manière constructive et échangent des informations, ainsi que le prévoit la Politique révisée de l'évaluation au FIDA de 2021 et le Manuel de l'évaluation de 2022. La direction a tenu compte de l'ensemble de ces recommandations dans le cadre de la conception des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et projets, ainsi que de l'ajustement des projets en cours et des activités hors prêts.
3. **Des mesures de suivi sont appliquées pour l'ensemble des recommandations. Au total, 53% des recommandations ont été intégralement appliquées, tandis que la part restante (47%) est en cours d'application ou sera appliquée ultérieurement.** Les recommandations en souffrance portent sur des mesures qui, par nature, s'inscrivent dans la durée, comme la gestion des connaissances, la concertation sur les politiques, le renforcement des capacités des bénéficiaires et des institutions bénéficiaires, ou l'établissement et le renforcement des partenariats. Elles visent aussi des mesures qui doivent être prises à moyen terme pour améliorer la durabilité des résultats et leur transposition à plus grande échelle. De par leur nature, certaines des recommandations en souffrance ne peuvent être appliquées intégralement que sur un horizon temporel élargi – c'est le cas par exemple de la conception de nouveaux projets, de la transition vers une approche de programmation intégrée ou de la résolution de problèmes techniques en vue de l'amélioration des résultats dans les domaines de la nutrition, du développement des entreprises, du développement des filières et de l'adaptation aux changements climatiques.
4. **Les évaluations indépendantes ont mis en lumière plusieurs enseignements relatifs à des aspects essentiels du modèle opérationnel de FIDA12**, tels que l'adoption d'une approche programmatique au niveau des pays, l'ajustement des stratégies de ciblage pour ne laisser personne de côté et le renforcement des liens avec le secteur privé grâce à l'approche par filière. Le FIDA s'est aussi attelé à la mise en place de cadres et d'outils améliorés pour renforcer le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des connaissances, ce qui favorisera l'apprentissage et améliorera la prise de décisions fondées sur des données factuelles. En outre, le Fonds a affiné ses directives sur l'élaboration des politiques, la durabilité et la transposition à plus grande échelle. Sur fond de réduction des ressources affectées aux activités hors prêts, le FIDA mettra à profit la décentralisation et les synergies établies avec les projets en cours pour améliorer les résultats dans ces domaines. Les enseignements tirés du PRISMA seront capitalisés plus avant dans le cadre de l'introduction d'une version en ligne du volume II, attendue début 2024.

# Rapport 2023 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 vingtième édition du PRISMA, et la première de la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12).
2. Le PRISMA s'articule autour de deux grands 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.
3. Conformément aux objectifs décrits ci-dessus, le volume I du PRISMA décrit de manière synthétique l'état d'avancement des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations (section I) et met en évidence les domaines thématiques dans lesquels la direction a mis à profit les enseignements tirés des évaluations, ainsi que les domaines où l'apprentissage se poursuit (section II). 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. Promouvoir l'obligation de rendre compte

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

4. Comme indiqué dans le tableau 1, le PRISMA 2023 porte sur 12 évaluations (contenant 59 recommandations), sélectionnées conjointement par la direction et IOE. Parmi elles, neuf sont de nouvelles évaluations achevées en 2021 et 2022, réparties comme suit: cinq évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP), trois évaluations de la performance des projets (EvPP) et une évaluation de l'impact (EI). L'édition de cette année décrit également les mesures prises au titre des recommandations en souffrance issues de trois ESPP antérieures conduites pour Madagascar et le Soudan (2020) et pour l'Équateur (2021).

Tableau 1  
**PRISMA 2023: premier cycle de suivi et suivi récurrent\***

Évaluations 2022		Mesures de recommandation issues des évaluations			
Niveau d'évaluation: institution	Type d'évaluation	ESPP	EvPP	EI	Total
	-	-	-	-	-
Niveau d'évaluation: portefeuille	Type d'évaluation	ESPP	EvPP	EI	Total
Asie et Pacifique	1 ESPP + 1 EvPP	5	4	-	9
Afrique orientale et australe	3 ESPP + 1 EI	19	-	5	24
Amérique latine et Caraïbes	1 ESPP	4	-	-	4
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	1 ESPP + 2 EvPP	8	3	-	11
Afrique de l'Ouest et du Centre	1 ESPP + 1 EvPP	6	5	-	11
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>59</b>

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

5. En réponse à une observation particulière formulée par IOE sur le PRISMA 2022<sup>1</sup>, le volume II du rapport de cette année comprend des informations actualisées sur les suites données à l'évaluation de la performance du Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques (Bangladesh). Cependant, cette EvPP n'est pas prise en compte dans les statistiques ni dans l'analyse, conformément aux règles convenues avec les États membres pour rendre compte des anciennes évaluations<sup>2</sup>.

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

6. **Nature des évaluations.** Les recommandations issues des EvPP et de l'évaluation d'impact revêtent pour la plupart un caractère opérationnel, à savoir qu'elles indiquent la ligne de conduite spécifique à tenir à court ou moyen terme. Les recommandations formulées dans le cadre des ESPP sont d'ordre aussi bien opérationnel que stratégique, les recommandations de nature stratégique préconisant une approche à moyen et long terme. Cela traduit la portée élargie et l'angle d'analyse des ESPP (voir tableau 2).
7. **Taux de suivi des recommandations.** La majorité des nouvelles recommandations (91%) appellent l'adoption de mesures au niveau des pays et visent les nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la conception des projets, les activités hors prêts et l'appui à l'exécution. Une part minoritaire des recommandations (4%), émanant de deux ESPP, trouve à s'appliquer au niveau central de l'institution et tend vers le renforcement de la représentation du Fonds au Niger, ainsi que l'intensification de l'appui à l'équipe de gestion du programme de pays au Maroc. Un pourcentage équivalent (4%) s'applique au niveau d'un projet et vise la mise en œuvre des enseignements tirés de la phase I du PADAER<sup>3</sup> au Sénégal au cours de la phase II afin d'améliorer l'appui fourni aux petits exploitants et de renforcer la durabilité.

<sup>1</sup> <https://www.ifad.org/fr/web/ioe/w/coastal-climate-resilient-infrastructure-project>.

<sup>2</sup> La direction rend compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations en souffrance issues des évaluations au niveau de l'institution et des ESPP antérieures, mais pas à celles issues des EvPP ou des évaluations d'impact antérieures.

<sup>3</sup> Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural.

Tableau 2  
**PRISMA 2023: 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>Portefeuille</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
<b>FIDA</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
ESPP		2	2	4%
<b>Pays</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>91%</b>
ESPP	10	16	26	58%
EI	4	1	5	11%
EvPP	7	3	10	22%
<b>Projet</b>	<b>2</b>	-	<b>2</b>	<b>4%</b>
EvPP	2	-	2	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>		

## B. Application des recommandations

8. **La direction a accepté les 59 recommandations inscrites dans le PRISMA de cette année.** Plus précisément, elle a approuvé intégralement 57 recommandations (97%) et approuvé partiellement les deux recommandations restantes (3%). Les recommandations acceptées partiellement sont issues des EvPP conduites en Ouzbékistan et en Indonésie; le FIDA a donné suite à la part des recommandations qui avaient été acceptées, comme détaillé dans les sections B.1 et B.2. Le degré élevé d'acceptation des recommandations d'IOE par la direction s'explique par le fait que les deux parties collaborent de manière constructive, ce qui a permis de générer une gamme utile de produits qui concilient reddition des comptes et apprentissage et de garantir l'exactitude des constatations et la pertinence des recommandations.

### B.1 Application des recommandations – vue d'ensemble

9. **La direction a intégralement appliqué 53% des recommandations.** On note que 44% des recommandations sont soit en cours d'application soit partiellement appliquées, ce qui signifie que des mesures de suivi ont été adoptées, mais n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre. L'application des 3% restants se fera en différé (voir tableau 3). Plus particulièrement:
- i) **En ce qui concerne les ESPP, la direction a intégralement appliqué plus de la moitié des recommandations,** qu'elle a prises en compte dans la conception de nouvelles opérations (et, dans certains cas, dans des COSOP) et dans l'exécution des projets en cours, ainsi que dans le cadre d'activités hors prêts. **Les recommandations restantes sont soit en cours d'application ou partiellement appliquées.** Environ la moitié des recommandations en souffrance porte sur des mesures qui, par nature, s'inscrivent dans la durée, comme la gestion des connaissances, la concertation sur les politiques, le renforcement des capacités des bénéficiaires et des institutions bénéficiaires, ou l'établissement et le renforcement des partenariats. L'autre moitié vise: l'adoption des mesures nécessaires à moyen terme pour améliorer la durabilité et la transposition à plus grande échelle des résultats (Pakistan) ou la transition vers une approche de programmation intégrée (Burundi et Niger); et la résolution de problèmes techniques en vue de l'amélioration des résultats dans les domaines de la nutrition, du développement des entreprises, du développement des filières et de l'adaptation aux changements climatiques (Burundi, Maroc, Niger, Ouganda).

- ii) **En ce qui concerne les EvPP, la direction a appliqué intégralement cinq des 12 recommandations**, en intégrant les éléments clés pertinents dans les nouveaux COSOP ou en ajustant les interventions menées dans le cadre de projets en cours. **Sept recommandations restent en souffrance**; elles visent la résolution d'aspects techniques et transversaux, le renforcement des capacités et l'adoption des mesures requises pour assurer la durabilité des résultats. L'une des recommandations issues de l'EvPP pour le Sénégal sera appliquée ultérieurement, quand un nouveau projet sera soumis au Conseil d'administration en 2024.
- iii) **Pour ce qui est de l'évaluation d'impact en Éthiopie, la direction a appliqué intégralement trois recommandations relatives au suivi et à l'évaluation et à la participation des bénéficiaires**. Des mesures doivent encore être prises concernant les deux autres recommandations, qui portent sur la conception de projet. L'une d'entre elles sera appliquée en différé quand de nouvelles composantes transversales seront ajoutées au portefeuille d'opérations en cours.

Tableau 3  
**PRISMA 2023: statut des recommandations issues des évaluations, par type d'évaluation (premier cycle de suivi et suivi récurrent)\***

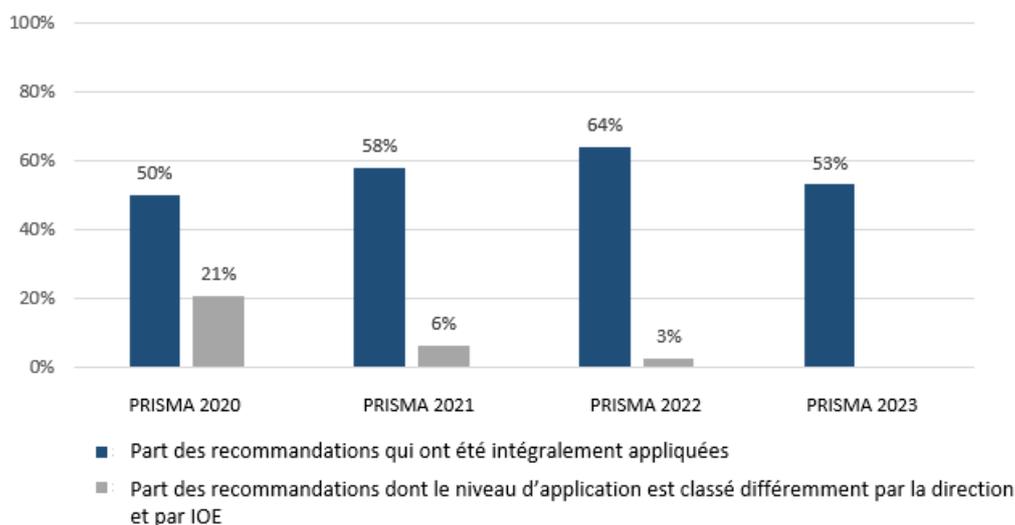
	<i>Application intégrale</i>	<i>Application en cours</i>	<i>Application partielle</i>	<i>Application différée</i>	<i>Total</i>
<b>Institution</b>	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
<b>Portefeuille</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>59</b>
<b>ESPP</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	-	<b>42</b>
<i>Burundi</i>	2	4	-	-	6
<i>Équateur**</i>	3	1	-	-	4
<i>Madagascar**</i>	7	1	-	-	8
<i>Maroc</i>	2	3	1	-	6
<i>Niger</i>	4	2	-	-	6
<i>Pakistan</i>	2	3	-	-	5
<i>Soudan**</i>	1	1	-	-	2
<i>Ouganda</i>	3	2	-	-	5
<b>EvPP</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	-	<b>1</b>	<b>12</b>
<i>Indonésie</i>	-	4	-	-	4
<i>Sénégal</i>	2	2	-	1	5
<i>Ouzbékistan</i>	3	-	-	-	3
<b>EI</b>	<b>3</b>	-	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<i>Éthiopie</i>	3	-	1	1	5
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>59</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>53%</b>	<b>41%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

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

\*\* Suivi récurrent.

10. La part des recommandations intégralement appliquées (53%) est conforme à la moyenne observée au cours de la période couverte par FIDA11 (57%). Cette période a également été marquée par une réduction majeure du pourcentage de recommandations dont le degré d'application est évalué différemment par la direction et IOE, lequel est passé de 14% dans le PRISMA 2020 à seulement 3% en 2022 (voir figure 1). Depuis 2020, la direction a renforcé son examen du niveau d'application des recommandations, ce qui a favorisé l'harmonisation des avis émis par les deux parties.

Figure 1  
**Niveau d'application des recommandations, par année de publication du PRISMA**



Source: PRISMA de 2020, 2021 et 2022 et observations formulées en réponse par IOE.

## **B.2 Pays dans lesquels l'application des recommandations est achevée ou en bonne voie**

11. **L'ESPP pour l'Ouganda préconisait l'élargissement de l'approche par filière du FIDA, l'intégration transversale des changements climatiques dans les opérations et l'élaboration d'une stratégie pour les activités hors prêts afin d'aborder la gestion des connaissances, les partenariats et l'élaboration des politiques selon une approche systématique.** La direction a appliqué intégralement trois des cinq recommandations de l'ESPP. Le COSOP 2021-2027 pour l'Ouganda prévoit l'intégration des changements climatiques dans l'ensemble des projets en cours; les ministères de tutelle compétents (comme le Ministère de l'eau et de l'environnement et le Ministère des travaux publics et des transports) siègent aux comités de pilotage de tous les projets. Les nouveaux agents du Bureau de pays du FIDA dotés de compétences en matière de suivi-évaluation ont collaboré avec les équipes des projets pour améliorer l'établissement de rapports et le partage de données agrégées au profit des pouvoirs publics. Parmi les mesures en cours, citons l'élargissement de l'approche par filière du FIDA et l'élaboration d'une stratégie ad hoc pour les activités hors prêts; toutefois, l'application de cette dernière mesure est freinée en raison du maigre budget affecté aux activités hors prêts.
12. **Prenant en compte les recommandations issues des EvPP, ainsi que de la récente ESPP<sup>4</sup>, le nouveau COSOP 2023-2027 pour l'Ouzbékistan prévoit l'inclusion d'activités de renforcement des capacités** dans différentes composantes des programmes d'investissement, qui seront financées par le biais de dons, par exemple dans le cadre des programmes RESOLVE<sup>5</sup> et BUILDPROC. La coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) permettra de soutenir les efforts déployés pour étendre la diffusion de l'information au moyen de solutions numériques destinées à l'offre de services de vulgarisation et d'actions renforcées de proximité. L'EvPP menée en Ouzbékistan préconisait également la mise en place d'investissements climatiquement rationnels dans le domaine de l'horticulture, mettant en relation les petits producteurs avec les marchés et services. Cette recommandation a été partiellement approuvée, car l'intégration transversale des changements climatiques n'était pas prévue dans le projet HSP<sup>6</sup>; toutefois, le FIDA a appliqué les enseignements tirés de ce projet dans le cadre du projet ADMP<sup>7</sup> et investit actuellement dans la résilience face aux changements climatiques et l'accès aux marchés – par exemple, en modernisant les périmètres irrigués s'étendant sur plusieurs exploitations agricoles, en mettant en place des stations météorologiques solaires et en renforçant les capacités des associations d'usagers de l'eau. Les trois recommandations de l'EvPP ont été intégralement appliquées.
13. **Le Burundi est en passe d'adopter une approche programmatique de sorte à rationaliser son portefeuille de projets.** L'application des recommandations de l'ESPP est dans l'ensemble en bonne voie, quatre recommandations étant en cours d'application et deux ayant été intégralement appliquées. Les recommandations de l'ESPP ont été prises en compte dans le PAIFAR-B<sup>8</sup>, qui s'articule autour d'une approche par filière globale et favorable aux pauvres, ainsi que dans le PRODER<sup>9</sup>, qui, en complément, met l'accent sur la consolidation des associations interprofessionnelles. **L'ESPP pour le Burundi recommandait également la transposition à plus grande échelle des efforts axés sur la sécurité alimentaire, la résilience face aux changements climatiques et le régime foncier.** Ainsi, dans le cadre du PIPARV-B, des financements additionnels

<sup>4</sup> Publiée en juin 2022. L'ESPP n'entre pas dans le champ du PRISMA de cette année et sera couverte dans le rapport de 2024.

<sup>5</sup> Gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale.

<sup>6</sup> Projet d'appui à l'horticulture.

<sup>7</sup> Projet de diversification et de modernisation de l'agriculture.

<sup>8</sup> Projet d'appui à l'inclusion financière agricole et rurale au Burundi.

<sup>9</sup> Programme de développement de l'entrepreneuriat rural.

accordés par le Fonds vert pour le climat seront utilisés pour améliorer la gestion des sols et de l'eau; l'accent mis sur l'intensification agricole contribuera à la sécurité alimentaire. Le projet appuie également la création de services de gestion des terres au niveau municipal de sorte à améliorer l'accès des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires à la terre.

14. **En Équateur, les recommandations en souffrance de l'ESPP de 2021 invitaient le FIDA à renforcer son approche territoriale différenciée en matière d'exécution des projets, à soutenir les entreprises et à renforcer les capacités à l'appui de la concertation sur les politiques.** Trois des quatre recommandations ont été intégralement appliquées. Les deux projets DESATAR<sup>10</sup> et EMPRENDER<sup>11</sup> reposent sur la collaboration avec les administrations autonomes décentralisées, le but étant de mettre à profit leur autorité et leurs capacités institutionnelles et de promouvoir l'élaboration de politiques de développement intégrées au niveau territorial. En outre, le projet EMPRENDER encourage plus particulièrement la compétitivité, la résilience et la pérennité des producteurs et des microentreprises et petites et moyennes entreprises en milieu rural, ainsi que leur mise en relation avec les filières dans le cadre d'une économie circulaire, par le biais de la mise en place de services d'appui aux entreprises agricoles au sein des centres locaux de développement économique. Les mesures axées sur la concertation sur les politiques sont en cours; par exemple, le FIDA participe activement au dialogue national sur la préparation du Bilan de la transformation des systèmes alimentaires à l'échelle des Nations Unies.
15. **L'ESPP pour Madagascar préconisait de faciliter l'accès des petits producteurs aux intrants et aux marchés et de renforcer leurs capacités, tout en exploitant les mécanismes requis pour atteindre les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, dont les femmes et les jeunes.** Sept des huit recommandations restées en souffrance ont été intégralement appliquées. Le projet PROGRES<sup>12</sup>, approuvé récemment, vise à étendre à plus grande échelle le Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS) tout en intégrant les considérations liées à la nutrition, à l'environnement et aux changements climatiques, l'idée étant de pouvoir l'appliquer lors des formations techniques et entrepreneuriales. Le projet PROGRES améliore aussi l'accès des jeunes aux intrants agricoles, aux infrastructures et aux services de facilitation du commerce. En outre, les pouvoirs publics ont redoublé d'efforts dans les domaines de la gestion des connaissances et du suivi-évaluation, en mettant à jour leurs stratégies de suivi-évaluation dans l'ensemble du portefeuille et en recrutant un nouveau responsable de la gestion des connaissances; cela dit, les mesures axées sur la gestion des connaissances sont toujours en cours.
16. **An Soudan, des partenariats ont été noués avec succès avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme alimentaire mondial (PAM), des organisations non gouvernementales locales et des institutions de microfinance. Toutefois, les possibilités de cofinancement n'ont pu se concrétiser** en raison des arriérés de paiement du pays. Par conséquent, sur les deux recommandations en souffrance, une a été appliquée intégralement et l'autre reste en cours d'application.

### **B.3 Pays où l'application des recommandations est en cours**

17. **L'EvPP conduite en Éthiopie recommandait l'adoption d'un plan-cadre pour une gestion intégrée et participative des bassins versants, mettant l'accent en priorité sur les groupes vulnérables.** En réponse, le PACT<sup>13</sup> a adopté un plan-cadre qui permet la planification participative des investissements et une approche par paysage qui profite en priorité aux femmes, aux jeunes, aux

<sup>10</sup> Projet pour un développement durable et approprié dans les territoires ruraux.

<sup>11</sup> Projet de renforcement des capacités de production des entrepreneurs ruraux dans les territoires.

<sup>12</sup> Programme de renforcement de l'entrepreneuriat durable et de soutien à l'insertion économique des jeunes ruraux.

<sup>13</sup> Programme pour l'agriculture participative et la transformation face aux changements climatiques.

personnes sans terre et aux personnes handicapées. Trois des cinq recommandations ont été intégralement appliquées. L'EvPP menée en Éthiopie préconisait aussi l'alignement de la durée des projets axés sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles sur le calendrier d'application du plan de gestion des bassins versants. Cette recommandation a été partiellement mise en œuvre, puisque le PACT s'étend sur sept ans, une durée certes inférieure au cycle de vie du plan de gestion des bassins versants, mais suffisante pour dessiner la trajectoire de réalisation des résultats escomptés. Une recommandation supplémentaire, qui vise l'approche à adopter pour ajouter des composantes transversales, sera appliquée en temps opportun.

18. Conformément aux recommandations de l'ESPP, **le COSOP 2022-2027 pour le Maroc définit une trajectoire stratégique claire en adéquation avec les priorités de la nouvelle stratégie « Génération Green »** et reste manifestement axé sur le développement du capital humain aux niveaux stratégique et opérationnel. L'établissement de partenariats avec des acteurs du secteur privé est en cours dans le cadre du PRODER-Taza<sup>14</sup> et est actuellement intégré à la conception du PADERMO<sup>15</sup>; ces deux projets mettent aussi l'accent sur les organisations paysannes et sur leur participation concrète à la concertation sur les politiques. Toutefois, les pénuries de personnel, associées au manque de ressources hors prêts, ont empêché de renforcer la concertation sur les politiques. Les travaux engagés sur le plan opérationnel de gestion des savoirs et son articulation avec les plateformes et canaux de suivi-évaluation sont aussi en cours. Ainsi, deux des recommandations issues de l'ESPP pour le Maroc ont été intégralement appliquées, les quatre autres étant en cours d'application.
19. **L'ESPP pour le Pakistan mettait l'accent sur la mise au point de systèmes de marché inclusifs, tout en accordant une attention privilégiée à la résilience face aux changements climatiques et à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et en optant pour une approche plus flexible et différenciée du ciblage.** En réponse, le COSOP 2022-2027 propose une approche globale du développement des entreprises agricoles et des filières, ainsi que de l'affranchissement de la pauvreté. Le KP-RETP<sup>16</sup>, approuvé en 2021, couvre l'agriculture, l'élevage, la pêche et la foresterie, ainsi que des interventions non agricoles, selon une approche inclusive de la transformation économique des zones rurales. Il s'appuie sur des critères de ciblage différenciés et sur une approche multicouche de hiérarchisation des priorités, fondée sur des indicateurs socioéconomiques et des typologies des systèmes d'exploitation agricole. Ainsi, deux des cinq recommandations de l'ESPP ont été intégralement appliquées. Les efforts visant à améliorer la durabilité, la transposition à plus grande échelle et les partenariats au sein du portefeuille du Pakistan sont en cours, ce qui signifie que trois des cinq recommandations restent en souffrance.
20. **L'EvPP conduite en Indonésie préconisait le renforcement de l'orientation marché dans la conception des projets, l'adoption d'une perspective à long terme dans le renforcement des capacités institutionnelles et l'établissement de systèmes de suivi-évaluation améliorés pour les projets de développement pilotés par les communautés.** En réponse, dans le cadre du TEKAD<sup>17</sup>, un fonds d'investissement a été introduit afin de mobiliser davantage de ressources pour financer les activités de production au niveau des villages, et un système de planification villageoise a été mis en place pour éclairer les plans d'investissement à plus long terme. L'unité de gestion du projet TEKAD met à jour les directives relatives au suivi-évaluation et organise des formations en matière de

---

<sup>14</sup> Projet de développement rural intégré en zones de montagne du pré-rif de Taza.

<sup>15</sup> Projet de développement rural intégré en zones de montagne de l'Oriental.

<sup>16</sup> Projet de transformation économique des zones rurales du Khyber Pakhtunkhwa.

<sup>17</sup> Projet intégré de transformation économique des villages.

suivi-évaluation afin que les cadres logiques des projets puissent être révisés et que les systèmes d'information de gestion soient utilisés pour la collecte de données. L'EvPP recommandait en outre le renforcement des services de facilitation à l'appui d'une durabilité accrue; en réponse, l'équipe du TEKAD conduit des formations à l'entrepreneuriat, à la planification participative, à la nutrition et à la finance villageoise. Les mesures adoptées pour donner suite aux quatre recommandations de l'EvPP sont en cours d'application.

21. **Dans le prolongement de l'ESPP pour le Niger, le FIDA a lancé une étude exhaustive sur le modèle de pôle de développement économique afin d'en extraire les enseignements utiles et de les appliquer aux nouveaux projets.** En outre, l'équipe de pays a cherché à rééquilibrer les grands investissements en faveur des pôles de développement économique et les activités rémunératrices ciblant les populations les plus pauvres. Le FIDA a aussi consolidé sa présence au sein des plateformes de consultation et a mené des études thématiques pour stimuler le partage des connaissances avec d'autres parties prenantes. Ainsi, trois des six recommandations de l'ESPP ont été intégralement appliquées. Parmi les activités en cours, citons l'achèvement de la transition vers une approche intégrée, le renforcement de la composante consacrée à la gestion des conflits et le ciblage des jeunes au moyen des financements additionnels approuvés au profit du ProDAF-Diffa<sup>18</sup> et du ProDAF MTZ<sup>19</sup>.
22. **Au Sénégal, le Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural – phase II (PADAER-II) a consenti des investissements dans l'amélioration du suivi-évaluation** et a achevé les travaux techniques nécessaires pour appuyer la restructuration des projets. Par conséquent, deux des cinq recommandations de l'EvPP sont à présent intégralement appliquées. Les mesures prises en réponse aux deux recommandations supplémentaires sont en cours; elles visent la fourniture d'un appui à l'ensemble des comités de gestion des infrastructures, des unités pastorales et des organisations de producteurs pour améliorer la durabilité, ainsi que l'élaboration de services financiers sur mesure pour favoriser l'accès aux financements. Enfin, l'EvPP contenait une recommandation relative à la nécessité de réaliser des études approfondies sur le contexte, les filières, les femmes et les jeunes; l'application de cette recommandation est prévue ultérieurement, mais l'équipe de pays en tiendra compte dans la conception des nouveaux projets.

## II. Internaliser les enseignements

23. La direction a classé par domaine thématique les 45 recommandations nouvelles examinées dans la présente édition du PRISMA, comme illustré dans le tableau 4. On trouvera dans la présente section les enseignements tirés de ces grands domaines thématiques, qui portent principalement sur: les thématiques techniques et transversales (33%), la durabilité, la transposition à plus grande échelle, le renforcement des capacités (18%), le ciblage (16%), les activités hors prêts (13%), les COSOP et la conception de projet (11%) et le suivi-évaluation (9%).

---

<sup>18</sup> Programme de développement de l'agriculture familiale dans la région de Diffa.

<sup>19</sup> Programme de développement de l'agriculture familiale dans les régions de Maradi, Tahoua et Zinder.

Tableau 4

**PRISMA 2023: premier cycle de suivi des recommandations au niveau du portefeuille, par domaine thématique<sup>20</sup>**

Domaine thématique	Toutes les recommandations		Application intégrale		Application en cours, partielle, différée	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Thématiques techniques et transversales	15	33%	6	13%	9	20%
Durabilité, transposition à plus grande échelle, renforcement des capacités	8	18%	2	4%	6	13%
COSOP et conception de projet	5	11%	1	2%	4	9%
Ciblage et participation des bénéficiaires	7	16%	6	13%	1	2%
Activités hors prêts	6	13%	2	4%	4	9%
Suivi et évaluation	4	9%	3	7%	1	2%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>44%</b>	<b>25</b>	<b>56%</b>

**A. Domaines pour lesquels l'application des recommandations est en bonne voie**

24. **Les évaluations indépendantes ont joué un rôle déterminant dans l'adoption de l'approche programmatique au niveau des pays.** Ainsi que le prévoit le modèle opérationnel de FIDA12, le Fonds réorganise les programmes de pays selon une approche globale à long terme, qui privilégie non plus les projets, mais la réalisation d'effets stratégiques et permet l'instauration d'une résilience à long terme. Par exemple, sur la base de l'ESPP pour le Burundi, le FIDA a décidé d'adopter une approche par filière à l'échelle du portefeuille dans le pays, en s'appuyant sur une théorie du changement cohérente. Le PRODER s'inscrit dans la continuité du PRODEFI<sup>21</sup> et du PRODEFI-II<sup>22</sup>, tout en mettant particulièrement l'accent sur l'entrepreneuriat. L'équipe de pays travaille également à étendre le PRODER et le PAIFAR-B grâce à des financements additionnels. De même, le programme de pays pour le Niger s'articule autour du pilier central de l'agriculture familiale, 13 activités structurelles clés étant menées de manière cohérente et complémentaire dans l'ensemble des projets et dans toutes les régions couvertes par le programme de pays. Le ciblage géographique garantit la complémentarité des investissements entre les projets et les régions et permet d'approfondir et de transposer à plus grande échelle les initiatives fructueuses. En Indonésie, les interventions du FIDA se muent elles aussi en interventions programmatiques; par exemple, le TEKAD a été élaboré dans le prolongement du VDP<sup>23</sup>. Les trois recommandations axées sur les approches programmatiques au niveau des pays sont en cours et en bonne voie, dans la mesure où les équipes de pays s'attellent à mettre en œuvre cette démarche dans les projets en cours et à l'intégrer dans les nouveaux COSOP.
25. **Le FIDA accorde une attention privilégiée aux stratégies de ciblage lors de la conception des projets et des COSOP, et les évaluations indépendantes continuent de jouer un rôle central dans le maintien d'approches de ciblage de qualité.** Par exemple, sur la base des recommandations de l'ESPP, le programme de pays pour le Pakistan s'appuie désormais sur des critères de ciblage différenciés ainsi que sur une approche multicouche de hiérarchisation des priorités, fondée sur des indicateurs socioéconomiques et des typologies des systèmes d'exploitation agricole. En Ouganda, tant la méthode d'accompagnement des

<sup>20</sup> Les données ventilées par domaine thématique sont présentées dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe III.

<sup>21</sup> Programme de développement des filières.

<sup>22</sup> Programme de développement des filières – Phase II.

<sup>23</sup> Programme de développement des villages (ancien Projet relatif au programme national d'autonomisation des communautés rurales).

ménages que le Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS) sont appliqués dans le cadre du Projet de rétablissement des moyens de subsistance dans la région du Nord (PRELNOR) et du Projet national d'appui à la production d'huile de palme (NOPP), et ce dernier inclut des interventions destinées spécifiquement à la jeunesse, par le biais de la formation professionnelle. Tenant compte des recommandations de l'EvPP, ainsi que de la récente ESPP, le nouveau COSOP pour l'Ouzbékistan met en évidence de nouveaux segments de la population rurale sous la catégorie des *dekhans*<sup>24</sup> et introduit de nouveaux mécanismes financiers ruraux visant à élargir l'inclusion financière ainsi que la formation GALS. Le ciblage est une composante clé du mandat particulier du FIDA et cette composante est renforcée dans le cadre de la Politique révisée du FIDA relative au ciblage de la pauvreté de 2023<sup>25</sup>; le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) a confirmé que tous les projets avaient obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure au regard de ce critère. Sur les sept recommandations axées sur le ciblage, six ont été intégralement appliquées et une (Burundi) est en cours d'application, le FIDA ayant entrepris d'affiner son ciblage géographique dans le cadre de son approche programmatique au niveau du pays.

26. **Les COSOP et les projets du FIDA contribuent actuellement à l'amélioration de l'approche par filière favorable aux pauvres, utilisée pour venir en aide aux entreprises rurales.** Le nouveau COSOP pour l'Ouzbékistan prévoit de mettre en relation les petits producteurs et les marchés et services concurrentiels, ainsi que de réduire l'exposition aux risques des exploitants. Le PAIFAR-B au Burundi embrasse une approche globale par filière favorable aux pauvres, tous les acteurs étant intégrés au système de développement des marchés – cette approche comprend également la réalisation de travaux sur l'homologation des normes. Environ la moitié des recommandations axées sur l'approche par filière a été intégralement appliquée, l'autre moitié étant en cours d'application et en bonne voie; en effet, le FIDA s'appuie sur des études de marché ad hoc pour éclairer la conception des nouveaux projets.
27. **Compte tenu de ce qui précède, les partenariats avec le secteur privé occupent une place grandissante.** En 2022, huit des neuf COSOP approuvés comprenaient une description des possibilités d'intervention associant le secteur privé<sup>26</sup>. On en trouve un exemple dans le COSOP pour le Maroc, qui, suivant une recommandation particulière issue de l'ESPP, met l'accent sur l'importance que revêtent les partenariats avec les acteurs du secteur privé pour élargir l'accès des petits exploitants aux financements et soutenir les jeunes entrepreneurs ruraux. Au niveau des projets, on peut citer l'exemple de Madagascar, où l'AD2M-II<sup>27</sup> et le DEFIS<sup>28</sup> 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. Le prêt non souverain consenti au profit de SOAFIARY, société privée, actuellement financé par le Programme de participation du secteur privé au financement du FIDA, assure l'intégration au marché de 4 000 petits exploitants agricoles présents dans les filières maïs, riz, manioc, soja et légumineuses. Outre les recommandations examinées dans l'analyse du PRISMA de cette année, les constatations issues de l'évaluation groupée de projets de 2022 sur le développement des entreprises rurales confirment aussi l'intérêt des activités que le FIDA mène en appui au secteur privé par le truchement de ses opérations non souveraines. Les enseignements tirés de cette évaluation groupée serviront à l'avenir à étayer les travaux conduits par le FIDA avec le secteur privé.

---

<sup>24</sup> Les *dekhans* sont les petits exploitants agricoles enregistrés dont les fermes sont régies par la loi sur les exploitations agricoles *dekhan* (1998).

<sup>25</sup> [EB 2023/138/R.3](#).

<sup>26</sup> Voir le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

<sup>27</sup> Projet d'appui au développement de Menabe et Melaky – Phase II.

<sup>28</sup> Programme de développement de filières agricoles inclusives.

## **B. Domaines pour lesquels l'application des recommandations est en cours**

28. **Les recommandations tirées des évaluations indépendantes ont livré de précieux éclairages sur l'amélioration de la durabilité des avantages** dans leurs différentes dimensions (financière, réglementaire, institutionnelle et sociale). Les recommandations de cette année insistent sur les stratégies de retrait, le renforcement des capacités et la participation à l'élaboration des politiques, à savoir trois éléments qui, comme il ressort de l'autoévaluation, sont des facteurs clés de durabilité. La plupart de ces recommandations sont en cours d'application; le FIDA met à profit les constatations techniques des ESPP et des EvPP et les ajoute aux constatations découlant des bilans internes de portefeuille. Au Burundi, par exemple, le FIDA a exploité ces enseignements pour élaborer des stratégies de retrait pour les projets dans le cadre de vastes consultations avec les principales parties prenantes et les partenaires directs. Au Pakistan, le SPPAP<sup>29</sup> a été étendu à plus grande échelle au Penjab et dans le Sindh; les opérations du FIDA renforcent les capacités institutionnelles à la base, ainsi que les partenariats établis avec les partenaires de développement nationaux et internationaux, ainsi qu'avec les organismes des Nations Unies. La plupart de ces recommandations sont en cours d'application; en effet, le FIDA assure le suivi des enseignements tirés des meilleures pratiques et les applique dans le cadre des projets en cours et nouveaux.
29. Au niveau institutionnel, le FIDA a approuvé un plan d'action pour la durabilité, qui s'articule autour d'une série d'activités à mettre en œuvre entre 2023 et 2025. Ces dernières portent entre autres sur: le renforcement des capacités du personnel du FIDA et des unités de gestion de projet; le renforcement de l'appropriation des projets par les pouvoirs publics, les bénéficiaires et les institutions communautaires; la mise en place d'un suivi cohérent fondé sur des données factuelles; et l'élaboration de stratégies de retrait de qualité.
30. Au titre du plan d'action pour la durabilité, le FIDA s'attache à créer un référentiel sur la durabilité optimisé par l'intelligence artificielle afin de stimuler l'apprentissage concernant les principaux facteurs de durabilité et les meilleures pratiques qui se sont révélées opérantes dans différents contextes. Ce référentiel se compose de notes pratiques, d'analyses et d'autres supports utiles mis au point par le FIDA et par des sources extérieures, dont le traitement est assuré au moyen d'une solution d'intelligence artificielle centrée sur le texte, qui génère des résumés ciblés. Une fois pleinement établi, le référentiel permettra aux équipes de pays de créer une approche sur mesure pour renforcer la durabilité et élaborer des stratégies de retrait solides favorisant l'appropriation dans un large éventail de contextes.
31. **Dans le cadre des projets du FIDA, des investissements ont été consentis en faveur de l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation et du renforcement des capacités de rapport.** Les mesures qui ont été adoptées font écho non seulement aux recommandations incluses dans l'analyse du PRISMA de cette année, mais aussi aux constatations plus générales présentées dans le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA. Ce dernier souligne la nécessité de disposer de systèmes de suivi-évaluation fonctionnels pour améliorer la production et la fixation des connaissances au sein des programmes de pays, à l'appui d'un apprentissage expérientiel pratique mutuel. Au Sénégal, le PADAER-II a permis de définir des indicateurs clés en lien avec les indicateurs du cadre logique du projet et de valider ces variables, accompagnées de cibles, d'une planification par zone et par année, de méthodes et d'outils. Sont aussi indiquées la fréquence de collecte et les personnes chargées de recueillir les données. En outre, le nouveau système « RUCHE » permet un comptage plus précis du nombre de bénéficiaires. En Éthiopie, les projets PACT et PASIDP II<sup>30</sup> prévoient tous deux la

<sup>29</sup> Projet de réduction de la pauvreté dans le sud du Penjab.

<sup>30</sup> Programme de développement participatif de la petite irrigation – Phase II.

délimitation des micro-bassins versants/paysages pour faciliter les évaluations ainsi que le recours à un système d'information géographique (SIG) pour suivre l'amélioration des parcours. La plupart des recommandations portant sur le suivi-évaluation ont été intégralement appliquées; de fait, le FIDA a préconisé diverses mesures d'amélioration pour les cadres et systèmes. Cela dit, l'apprentissage se poursuit dans ce domaine et la performance des systèmes de suivi-évaluation est considérée comme un domaine critique dans le RIDE 2023.

32. **Dans le cadre de ses engagements au titre de FIDA12, le Fonds a approuvé en 2022 un plan d'action pour le suivi-évaluation au niveau des projets,** dont la mise en œuvre est appuyée par des modules de formation en ligne et des outils dérivés des technologies de l'information et des communications et devrait s'achever d'ici à 2025. Le plan d'action couvre les domaines clés mentionnés dans les évaluations indépendantes, tels que: la définition du suivi-évaluation lors de la conception et de l'allocation des ressources; l'organisation de formations opérationnelles au suivi-évaluation; et l'amélioration de la collecte et des systèmes de traitement des données. Le plan d'action vient s'ajouter à l'imposant corpus d'orientations et de supports de formation sur le suivi-évaluation mis au point par le FIDA au cours de la période 2019-2022 suite à l'évaluation du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et aux évaluations indépendantes. Ces supports comprennent des orientations claires, précises et actualisées sur les questions clés à aborder dans les phases de conception, d'exécution et d'achèvement, et sont destinés à la fois au personnel du FIDA et aux équipes des unités de gestion de projet. On trouve dans ce corpus les formations au suivi-évaluation de l'Académie des opérations du FIDA, ainsi que les directives et la boîte à outils consacrées à la réalisation des enquêtes portant sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs. Une note publiée en 2023<sup>31</sup> propose une vue d'ensemble synthétique du répertoire de ressources disponibles sur le suivi-évaluation. En outre, dans le cadre du projet RESOLVE<sup>32</sup>, financé par des dons, les responsables des unités de gestion de projet sont formés à l'utilisation des systèmes de gestion axée sur les résultats, ce qui inclut l'acquisition de compétences en matière de collecte et d'analyse de données, dans plus de 50 pays où des projets du FIDA sont en cours. Comme indiqué dans le Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA, ces mesures joueront un rôle déterminant dans l'amélioration de la gestion des connaissances, une composante qui est essentielle à la prise de décisions fondées sur des données factuelles et qui reste en cours de développement (voir les paragraphes suivants).
33. La grande majorité des ESPP comprennent au moins une recommandation sur les activités hors prêts. **Le FIDA a pu mettre à profit son avantage concurrentiel dans le domaine du développement rural pour promouvoir l'établissement de partenariats** avec d'autres organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement, des acteurs du secteur privé, des institutions non gouvernementales, des banques et des institutions de microfinance. Ainsi, la plupart des recommandations axées sur l'établissement de partenariats ont été intégralement appliquées; d'après le RIDE 2023, l'établissement de partenariats a été noté favorablement dans le sondage réalisé auprès des parties prenantes.
34. **Les recommandations portant sur la gestion des connaissances et l'élaboration des politiques au niveau des pays sont en cours d'application, et le FIDA a pris de nombreuses mesures pour régler les problèmes mis en évidence dans les précédents rapports, malgré le volume limité de ressources affecté aux activités hors prêts.** Les recommandations visant l'élaboration d'une stratégie pour les activités hors prêts ou d'un plan de gestion des connaissances pour les pays sont toujours en cours d'application, mais le FIDA est en bonne voie pour les mettre pleinement en œuvre au moyen des ressources

<sup>31</sup> <https://www.ifad.org/fr/-/overview-of-ifad-guidance-to-strengthen-project-level-monitoring-and-evaluation>.

<sup>32</sup> Gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale.

disponibles. Au niveau des pays, le Fonds s'est attelé, par le biais des projets, à renforcer les initiatives entreprises sur les questions stratégiques clés ainsi que sur les liens avec la CSST. La décentralisation occupe une place de plus en plus importante en tant qu'outil de promotion de la concertation sur les politiques avec les pays bénéficiaires. Au niveau institutionnel, le FIDA a élaboré des orientations et des formations supplémentaires sur la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays.

35. S'inspirant de son modèle opérationnel évolutif, le FIDA a procédé à l'actualisation de sa Stratégie en matière de gestion des savoirs afin d'accroître la valeur ajoutée de la fonction de gestion des connaissances, en mettant l'accent sur la curation des ensembles de données et l'assurance qualité des éléments factuels synthétiques susceptibles d'être utilisés dans la conception et l'exécution des interventions, ainsi que dans l'offre de conseils au niveau national et international. Le plan d'action pour la gestion des connaissances 2023-2025 appuiera la mise en œuvre de la stratégie actualisée, dans la limite des ressources disponibles; il permettra aussi d'intégrer les éclairages et les recommandations issus de la récente évaluation indépendante sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, ainsi que de l'évaluation indépendante en cours sur la gestion des connaissances.

### III. Conclusions et perspectives

36. **L'action concertée de la direction et d'IOE a joué un rôle décisif dans l'amélioration de l'apprentissage fondé sur les évaluations.** Grâce à leur coopération et à leurs échanges, les deux parties ont affiné la gamme de produits issus des évaluations indépendantes, ce qui a donné lieu à la formulation de recommandations particulièrement pertinentes et à l'adoption d'une grande part des recommandations. La direction s'engage pleinement à renforcer plus avant sa coordination avec IOE dans le cadre des évaluations en cours et à venir. L'un des aspects clés concerne l'intégration des données primaires issues à la fois des autoévaluations et des évaluations indépendantes. Les données primaires, les rapports et les résultats issus des projets et des domaines d'intérêt thématiques rassemblés par la direction sont communiqués à IOE au moment de la réalisation des autoévaluations. La direction entend continuer de travailler en ce sens et renforcer plus avant le processus d'échange des données, conformément aux directives prescrites dans la Politique révisée de l'évaluation au FIDA et le Manuel de l'évaluation. Dans ce contexte, il sera important que la direction procède à un examen minutieux des documents d'orientation des prochaines évaluations et livre ses éclairages à IOE à cet égard. De cette façon, la méthodologie d'évaluation sera tournée vers les domaines où l'apprentissage doit être renforcé.
37. **Les enseignements tirés du PRISMA seront capitalisés plus avant grâce à l'élaboration d'une version en ligne du volume II.** En 2022, la direction s'est attelée à la phase de conception; en 2023, les financements nécessaires ont été approuvés et le processus d'élaboration a été lancé. L'introduction de cet outil de suivi est prévue début 2024. 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.

## Méthodologie

### 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 que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a formulées au sujet du Rapport 2022 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)<sup>33</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 et les pouvoirs publics);
  - **niveau des projets.**
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, des EI 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.

---

<sup>33</sup> Voir le document EC 2022/118/W.P.4/Add.1.

- **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.
- **Application différée.** Les recommandations seront intégrées dans des projets, programmes de pays, programmes d'options stratégiques pour les 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 2023

Tableau 1  
Évaluations pour le premier cycle de suivi incluses dans le PRISMA 2023

	ENI	ESPP	EI	EvPP	Total
<b>Asie et Pacifique</b>	-	5	-	4	9
Indonésie – Programme de développement des villages – évaluation de la performance du projet	-	-	-	4	4
Pakistan – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	5	-	-	5
<b>Afrique orientale et australe</b>	-	11	5	-	16
Burundi – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	6	-	-	6
Éthiopie – Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles	-	-	5	-	5
Ouganda – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	5	-	-	5
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>	-	6	-	3	9
Maroc – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	6	-	-	6
Ouzbékistan – Projet d'appui à l'horticulture – évaluation de la performance du projet	-	-	-	3	6
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	-	6	-	5	11
Niger – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	6	-	-	11
Sénégal – Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural – évaluation de la performance du projet	-	-	-	5	5
<b>Total</b>	-	28	5	12	45

Tableau 2  
Évaluations soumises à un suivi récurrent figurant dans le PRISMA 2023

	ENI	ESPP	EI	EvPP	Total
<b>Afrique orientale et australe</b>					
Madagascar – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	8	-	-	8
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>					
Équateur – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	4	-	-	4
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>					
Soudan – Évaluation de la stratégie et du programme de pays	-	2	-	-	2
<b>Total</b>	-	14	-	-	14

## Recommandations issues des évaluations, par sous-thème

Tableau 1  
Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2023,  
par sous-thème (premier cycle de suivi)

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>ESPP</i>	<i>EI</i>	<i>EvPP</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
COSOP et conception de projet	COSOP	1	-	-	1	-
	Conception de projet	-	2	2	4	-
<b>Sous-total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11%</b>
Suivi et évaluation	Suivi des résultats, évaluation	1	1	2	4	-
<b>Sous-total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>
Activités hors prêts	Participation à l'élaboration des politiques	1	-	-	1	-
	Gestion des connaissances	1	-	-	1	-
	Activités hors prêts	2	-	-	2	-
	Partenariats	2	-	-	2	-
<b>Sous-total</b>		<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>
Durabilité, transposition à plus grande échelle, renforcement des capacités	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	1	-	-	1	-
	Durabilité	2	-	2	4	-
	Formation et renforcement des capacités	1	-	2	3	-
<b>Sous-total</b>		<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>18%</b>
Ciblage et participation des bénéficiaires	Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	-	1	-	1	-
	Ciblage	4	1	1	6	-
<b>Sous-total</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>16%</b>
Thématiques techniques et transversales	Changements climatiques	4	-	-	4	-
	Développement des entreprises	1	-	-	1	-
	Régime foncier	1	-	-	1	-
	Marchés et filières	5	-	2	7	-
	Nutrition	1	-	-	1	-
	Finance rurale	-	-	1	1	-
<b>Sous-total</b>		<b>12</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>33%</b>
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Tableau 2  
**Recommandations issues des évaluations au niveau du portefeuille figurant dans le PRISMA 2023,  
 par région (premier cycle de suivi)**

<i>Grand domaine</i>	<i>Sous-thème</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Proche- Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
COSOP et conception de projet	COSOP	-	-	-	1	1	-
	Conception de projet	-	2	-	2	4	-
<b>Sous-total</b>		<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11%</b>
Suivi-évaluation	Suivi des résultats, évaluation	1	2	-	1	4	-
<b>Sous-total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>
Activités hors prêts	Participation à l'élaboration des politiques	-	-	1	-	1	-
	Gestion des connaissances	-	-	1	-	1	-
	Activités hors prêts	-	1	-	1	2	-
	Partenariats	1	-	-	1	2	-
<b>Sous-total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>
Durabilité, transposition à plus grande échelle, renforcement des capacités	Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	1	-	-	-	1	-
	Durabilité	2	1	-	1	4	-
	Formation et renforcement des capacités	1	-	2	-	2	-
<b>Sous-total</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>18%</b>
Ciblage et participation des bénéficiaires	Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	-	1	-	-	1	-
	Ciblage	1	3	2	-	6	-
<b>Sous-total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>16%</b>
Thématiques techniques et transversales	Changements climatiques	-	2	1	1	4	-
	Développement des entreprises	-	-	-	1	1	-
	Régime foncier	-	1	-	-	1	-
	Marchés et filières	2	2	2	1	7	-
	Nutrition	-	1	-	-	1	-
	Finance rurale	-	-	-	1	1	-
<b>Sous-total</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>33%</b>
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

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

<i>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>
Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural	Sénégal	oct. 2011	déc. 2019	déc. 2019	sept. 2021
Programme de développement des villages	Indonésie	mars 2009	juin 2019	juin 2019	févr. 2022
Projet d'appui à l'horticulture	Ouzbékistan	déc. 2013	juin 2020	sept. 2019	nov. 2021
<b>Moyenne</b>		<b>déc. 2012</b>	<b>déc. 2019</b>	<b>juin 2019</b>	<b>nov. 2021</b>

## Observations d'IOE à propos du RIDE 2022 et suites données

1. IOE a accepté le bilan de la performance présenté dans le RIDE 2022, qui faisait la synthèse des progrès réalisés au regard des indicateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 (CGR11). De plus, il s'est félicité de la collaboration instaurée afin de garantir la cohérence méthodologique entre le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et le RIDE. On trouvera dans les paragraphes ci-après les réponses apportées par la direction aux observations d'IOE.
2. **Collecte des données et suivi des progrès accomplis dans le contexte de la COVID-19.** IOE a pris acte de l'augmentation des revenus des bénéficiaires, ainsi qu'il est indiqué dans les constatations du RIDE. Compte tenu des difficultés rencontrées pour organiser des missions de supervision *in situ* en 2020 et 2021, IOE a proposé que la direction précise l'origine des jeux de données utilisés ainsi que les éléments pris en considération pour établir la vérité-terrain des données. L'augmentation des revenus des bénéficiaires a été constatée sur la base du Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11, lequel indique que les 96 projets clôturés pendant FIDA11 ont permis collectivement d'augmenter d'au moins 10% les revenus de 77,4 millions de bénéficiaires. Durant toute la période couverte par FIDA11, la direction a informé régulièrement le Comité de l'évaluation de l'avancement des travaux de préparation de l'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11, l'avisant notamment des difficultés rencontrées concernant la collecte de données durant la pandémie de COVID-19 et des solutions appliquées<sup>34</sup>. Le rapport final d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11<sup>35</sup> décrit de manière plus détaillée le processus de collecte de données appliqué et la méthode d'estimation employée. Par exemple, il décrit les outils d'enquête qui ont été conçus en fonction des restrictions imposées au niveau des pays pendant la pandémie de COVID-19. Ces outils peuvent être regroupés en trois grandes catégories: i) outils d'enquête de référence; ii) outils d'enquête succincte d'évaluation de l'impact, version allégée de l'enquête de référence comprenant des questions moins détaillées; iii) outils d'enquête finale (données collectées directement par les unités de gestion des projets, qui sont en général moins détaillées que celles fournies par les outils d'enquête succincte d'évaluation de l'impact).
3. **Source des notes de performance.** Concernant les questions non résolues mises en évidence dans le RIDE de 2021, IOE a souligné une nouvelle fois que l'utilisation de notations issues d'évaluations indépendantes contribuerait à renforcer la conformité du RIDE aux pratiques internationales normalisées et augmenterait la crédibilité de son analyse. En réponse, la direction précise que le RIDE s'articule autour des indicateurs et des cibles définis en concertation avec les États membres dans le cadre de gestion des résultats correspondant et qu'il est donc difficile de faire place à des indicateurs supplémentaires. Pour évaluer la performance des projets à l'achèvement, le CGR11, sur lequel reposaient les RIDE de 2020, 2021 et 2022, incluait 11 indicateurs: 2 indicateurs des évaluations indépendantes d'IOE et 9 indicateurs de l'autoévaluation du FIDA (rapports d'achèvement de projet [RAP]). Le Cadre de gestion des résultats pour FIDA12 (CGR12), qui servira de base aux RIDE de 2023, 2024 et 2025, comprend 11 indicateurs, dont 1 indicateur tiré des évaluations indépendantes d'IOE et 10 provenant des RAP du FIDA. Par conséquent, les notes attribuées par IOE sont partiellement incluses dans le CGR. Étant donné que les indicateurs du CGR12 ont été approuvés par les États membres, ils ne peuvent être modifiés à ce stade.

<sup>34</sup> Voir: [EC 2020/109](#); [EC 2021/112](#); [EC 2022/116](#).

<sup>35</sup> EB 2022/136/R.8.

4. Le RIDE rend compte de l'ensemble des indicateurs du CGR (ce qui inclut les notations d'IOE reprises dans le CGR). En particulier, le RIDE analyse les notes tirées des RAP pour les opérations clôturées durant la période triennale précédant le rapport et des rapports de supervision de projet établis au cours du premier trimestre de l'année. Le RIDE met ainsi l'accent sur les enseignements tirés des opérations clôturées récemment et sur leur application dans le cadre des nouveaux projets et stratégies de pays. Cela permet également de mettre en évidence dans le RIDE les freins à l'exécution observés dans le portefeuille en cours afin d'étayer les mesures correctives de la direction. En d'autres termes, l'attention portée à la performance à court terme dans le RIDE est un aspect essentiel de l'approche de gestion adaptative du FIDA. Le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA complète le RIDE en proposant une analyse à plus long terme fondée sur les constatations des évaluations indépendantes. Ces rapports mettent tous deux l'accent sur la reddition des comptes et l'apprentissage, mais offrent des angles d'analyse différents et complémentaires. Les constatations du RIDE et du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, lorsqu'elles sont comparables, sont harmonisées, comme on peut le constater dans la réponse de la direction aux rapports annuels de 2021 et 2022 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.
5. IOE présentera les constatations de son examen indépendant du CGR12 à l'occasion de la cent vingt-troisième session du Comité de l'évaluation. La direction et IOE examineront les enseignements tirés de FIDA12 avec les États membres et s'intéresseront notamment à l'opportunité de maintenir les indicateurs des évaluations indépendantes. L'examen indépendant et les observations transmises par les États membres seront pris en compte dans l'actualisation du CGR pour la période couverte par FIDA13.
6. **Détermination et gestion des risques pesant sur l'exécution et la performance des programmes futurs.** IOE a réaffirmé que la direction devrait évaluer les risques à court et moyen terme que la décentralisation actuelle du FIDA et le cadre de mobilité font peser sur la performance opérationnelle et la réalisation des engagements pris au titre de FIDA12. En 2022, conformément au CGR12, la direction a commencé à mesurer l'efficacité de la décentralisation. Ce nouvel indicateur reprend 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 suffisants pour produire les résultats attendus et renforcer l'impact du FIDA sur le terrain. Dans l'examen à mi-parcours de FIDA12<sup>36</sup>, le Fonds a livré un rapport complet sur les progrès préliminaires accomplis au regard des engagements pris au titre de FIDA12, ainsi que sur les indicateurs et les cibles du CGR12 réalisés en 2022. L'examen à mi-parcours de FIDA12 offre aussi une évaluation sincère de la probabilité de réalisation des engagements pris à l'horizon 2024, s'appuyant sur le modèle opérationnel de FIDA12 et les piliers opérationnels que sont la proximité (mis en œuvre par le biais de la décentralisation) et la gestion adaptative. Le RIDE 2023 rend également compte de l'avancement et de l'efficacité de la décentralisation au titre des indicateurs correspondants du CGR12 et propose une vue d'ensemble des résultats obtenus dans le contexte de la décentralisation 2.0.

---

<sup>36</sup> IFAD13/1/R.2/Rev.1.