

Cote du document: EC 2014/84/W.P.4  
Point de l'ordre du jour: 5  
Date: 6 juin 2014  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

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

### **Volume I**

#### **Note aux membres du Comité de l'évaluation**

##### Responsables:

##### Questions techniques:

**Shyam Khadka**  
Administrateur principal de portefeuille  
Département gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: s.khadka@ifad.org

**Kaushik Barua**  
Responsable de portefeuille  
Département gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2697  
courriel: k.barua@ifad.org

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

**Kees Tuinenburg**  
Responsable  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: k.tuinenburg@ifad.org

##### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-quatrième session  
Rome, 2 juillet 2014

---

Pour: **Examen**

Cote du document: EB 2014/112/R.  
 Point de l'ordre du jour: \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_  
 Distribution: Publique  
 Original: Anglais

**F**

Investir dans les populations rurales

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

### Volume I

#### Note pour les représentants au Conseil d'administration

##### Responsables:

##### Questions techniques:

**Shyam Khadka**  
 Administrateur principal de portefeuille  
 Département gestion des programmes  
 téléphone: +39 06 5459 2388  
 courriel: s.khadka@ifad.org

**Kaushik Barua**  
 Responsable de portefeuille  
 Département gestion des programmes  
 téléphone: +39 06 5459 2697  
 courriel: k.barua@ifad.org

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

**Kees Tuinenburg**  
 Responsable  
 Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
 téléphone: +39 06 5459 2274  
 courriel: k.tuinenburg@ifad.org

##### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
 Chef du Bureau des organes  
 directeurs  
 téléphone: +39 06 5459 2374  
 courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent douzième session  
 Rome, 17-18 septembre 2014

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction et méthodologie</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations</b>	<b>2</b>
	A. Portée et contenu des évaluations	2
	B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre	4
	C. Examen thématique de l'application des recommandations	6
	D. Suites données à l'ENI de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance	7
	E. Suivi des recommandations précédemment formulées	8
	F. Suites données aux recommandations formulées dans le RARI 2013	9
	G. Suites données au thème d'apprentissage retenu pour l'édition 2013 du RARI	10
<b>III.</b>	<b>Résumé, conclusions et recommandations</b>	<b>11</b>
	A. Résumé et conclusions	11
	B. Recommandations	11

## Annexes

I.	Observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	12
II.	Application des recommandations: évolution à long terme	15
III.	Recommandations issues des évaluations, par thème (PRISMA 2014)	16

## **Sigles et acronymes**

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EFTC	États fragiles et/ou touchés par un conflit
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation de programme de pays
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficience institutionnelle du FIDA et de l'efficience des opérations qu'il finance
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
TIC	Technologies de l'information et des communications
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

## Résumé

1. La onzième édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) passe en revue les actions de suivi menées à propos des recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans le cadre de cinq évaluations réalisées au cours de 2012 et 2013. Parmi les recommandations examinées, 62% ont été intégralement appliquées et 31% sont actuellement en cours de mise en œuvre. Seulement 2% des recommandations sont restées en suspens. Ces données confirment le solide mécanisme de suivi constaté depuis 2011, avec une proportion de recommandations en suspens chaque année de 2%, voire moins.
2. Concernant les suites données à l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA, des progrès importants ont été accomplis, même si le Plan d'action y relatif n'a été soumis au Comité de l'évaluation qu'en septembre 2013. Parmi ces progrès, l'amélioration des processus et politiques dans le domaine de la gestion et de la reconnaissance du personnel; l'amélioration des systèmes d'information de gestion, d'où une supervision et une gestion plus rigoureuses du portefeuille; et l'amélioration de la gestion du programme grâce à des directives actualisées comme la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) et les directives, à venir, pour la conception des programmes de pays. L'application d'un grand nombre de mesures, qui suppose la restructuration à long terme des systèmes et des processus, se poursuivra jusqu'à la fin 2015 environ; il s'agit là de la majorité des mesures classées comme étant en cours cette année. Il est important de noter que la mise en œuvre de la plupart de ces mesures est en bonne voie.
3. Environ 84% de toutes les recommandations formulées par IOE au cours des cinq dernières années, y compris l'année en cours, ont été intégralement appliquées.
4. Pour la première fois, le PRISMA porte également sur un second cycle de suivi concernant des évaluations déjà couvertes par les précédentes éditions du PRISMA mais dont les recommandations n'avaient pas été intégralement appliquées. Au total, on compte 138 recommandations de ce type, issues de 27 évaluations figurant dans les PRISMA entre 2008 et 2012. Parmi ces recommandations, 67% environ ont été intégralement mises en œuvre. Cet exercice devrait améliorer encore les taux de réponse à long terme.

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

## I. Introduction et méthodologie

1. Ce onzième Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) concerne cinq évaluations achevées en 2012 et 2013.
2. Le PRISMA constitue un élément essentiel du processus d'évaluation, dans la mesure où il donne suite aux recommandations issues d'évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Quant aux recommandations issues d'évaluations de programmes de pays (EPP), elles proviennent des accords conclusifs élaborés à l'issue du processus d'évaluation. Les recommandations issues des évaluations au niveau de l'institution (ENI) sont présentées dans les réponses apportées par la direction ou les plans d'action présentés au Conseil d'administration après les évaluations. Par conséquent, on peut dire que le PRISMA constitue un instrument redditionnel essentiel dans la mesure où il donne des informations précises sur les suites données aux conclusions de l'évaluation, tant au niveau institutionnel que des pays. De plus, il a une fonction d'apprentissage dans la mesure où il permet de mettre à profit les recommandations issues de l'évaluation pour la conception et l'exécution des programmes.
3. Le présent PRISMA diffère des précédents à deux égards principalement:
  - a) Il ne couvre plus les évaluations de projet. Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA<sup>1</sup>, IOE a cessé de procéder à des évaluations au niveau des projets; en conséquence, les dernières évaluations inscrites dans le plan de travail d'IOE ont été examinées dans le PRISMA de 2013.
  - b) Il comprend, pour la première fois, un second cycle de suivi de toutes les recommandations qui, dans les éditions du PRISMA soumises au Conseil d'administration entre 2008 et 2012, avaient été jugées partiellement appliquées. Conformément aux observations formulées par IOE, cet exercice porte sur toutes les recommandations dont l'application est en cours, partiellement appliquées, différées ou non applicables à l'époque de l'élaboration du rapport.
4. Le Volume I du présent rapport contient une synthèse des mesures de suivi prises au niveau de l'institution ou du programme. Le Volume II présente les différentes suites données à toutes les recommandations examinées. Les observations formulées par IOE figurent à l'annexe I.
5. Les cinq évaluations couvertes dans le présent PRISMA, choisies en consultation avec IOE, sont les suivantes:
  - a) Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA (ENI) et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E); et
  - b) EPP pour Madagascar, le Mali, le Népal et l'Ouganda<sup>2</sup>.
6. En termes de processus, une fois les évaluations sélectionnées, les recommandations en sont extraites, inventoriées et classées à des fins de suivi. La liste est préparée par le secrétariat du Département gestion des programmes (PMD), puis revue par IOE. Les critères de classification retenus sont expliqués ci-après.

<sup>1</sup> Document EB 2011/102/R.7/Rev.2.

<sup>2</sup> Madagascar, Mali et Népal ont été inclus dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2013 et Ouganda dans le RARI 2012. Les accords conclusifs pour la Jordanie (RARI 2012), l'Équateur et l'Indonésie (RARI 2013) n'étaient pas disponibles et seront couverts par le PRISMA 2014.

7. **Niveau.** Les recommandations sont classées en fonction des entités auxquelles elles s'adressent et, partant, responsables au premier chef de leur mise en œuvre. Un des cinq niveaux suivants est affecté aux recommandations:
- FIDA au niveau des projets;
  - FIDA au niveau des pays, en partenariat avec le gouvernement;
  - pouvoirs publics des pays partenaires;
  - FIDA au niveau régional; et
  - FIDA au niveau institutionnel.
8. **Nature.** Conformément à la politique révisée de l'évaluation, les recommandations sont ventilées par catégorie, à savoir:
- recommandation **opérationnelle**, si elle préconise une action spécifique;
  - recommandation **stratégique**, si elle propose une approche ou une ligne d'action; et
  - recommandation **politique**, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
9. **Thème.** Par ailleurs, les recommandations sont classées en 28 domaines thématiques répartis en six grandes catégories: ciblage et égalité des sexes; domaines techniques; gestion de projet; activités hors prêts; thèmes transversaux; et, pour la première fois cette année, questions d'ordre institutionnel, principalement technologies de l'information et des communications (TIC), et questions concernant les ressources humaines tirées de l'ENI-E.
10. Une fois que les équipes de pays (et les personnes ressources concernées au niveau des différents départements dans le cas de l'ENI-E) ont fait part d'informations actualisées concernant les recommandations, on évalue leur degré d'application sur la base des critères ci-après:
- **application intégrale:** les recommandations sont pleinement prises en compte dans la nouvelle phase/conception des activités, opérations ou programmes;
  - **application en cours:** des mesures ont été prises conformément à l'orientation recommandée dans l'accord conclusif;
  - **application partielle:** les recommandations ne sont pas pleinement prises en compte, mais des mesures compatibles avec l'esprit de l'accord conclusif ont été prises;
  - **application différée:** les recommandations qui seront intégrées dans les projets, programmes de pays ou programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) doivent encore être conçues et menées à bien;
  - **sans objet:** les recommandations n'ont pas été suivies d'effets à cause de l'évolution de la situation du pays ou du contexte de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres raisons;
  - **application en suspens:** les recommandations n'ont pas pu être suivies d'effet; et
  - **non acceptées:** les recommandations qui n'ont pas été approuvées par PMD ou par les gouvernements concernés, conformément au processus de l'accord conclusif.

## II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations

### A. Portée et contenu des évaluations

11. **Répartition régionale.** Le présent PRISMA porte sur quatre EPP: Madagascar et Ouganda pour la région Afrique orientale et australe; Mali pour la région Afrique de l'Ouest et du Centre; et Népal pour la région Asie et Pacifique. Avec la diminution du nombre d'évaluations retenues dans le PRISMA du fait de l'élimination des

évaluations de projet, il se peut que toutes les régions ne soient pas couvertes pour une année donnée.

12. **Nombre de recommandations pour chaque évaluation.** S'agissant du nombre de recommandations issues de chaque évaluation, 50 recommandations proviennent de l'ENI-E cette année. Il s'agit des mesures proposées au Conseil dans le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle<sup>3</sup>.
13. Au total, les quatre EPP ont donné lieu à la formulation de 59 recommandations, soit environ 15 par évaluation, ce qui s'inscrit dans le droit fil de la diminution du nombre de recommandations constatée au cours des dernières années (de 17 à 19 recommandations par évaluation pour la période 2010-2013). Cela signifie également que les recommandations continuent d'être ciblées et stratégiques.
14. **Niveau de suivi.** La responsabilité du suivi est partagée entre le niveau institutionnel et le niveau du pays (tableau 1). Les 50 recommandations issues de l'ENI-E font l'objet d'un suivi au niveau institutionnel.
15. En ce qui concerne les EPP, le suivi de la plupart des recommandations (50 sur 59) est confié aux équipes de pays, en collaboration avec les autorités gouvernementales concernées. Cette démarche est pertinente compte tenu du renforcement des capacités au niveau des pays, du fait de l'élargissement de la présence dans les pays et du détachement de cadres.

Tableau 1

**Nombre de recommandations prises en considération dans le PRISMA 2014 par type d'évaluation et par niveau**

	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total (nombre)</i>	<i>Total (pourcentage)</i>
FIDA – niveau institutionnel		50	50	46
FIDA – niveau régional	2		2	2
FIDA – niveau pays/gouvernement	50		50	46
Pouvoirs publics et administrations	1		1	1
Projet	6		6	6
<b>Total (nombre)</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	

Note: Les chiffres étant arrondis, la somme des pourcentages n'est pas nécessairement égale à 100.

16. **Nature des recommandations.** Environ 20% des recommandations issues du Plan d'action devaient être mises en œuvre au niveau des politiques, et 50% au niveau stratégique (tableau 2). Dans le pays, cela suppose le ciblage au niveau national, l'intégration des dons dans les programmes, et la collaboration avec les partenaires de développement et le secteur privé. Globalement, la proportion de recommandations opérationnelles (29%) est identique à celle des années antérieures (environ 35% en 2012 et 2013), la légère baisse étant due aux réponses de haut niveau nécessaires dans le cas de l'ENI-E.

<sup>3</sup> Document EB 2013/109/R.12.

Tableau 2  
Répartition des recommandations issues des évaluations par niveau et par nature

	Recommandation opérationnelle	Recommandation stratégique	Recommandation politique	Total (nombre)
FIDA – niveau institutionnel	8	20	22	50
FIDA – niveau régional	2			2
FIDA – niveau pays/gouvernement	15	35		50
Pouvoirs publics et administrations	1			1
Projet	6			6
<b>Total (nombre)</b>	<b>32</b>	<b>55</b>	<b>22</b>	<b>109</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

## B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre

17. Le tableau 3 montre dans quelle mesure les 109 recommandations prises en considération dans le présent PRISMA ont été appliquées.

Tableau 3  
État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations

Classe	Intégrale	En cours	Partielle	Différée	Sans objet	En suspens	Non acceptée	Total (nombre)
FIDA – niveau institutionnel	23	27						50
FIDA – niveau régional		2						2
FIDA – niveau pays/gouvernement	41	3	2	2		1	1	50
Pouvoirs publics et administrations						1		1
Projet	4	2						6
<b>Total (nombre)</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>109</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>62</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

18. Des suites ont été données à la quasi-totalité des recommandations: 62% ont été intégralement appliquées et seulement 2% sont en suspens. Près de la moitié des recommandations issues de l'ENI-E (26 sur 50) sont encore en cours. De fait, celles-ci ont toutes trait à des mesures à long terme concernant la restructuration des systèmes et des processus, pour laquelle les calendriers établis dans le Plan d'action vont pour la plupart jusqu'à la fin 2015<sup>4</sup>. Le Plan d'action lui-même n'ayant été présenté au Comité de l'évaluation qu'en septembre 2013, le présent PRISMA ne peut fournir à ce propos que des informations sommaires et permettre une analyse préliminaire. Toutes les mesures pour lesquelles l'échéance avait été fixée à la fin 2013 ont désormais été intégralement appliquées<sup>5</sup>.
19. En ce qui concerne les EPP, 45 des 59 recommandations (soit environ 76%) ont été intégralement appliquées, chiffre similaire aux résultats obtenus ces dernières années, soit plus de 70% depuis 2011.
20. Au cours des cinq dernières années, si l'on considère toutes les recommandations examinées par le PRISMA pour la période 2010-2014, 84% environ d'entre elles ont été intégralement appliquées. Dans toutes les divisions régionales, l'application intégrale concerne 89% des recommandations, ce qui signifie que des mesures rigoureuses ont été prises par toutes les équipes de pays<sup>6</sup> (pour plus de détails, voir annexe II, tableaux A et B). Ce taux élevé d'application est aussi dû au fait

<sup>4</sup> Annexe dans le document EC 2013/78/W.P.5.

<sup>5</sup> Il s'agit des points 14, 28, 38, 44 et 47 du Plan d'action, qui ont tous été menés à terme.

<sup>6</sup> À l'échelle régionale, le taux d'application ne comprend pas les recommandations auxquelles il est donné suite au niveau institutionnel.

qu'un grand nombre de recommandations font l'objet d'un second cycle de suivi, et que la plupart de celles qui n'ont pas été intégralement appliquées au départ le sont maintenant. Il s'agit d'une nette amélioration par rapport à la période 2011-2013, époque durant laquelle les chiffres correspondants s'établissaient à 70 et 75%.

21. **Recommandations intégralement appliquées.** L'une des recommandations qui a fait l'objet d'une application intégrale est celle préconisée par l'ENI-E, à savoir la révision du processus d'amélioration de la qualité. Ce dernier a été réformé afin que les experts techniques et la Division des politiques et du conseil technique (PTA) puissent concourir plus efficacement à l'amélioration de la qualité des projets. Ainsi, la contribution de PTA n'est plus concentrée sur l'amélioration de la qualité mais se traduit par une participation accrue à l'équipe de gestion des programmes de pays, garantissant ainsi que PTA joue un rôle en faveur de l'amélioration de la qualité et non plus un simple rôle axé sur la conformité. (On trouvera dans l'encadré 1 un autre exemple de recommandation intégralement appliquée).

**Encadré 1: Définir des objectifs précis en termes de concertation sur les politiques en Ouganda**

L'une des recommandations concernant l'Ouganda préconisait la définition d'objectifs précis, dans le programme d'options stratégiques pour le pays, en termes de concertation sur les politiques. En conséquence, le FIDA et le Gouvernement ougandais ont établi, dans le COSOP 2013-2018, plusieurs domaines prioritaires pour chacun desquels ils ont fixé des objectifs précis et réalistes. Ces domaines sont les suivants: i) réforme des Services nationaux de conseil agricole, pour des services consultatifs plus efficaces concernant les agro-industries; ii) élaboration d'un cadre réglementaire pour les institutions financières de niveau 4 (notamment les coopératives d'épargne et de crédit – SACCO); iii) élaboration d'un nouveau cadre politique et stratégique de microfinancement; iv) mise en place d'un cadre institutionnel viable pour les associations de producteurs d'huile de palme; et v) appui à une organisation faitière viable pour les SACCO. Le FIDA jouera dans chaque domaine un rôle de premier plan, en collaboration avec d'autres partenaires de développement.

22. **Recommandations en cours d'application.** Environ 31% des recommandations sont actuellement en cours de mise en œuvre, dont la plupart impliquent des processus à long terme. En ce qui concerne la révision des directives concernant la supervision des projets, préconisée par l'ENI-E, un projet en ce sens, qui a déjà été préparé et diffusé au sein de l'organisation pour observations, sera publié prochainement.
23. **Recommandations partiellement appliquées.** Deux recommandations ont été partiellement appliquées et des mesures importantes ont été prises conformément à l'accord conclusif. Ainsi, au Népal, deux projets donnent suite aux techniques d'évaluation conseillées: des enquêtes sur les effets ont déjà été réalisées et une deuxième méthodologie – les enquêtes d'opinion – est sur le point d'être testée.
24. **Recommandations dont l'application est différée.** C'est le cas de deux recommandations au Mali, qui ont trait à des éléments propres à la conception du COSOP; le processus de conception n'a toutefois pas encore commencé et ces recommandations seront suivies d'effets en 2015.
25. **Recommandations en suspens.** Deux recommandations seulement, soit environ 2%, sont en suspens, chiffre stable par rapport aux années précédentes, à savoir moins de 2% depuis 2011.
26. **Recommandations non acceptées.** Au Mali, compte tenu du conflit qui sévit dans la région du Nord, l'évaluation a préconisé l'interruption des projets. Cependant, l'équipe de pays, en accord avec le gouvernement, a décidé de ne pas suivre cette recommandation. Même si une situation de conflit est susceptible de nuire à l'efficacité, il a été décidé que le FIDA devrait poursuivre son aide en faveur des populations vulnérables dans un environnement difficile.

## C. Examen thématique de l'application des recommandations

27. En plus de rendre compte de l'état d'avancement, le PRISMA permet également à la direction et aux équipes de pays de mener un exercice d'apprentissage. La classification des recommandations par thème permet à PMD de comprendre les tendances et aspects émergents qui méritent d'être approfondis. Comme il a été mentionné, les recommandations sont classées en 28 domaines thématiques regroupés en six grands champs. Les conclusions sont résumées au tableau 4 et sont présentées dans le détail à l'annexe III.

Tableau 4

### Ventilation des recommandations issues des évaluations par thème

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Ciblage et parité hommes-femmes	13	12
Domaine technique (gestion des ressources naturelles, secteur privé, etc.)	12	11
Gestion de projet (suivi-évaluation, etc.)	28	26
Activités hors prêts (partenariat, concertation)	10	9
Thèmes transversaux (efficacité, durabilité, COSOP, etc.)	25	23
Aspects institutionnels (TIC, ressources humaines)	21	19
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

28. La prochaine section illustre les mesures prises en réponse à l'ENI-E sur trois thèmes communs aux évaluations – efficacité, TIC et ressources humaines. Trois autres thèmes récurrents – ciblage, conception des COSOP et présence dans les pays – sont abordés ci-après.
29. **Ciblage.** Le ciblage, sur lequel portent 13 recommandations, a toujours fait partie des thèmes les plus communs abordés dans les récentes évaluations.
- Ciblage géographique:** faisant suite à la recommandation préconisant le recensement des difficultés et des possibilités d'investissement dans le nord de l'Ouganda, un projet d'investissement – le projet de rétablissement des moyens d'existence dans la région Nord – a été formulé puis placé dans la réserve de projets pour le nouveau COSOP, en vue de son financement durant le cycle 2013-2015.
  - Ciblage institutionnel:** à Madagascar, conformément à l'évaluation, un diagnostic institutionnel a été réalisé dans le cadre du nouveau Projet d'appui aux organisations professionnelles et aux services agricoles et a permis de définir les rôles des différentes organisations qui œuvrent aux côtés des agriculteurs: pour les organisations paysannes, un rôle économique sans équivoque (développement de filières et accroissement des revenus) et pour les chambres d'agriculture, un rôle en termes d'élaboration des politiques (concertation sur les grandes orientations et coordination des services fournis dans le cadre de la stratégie de vulgarisation).
  - Catégories et formes de vulnérabilité diverses:** au Népal, suite à l'évaluation, les facteurs dérivant du conflit civil sont désormais pris en compte dans la stratégie du FIDA, d'où un soutien renforcé des microentrepreneurs et un appui aux migrants rapatriés qui souhaitent investir les envois de fonds dans de nouvelles activités dans leurs zones. De plus, l'évaluation a constaté que les facteurs de caste ou ethniques ne sont pas toujours synonymes de privation et de différences en termes de statut économique; en conséquence, un ciblage des projets reposant uniquement sur la classe sociale n'est pas valable. L'évaluation a préconisé plutôt un ciblage reposant sur une classification en fonction du statut économique. Ainsi, les différences au plan du statut économique constituent désormais le critère de différenciation par catégorie: pauvres, extrêmement pauvres et aisés. Le suivi en fonction de la caste et du groupe autochtone ainsi que du

sexe a toutefois été maintenu afin de garantir une répartition équitable et d'éviter l'accaparement par les élites.

30. **Conception des COSOP.** Environ huit recommandations concernaient la conception de nouveaux COSOP. Un exemple de réponse est présenté dans l'encadré 2 ci-dessous.

**Encadré 2: Donner suite à l'évaluation de la conception du COSOP au Népal**

Au Népal, l'équipe de pays a adopté la stratégie recommandée par l'évaluation pour la conception du COSOP dans un pays sortant d'un conflit civil. Ainsi, l'instabilité politique et la fragilité institutionnelle ont été identifiées comme étant les obstacles majeurs au développement. Le COSOP fait donc fond sur les processus de réconciliation à la base, notamment l'établissement de liens entre communautés et services civils. Le contexte étant plus favorable, les migrants sont désormais plus enclins à investir, et les envois de fonds représentent donc l'une des priorités du COSOP. Par ailleurs, au niveau des politiques, les principaux domaines de concertation ont été décidés de concert avec le gouvernement et ont été intégrés dans la conception et l'exécution des projets; ainsi, toute nouvelle conception comporte une composante concertation sur l'élaboration des politiques.

31. **Présence dans les pays.** Huit recommandations ont mis l'accent sur la nécessité de ne pas se contenter de renforcer la présence dans les pays, ce qui constituait la priorité des précédents PRISMA, mais également de préciser les rôles des différents acteurs institutionnels dans les pays où le FIDA a un bureau, comme Madagascar et le Mali. Dans ces deux pays, le Ministère de l'agriculture est déjà doté d'unités de coordination pour les projets financés par le FIDA. À Madagascar, les rôles respectifs de l'unité d'appui du programme du FIDA, CAPFIDA, et le bureau de pays du FIDA ont été revus dans une optique de renforcement de la complémentarité. Au Mali, on a procédé à une répartition des rôles et de la coordination entre le bureau de pays du FIDA et le bureau chargé de la coordination nationale des projets et programmes du FIDA (CNPPF): le bureau de pays du FIDA est chargé de la supervision et de la représentation du FIDA au sein des groupes de donateurs, tandis que la CNPPF est responsable de la coordination des équipes de projet et de l'amélioration des relations entre les projets et le FIDA. Une répartition aussi claire des rôles va dans le sens de la complémentarité et d'une majeure efficacité et pourrait constituer pour PMD un axe prioritaire dans d'autres pays où le FIDA a un bureau.

**D. Suites données à l'ENI de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance**

32. En ce qui concerne l'ENI-E, l'amélioration de l'efficacité au niveau institutionnel et au niveau opérationnel suppose une collaboration entre les différentes fonctions et les différents départements. Cette collaboration a bien fonctionné jusqu'ici, et presque tous les éléments décrits dans le Plan d'action sont en bonne voie.
33. En ce qui concerne le niveau institutionnel, à sa cent dixième session, le Conseil d'administration a été saisi d'un rapport présentant des informations actualisées sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA; ce document donnait notamment un aperçu des trois éléments clés de ce dispositif – le pacte politique avec les États membres, les contrôles internes et les mécanismes de recours, dont il présentait les caractéristiques détaillées et la structure. Par ailleurs, un certain nombre de nouvelles mesures ont été prises afin d'améliorer la gestion des ressources au FIDA. À la suite d'une évaluation externe, le processus de gestion de la performance du FIDA a été renforcé, et un dispositif de récompense et de reconnaissance du personnel a été adopté (la mise en place de ce dispositif, qui prévoit des récompenses pécuniaires et autres, est prévue en 2014). Un nouveau cadre de compétences a été inauguré; il jouera un rôle crucial dans la gestion du recrutement, le développement et la gestion de la performance du personnel, tout en contribuant à motiver ce dernier et en favorisant la qualité de son travail. En ce qui concerne la motivation du personnel, une opération très importante a été menée en 2013 pour donner suite au Sondage mondial du personnel, et une vaste consultation du personnel a permis de définir six mesures à recommander. Un certain nombre d'entre elles ont déjà été mises en œuvre; elles

concernent notamment la modification des principes et des dispositions, l'évolution des comportements et l'implication du personnel. Au total, l'opération de planification stratégique pour le personnel est désormais intégralement reconduite chaque année, et de nouvelles familles de fonctions et de nouveaux systèmes de définition des postes sont en place. De nombreuses initiatives sont en cours dans le domaine des TIC afin d'étayer l'amélioration des processus, notamment une mise à niveau permettant un accès nomade à toutes les plateformes TIC.

34. En ce qui concerne les dispositifs de gestion du portefeuille, le Système de gestion du portefeuille de projets a été remanié et remplacé par le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), lequel contient désormais des renseignements sur les dons autonomes. La mise à niveau des logiciels engagée dans l'ensemble du portefeuille permettra de communiquer avec tous les membres du personnel en poste dans les pays; de même, les bureaux de pays du FIDA auront accès, à l'instar du personnel du siège, aux nouveaux systèmes tels que le GRIPS ou FlexCube. Le nouveau modèle repose sur la compréhension des besoins des parties prenantes concernées dans des domaines tels que les marchés, les paiements locaux et le rapprochement des dépenses.
35. S'agissant des programmes, à la suite de consultations approfondies, la direction a élaboré les grandes orientations stratégiques, parmi lesquelles la version actualisée de la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), qui a été présentée au Conseil d'administration en décembre 2013<sup>7</sup>, puis examinée lors d'un séminaire informel et approuvée par le Conseil d'administration par le biais d'un vote par correspondance. Aux termes de cette stratégie, les critères déjà en vigueur pour décider de l'ouverture de bureaux de pays et pour choisir entre les différents modèles de bureaux sont maintenus; il en va de même pour la stratégie de retrait appliquée pour décider de leur fermeture. Ce document présente également les dix bureaux supplémentaires qu'il est prévu de créer. Une équipe interdépartements a été chargée de préparer deux documents concernant les COSOP axés sur les résultats qui seront publiés d'ici à la mi-2014, à savoir des directives actualisées et un manuel de référence complet. En ce qui concerne le rapport exposant les différentes solutions envisageables pour procéder au choix des pays, qui doit être présenté en septembre 2014, la direction considère que cette question devrait être abordée dans le cadre du Groupe de travail sur le Système d'allocation fondé sur la performance et prévoit de soumettre un document à cet effet à la session de septembre 2014 du Conseil d'administration.

## **E. Suivi des recommandations précédemment formulées**

36. Pour la première fois cette année, dans le cadre de l'élaboration du PRISMA, la direction a entrepris de procéder à un second cycle de suivi des évaluations dont les précédentes éditions du PRISMA avaient déjà traité. À cet effet, elle a passé au crible les éditions du PRISMA soumises au Conseil d'administration entre 2008 et 2012, procédé au suivi des recommandations qui n'avaient pas été intégralement appliquées à la date à laquelle le PRISMA en avait rendu compte (au total, 27 évaluations ont été analysées), et assuré la coordination entre les équipes de pays, tant au siège que sur le terrain, et les responsables des projets.
37. Au total, ce suivi a porté sur 138 recommandations: 92 d'entre elles (soit 67%) ont été entièrement appliquées dans l'intervalle; dans 30 autres cas (soit 21%), il a été constaté que les mesures préconisées sont en cours ou ont été partiellement appliquées. Dans certains cas, le contexte a évolué et la recommandation initiale est devenue sans objet. Un tableau récapitulatif est présenté à l'annexe II.C, et les mesures prises pour donner suite aux recommandations sont énumérées dans le volume II.
38. Conformément aux recommandations d'IOE, dans certains pays, la présence du FIDA a été davantage renforcée depuis le premier suivi. Au Nigéria, un responsable de programme de pays en détachement a été nommé, tandis qu'au Kenya un

<sup>7</sup> Document EB 2013/110/R.5/Rev.1.

modèle opératoire et un organigramme ont été mis au point pour les besoins du bureau régional.

39. Au Bénin (PRISMA 2011), le FIDA a élaboré des principes de conception de projets en ce qui concerne le ciblage au sein des filières, la transformation, la production durable et la gestion des savoirs. En Éthiopie (2010), on a mis en place des dispositifs automatisés pour les besoins de la finance rurale, et des procédures de passation de marchés harmonisées à appliquer par les différents donateurs. Au Maroc (2008), des évaluations de la pauvreté ont été menées, des ateliers participatifs ont été organisés avec les partenaires nationaux, et des synergies entre les prêts et les dons ont été dégagées. En Colombie (2008), un budget annuel de 70 millions d'USD a été débloqué, et le soutien technique et financier aux microentreprises rurales a été développé et diversifié.
40. Dans certains cas, le FIDA ne disposait pas d'un projet en réserve se prêtant à l'application des recommandations à la date de publication du PRISMA rendant compte de l'évaluation, mais les recommandations ont été prises en considération dans l'intervalle. Aux Philippines (2010), le FIDA intervient désormais dans les zones côtières au titre du Projet relatif à la pêche, aux ressources côtières et aux moyens d'existence. Pour faire en sorte qu'une démarche cohérente soit appliquée, la coordination entre le Ministère de l'agriculture et le Bureau des pêches a été améliorée. De même, la recommandation préconisant que le FIDA consulte les trois communautés de la région du Mindanao et que les services mis en place dans le cadre du projet respectent les coutumes autochtones est aujourd'hui prise en considération.
41. À l'échelle institutionnelle, depuis que l'édition 2011 du PRISMA a rendu compte des suites données à l'évaluation portant sur l'innovation, le FIDA a introduit des éléments concernant la gestion des savoirs (apprentissage et partage) dans le nouveau cadre de compétences, qui mentionne clairement cet aspect parmi les priorités arrêtées à l'échelle du FIDA. En ce qui concerne la finance rurale (2008), à la suite d'une étude des capacités des divisions et de la demande, le FIDA a conçu et élaboré un vaste plan de renforcement des capacités internes. À l'appui de ce plan, il a mis en place des activités de formation et mis au point des modules de formation technique en ligne à l'intention du personnel en poste au siège et dans les bureaux de pays du FIDA, et du personnel des projets.

## **F. Suites données aux recommandations formulées dans le RARI 2013**

42. La direction du FIDA a globalement souscrit aux quatre recommandations formulées dans l'édition de 2013 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)<sup>8</sup>: IOE et PMD participent à leur mise en œuvre, puisque les recommandations portent sur des évaluations, ainsi que sur des ébauches d'analyse. Comme on le verra ci-après, trois mesures découlant de ces recommandations sont en cours, et la quatrième est différée.
  - a) En ce qui concerne la prochaine ENI, portant sur les États fragiles, la direction convient que l'évaluation doit concerner les pays à revenu intermédiaire (PRI) au même titre que les pays à faible revenu, d'autant que, même dans les PRI, le FIDA travaille souvent dans des zones inaccessibles qui se caractérisent par la fragilité de leurs institutions. PMD souhaiterait donc que le champ d'évaluation soit élargi pour inclure la fragilité à l'échelon infranational parmi les facteurs déterminants de la performance des projets (mesure en cours).
  - b) La direction donne son accord pour retenir comme thème d'apprentissage le rôle des pouvoirs publics. Il faudra qu'IOE donne des précisions au cours de l'élaboration du RARI (mesure en cours).

---

<sup>8</sup> EB 2013/110/R.11/Add.1.

- c) Comme indiqué, l'ENI proposée, qui porte sur la gestion de projet, devrait prendre acte du fait que le rôle que joue le FIDA dans la gestion des projets est beaucoup moins important que celui des gouvernements. IOE en convient, et des mesures devraient être prises en temps opportun (mesure différée).
- d) PMD et la direction prêteront une attention particulière aux problèmes qui reviennent régulièrement dans trois documents annuels, le RARI, l'Examen annuel de la performance du portefeuille et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Ces problèmes seront abordés durant le cycle actuel d'examen du portefeuille (mesure en cours).

## **G. Suites données au thème d'apprentissage retenu pour l'édition 2013 du RARI**

- 43. Le thème d'apprentissage retenu pour l'édition 2013 du RARI a conduit le FIDA à s'attacher à comprendre les projets exceptionnels (par leur réussite ou leur échec) dans différents contextes nationaux, une attention particulière étant portée aux États fragiles et/ou touchés par un conflit (EFTC) et aux PRI. La direction a considéré que les conclusions tirées étaient utiles. Consciente de l'importance du contexte national, la direction avait déjà procédé à une évaluation approfondie de la performance dans les EFTC à l'occasion de l'examen annuel du portefeuille effectué en 2013. L'évaluation a révélé des écarts de performance entre les États fragiles et les autres, ainsi qu'une absence systématique d'amélioration dans les EFTC.
- 44. La direction participe également aux évaluations actuellement en cours portant sur la performance du FIDA dans ces catégories de pays. Elle rappelle que les deux catégories ne s'excluent pas mutuellement; par conséquent, l'évaluation des EFTC devrait inclure les situations de fragilité constatées dans les PRI. Pour être plus précis, l'évaluation devrait non seulement porter sur les États fragiles, mais également aborder la question de la fragilité à l'échelle infranationale.
- 45. Le FIDA met actuellement à jour sa stratégie à l'égard des EFTC comme à l'égard des PRI dans le cadre de la révision du modèle opérationnel engagée dans la perspective de la dixième reconstitution. En ce qui concerne les EFTC, le FIDA possède d'ores et déjà un certain nombre d'avantages comparatifs en raison de son approche participative, de son engagement aux côtés des organisations communautaires, et de son aptitude à prendre en considération les besoins de la population à laquelle il s'adresse. Actuellement, le FIDA collabore avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture dans le cadre d'un programme conjoint qui vise à renforcer les capacités des partenaires. Sur la base des résultats de cette opération et de l'évaluation en cours, le FIDA poursuivra la simplification de la conception des projets et s'alliera à des organisations complémentaires pour assurer une transition en douceur de l'aide humanitaire à des interventions de développement.
- 46. En ce qui concerne les PRI, certaines activités qui pourraient être envisagées dans le cadre du nouveau modèle opérationnel sont à l'étude. Le FIDA élaborera un éventail d'interventions plus personnalisé, mieux adapté à chaque pays et plus différencié, prenant la forme d'actions dans la sphère des politiques, des projets et des financements. Il pourrait s'agir: de mobiliser de nouvelles sources de financement pour ses interventions dans les PRI; de promouvoir le transfert de savoirs et le développement des capacités, y compris en appuyant la collaboration Sud-Sud; et d'élaborer une stratégie de reclassement dans le cadre de laquelle les pays concernés n'auront plus accès aux ressources du FIDA provenant des reconstitutions et des remboursements (hors rétrocession par le FIDA de fonds mobilisés par voie d'emprunt).

### **III. Résumé, conclusions et recommandations**

#### **A. Résumé et conclusions**

47. Le PRISMA de cette année a porté sur cinq évaluations relevant du cycle en cours. Seulement 2% des recommandations étaient en suspens, et environ 62% étaient intégralement appliquées. En outre, environ 31% des recommandations étaient encore en cours d'application; la plupart ont été formulées à l'issue de l'évaluation relative à l'efficacité et supposent d'apporter aux systèmes et aux processus opérationnels des améliorations à long terme.
48. Le second cycle de suivi des évaluations a également contribué à l'amélioration du taux d'application à long terme: quelque 84% des recommandations formulées au cours des cinq dernières années (PRISMA 2010 à 2014) ont aujourd'hui été intégralement mises en œuvre. Le taux d'application des recommandations est élevé dans l'ensemble des divisions régionales, puisque près de 90% des recommandations les concernant ont été intégralement appliquées.
49. Le FIDA doit donner suite à l'ENI-E par le biais du Plan d'action, et des mesures énergiques ont d'ores et déjà été prises. Presque toutes les mesures sont en bonne voie, et beaucoup sont déjà intégralement mises en œuvre. Les améliorations de grande ampleur apportées aux processus de gestion des ressources humaines portent sur les récompenses et la reconnaissance du personnel, le cadre de compétences, et les modifications des principes et des dispositions, pour donner suite au Sondage mondial du personnel. Les plateformes TIC et les systèmes de gestion du portefeuille ont été mis à niveau pour rendre le FIDA plus adaptable et plus souple afin qu'il soit à même de faire face aux problèmes et de trouver des solutions. Les programmes seront conçus et exécutés de manière plus cohérente grâce aux directives améliorées dont l'élaboration a récemment été menée à bien ou est en cours, notamment les directives concernant les COSOP axés sur les résultats et la stratégie concernant la présence dans les pays.
50. Cette année, le processus d'élaboration du PRISMA comportait également un second cycle de suivi des recommandations qui n'avaient pas été intégralement appliquées lorsqu'il en avait été rendu compte au Conseil d'administration. Ce tour d'horizon a concerné 27 évaluations dont les éditions 2008 à 2012 du PRISMA avaient rendu compte. Sur les 138 recommandations partiellement appliquées, 67% sont maintenant considérées comme intégralement mises en œuvre.

#### **B. Recommandations**

51. Globalement, les recommandations issues des évaluations ont été prises en considération de manière vigoureuse, ce qui montre à la fois qu'elles n'ont rien perdu de leur pertinence et que la direction a fait preuve de rigueur pour leur donner suite. En ce qui concerne le second cycle de suivi des recommandations dont il était rendu compte dans les éditions précédentes du PRISMA, il est recommandé de renouveler cette opération tous les quatre à cinq ans.
52. S'agissant de l'évaluation portant sur les États fragiles, il est rappelé que les évaluateurs ne doivent pas traiter les États fragiles et les PRI comme s'il s'agissait de deux catégories qui s'excluent mutuellement. Par ailleurs, lorsque l'on cherche à établir quels sont les facteurs qui jouent un rôle décisif dans la performance des projets, il ne faut pas négliger les facteurs infranationaux.

## Observations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Remarques de portée générale

1. Le présent document constitue la onzième édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) que la direction du FIDA soumet à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA<sup>9</sup>, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ci-après ses observations sur ledit rapport, qui sont soumises aux membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration pour examen.
2. Le PRISMA 2014 est un document à la fois très bien préparé et succinct. Il analyse l'état de la mise en œuvre des recommandations contenues dans cinq évaluations publiées en 2012 et 2013<sup>10</sup>. En outre, le rapport de cette année propose un bilan des recommandations qui n'avaient pas été intégralement appliquées lorsqu'il en a été rendu compte dans les éditions du PRISMA qui ont été soumises au Conseil d'administration entre 2008 et 2012. Le Bureau se félicite de ce second cycle de suivi de ses recommandations, une analyse menée cette année pour la première fois, et appuie la recommandation de la direction qui préconise de la renouveler tous les quatre à cinq ans, voire plus fréquemment.
3. En particulier, IOE prend acte du taux d'application des recommandations très élevé dont l'édition 2014 du PRISMA, comme c'était déjà le cas les années précédentes, un bon résultat en partie imputé à la pertinence des recommandations, qui ne se dément pas, et à leur caractère ciblé.
4. IOE apprécie les efforts déployés dans le PRISMA de cette année pour répondre à bon nombre de ses observations portant sur l'édition précédente; par exemple, pour rendre compte de l'état d'avancement de l'application des recommandations contenues dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), on a utilisé les mêmes catégories que dans le RARI et, plus généralement, dans les évaluations effectuées par IOE (application intégrale, application en cours, application partielle, etc.).

### II. Observations spécifiques

5. **Évaluations de projets.** Au paragraphe 3 a), il est indiqué que, "conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, IOE a cessé de procéder à des évaluations au niveau des projets" et que, par conséquent, le PRISMA ne rend plus compte de ce type d'évaluations. IOE tient à préciser qu'il n'a pas cessé de procéder à des évaluations au niveau des projets, mais qu'il a adopté une nouvelle méthode à cet égard puisqu'il procède désormais à la validation des rapports d'achèvement de projet (VRAP) pour toutes les opérations closes, ainsi que des évaluations de la performance des projets (de façon sélective), conformément à la recommandation formulée à l'issue de l'examen par les pairs d'IOE effectué par le Groupe de coopération pour l'évaluation en 2009-2010. Cette évolution, qui permet de rapprocher davantage le dispositif d'évaluation d'IOE de la fonction d'évaluation des autres institutions financières internationales, contribue à renforcer l'efficacité d'IOE, étant donné que les VRAP et les évaluations de la performance des projets sont moins onéreuses que les évaluations au niveau des projets auxquelles le Bureau procédait auparavant. En outre, les VRAP permettent à IOE d'évaluer et de noter tous les projets financés par le FIDA qui se sont achevés au cours d'une année donnée, ce qui assure la couverture de l'ensemble du portefeuille. Les VRAP

<sup>9</sup> Voir le document EB 2011/102/R.7/Rev.2, paragraphes 11 et 31 i).

<sup>10</sup> Trois évaluations, l'une figurant dans l'édition 2012 du RARI (EPP Jordanie) et les deux autres dans son édition 2013 (EPP Équateur et EPP Indonésie), ne sont pas reprises dans le PRISMA de cette année, soit parce que les accords conclusifs n'étaient pas disponibles au moment de l'examen du PRISMA, soit faute d'un délai suffisant pour que le suivi soit digne d'intérêt.

et les évaluations de la performance permettent à leur tour de renforcer la solidité du RARI, car ce rapport phare d'IOE s'appuie sur les données qui en sont issues. Dans le même ordre d'idées, il est utile de rappeler que les projets sont également évalués dans le cadre des évaluations de programmes de pays réalisées par IOE.

6. **Présence dans les pays.** Le paragraphe 31 décrit les mesures prises par le FIDA pour donner suite aux recommandations axées sur le renforcement de la présence dans les pays, préconisant en particulier de préciser davantage le rôle des différents acteurs institutionnels dans les pays dotés d'un bureau du FIDA. Bien qu'il s'agisse effectivement d'une question importante, il est également noté dans les évaluations de programme de pays qu'il faut redoubler d'efforts pour faire en sorte de tirer pleinement parti du potentiel que représente la présence dans les pays; cela suppose notamment de collaborer plus activement avec les pouvoirs publics en ce qui concerne la concertation sur les politiques, d'intensifier les activités de gestion des savoirs, et de renforcer les partenariats avec les pouvoirs publics et d'autres interlocuteurs.
7. À ce propos, il faut noter qu'IOE prévoit, sous réserve de confirmation, de procéder en 2016 à une évaluation au niveau institutionnel (ENI) portant sur la décentralisation institutionnelle au FIDA. Cette ENI aura entre autres pour objet d'évaluer le rôle des bureaux de pays dans la gestion et l'exécution des programmes de pays et les résultats qu'ils obtiennent, les différents modèles de présence dans les pays, les budgets et les équipements affectés, les technologies de l'information et des communications et la connectivité, la sécurité sur le terrain, et d'autres aspects connexes qui sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement des bureaux de pays afin d'améliorer sur le terrain l'efficacité en matière de développement.
8. **Évaluations à l'échelle de l'institution.** IOE se félicite des mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E). Il constate avec satisfaction que, pour donner suite à cette évaluation, la direction a notamment élaboré un plan d'action, comme le Bureau l'avait recommandé dans ses observations portant sur l'édition 2013 du PRISMA. Le Plan d'action, qui fournit des renseignements complémentaires concernant les résultats spécifiques attendus et le calendrier d'exécution, s'est avéré être un outil efficace pour évaluer la mise en œuvre des mesures prises pour donner suite à chacune des recommandations issues de l'ENI-E.
9. IOE prend acte des progrès réalisés à ce jour, aussi bien à l'échelle de l'institution qu'au niveau des programmes, en dépit du laps de temps relativement court qui s'est écoulé depuis que le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'action en septembre 2013, et il constate avec satisfaction que de nombreux éléments de ce plan sont sur la bonne voie. En ce qui concerne le paragraphe 34, IOE se félicite du remplacement du Système de gestion du portefeuille de projets par le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), qui prend en charge les informations sur les dons autonomes. Toutefois, il ressort de l'ENI relative aux dons récemment réalisée que le GRIPS (qui fonctionne depuis moins d'un an seulement) doit encore être amélioré; par exemple, à l'heure actuelle, il ne prend pas en charge les dons en faveur de composantes de projets financés au moyen d'un prêt, et il ne propose que des informations limitées concernant le principal thème sur lequel chaque prêt est axé.
10. Étant donné que, comme indiqué au paragraphe 2 du résumé du PRISMA, un grand nombre des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations issues de l'ENI supposent "la restructuration à long terme des systèmes et des processus, [qui] se poursuivra jusqu'à la fin 2015 environ", IOE invite la direction à faire en sorte que le PRISMA continue de rendre compte des recommandations issues de l'ENI-E dans les prochaines éditions du rapport.

11. En outre, comme indiqué dans les observations formulées par IOE ces deux dernières années, il est recommandé que, compte tenu de l'importance stratégique des ENI et de leur large portée, le PRISMA comprenne une section spécifique consacrée au suivi d'une liste recensant l'ensemble des recommandations issues des ENI déjà effectuées, par exemple, l'évaluation conjointe réalisée par la Banque africaine de développement et le FIDA en Afrique, et les ENI sur le thème de l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, du secteur privé, et de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
12. IOE reconnaît les efforts déployés par le FIDA pour revoir ses principes d'action dans les États fragiles et/ou touchés par un conflit (EFTC) et dans les pays à revenu intermédiaire (PRI) (voir les paragraphes 42 a) et 43 à 46), et prend note des remarques de la direction, qui a fait observer que ces deux catégories ne s'excluent pas mutuellement. À cet égard, IOE tient à souligner que, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration à sa cent dixième session, l'ENI portant sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles couvrira les situations de fragilité et de conflit aussi bien dans les pays à faible revenu que dans les pays à revenu intermédiaire.
13. **Recommandations du RARI.** Le PRISMA publié cette année apporte une réponse aux recommandations spécifiques contenues dans l'édition 2013 du RARI. Cependant, il n'aborde pas un certain nombre de questions restées en suspens depuis les éditions précédentes du RARI: en 2012, il était préconisé que le RARI soit examiné lors de la première session des consultations sur la reconstitution des ressources (ce qui a été fait), mais aussi qu'il soit inscrit au premier point de l'ordre du jour des sessions de décembre du Conseil d'administration; et en 2011, il était recommandé: i) d'élaborer et d'appliquer des directives concernant le montant des fonds de contrepartie à fournir par les États membres; et ii) de revoir le dispositif de coopération en vue d'établir des partenariats avec la Banque africaine de développement.

## Application des recommandations: évolution à long terme

### A. État d'avancement de l'application des recommandations par niveau, examen des PRISMA 2010 à 2014

Niveau	Intégrale	Différée	En cours	Partielle	En suspens	Sans objet	Rejetée	Total
FIDA	79		33	10	3	3		128
Région	6		1			1		8
Pays	444	2	25	15	2	10	1	499
Gouvernement	39		2	1	1	1		44
Projet	49		3			1		53
<b>Total (nombre)</b>	<b>617</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>732</b>
<b>TOTAL (pourcentage)</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

### B. Application des recommandations par les divisions régionales, PRISMA 2010 à 2014

Niveau	Intégrale	Différée	En cours	Partielle	En suspens	Sans objet	Rejetée	Total
WCA	120	2	9	4	2	1	1	139
ESA	169		11	2		4		186
APR	133		2	5	1	7		148
LAC	69		9	2		1		81
NEN	47			3				50
<b>Total (nombre)</b>	<b>538</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>604</b>
<b>TOTAL (pourcentage)</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Le nombre de recommandations par niveau ne correspond pas au nombre par région, étant donné que les évaluations au niveau de l'institution ne sont pas reprises dans la classification régionale.

### C. Application de recommandations antérieures

(Niveau d'application, à l'issue du second cycle de suivi en 2014, de toutes les recommandations qui n'étaient pas intégralement appliquées selon les éditions 2008 à 2012 du PRISMA)

Niveau	Intégrale	Différée	En cours	Partielle	En suspens	Sans objet	Total
FIDA	9		1	1		2	13
Région	4						4
Pays	64		14	8	1	11	98
Gouvernement	9		2	3		1	15
Projet	6			1		1	8
<b>Total (nombre)</b>	<b>92</b>		<b>17</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>138</b>
<b>TOTAL (pourcentage)</b>	<b>67</b>		<b>12</b>	<b>9</b>		<b>11</b>	

## Recommandations issues des évaluations, par thème (PRISMA 2014)

### Recommandations issues des évaluations, par thème et par nature, dans le PRISMA 2014

Domaine	Thème	Total (nombre)	Total (pourcentage)
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage	13	12
	Problématique hommes-femmes		
	Bénéficiaires		
	Organisations regroupant des populations pauvres		
Domaines techniques	Secteur privé et marchés	5	5
	Gestion des ressources naturelles	5	5
	Analyses, études et travaux de recherche	2	2
	Finance rurale		
	Infrastructures		
	Formation et renforcement des capacités		
Gestion des projets	Conception et formulation des projets	4	4
	Décentralisation	1	1
	Gestion et administration des projets	6	6
	Présence dans les pays	8	7
	Mesure des résultats, suivi et évaluation	6	6
	Supervision	3	3
Activités hors prêts	Partenariats	2	2
	Concertation sur les politiques publiques	5	5
	Gestion des savoirs	3	3
Thèmes transversaux	Durabilité	2	2
	Efficience	12	11
	Innovation		
	Reproduction et transposition à plus grande échelle	1	1
	COSOP	8	7
	Gouvernance		
	Stratégie	2	2
Services communs	Ressources humaines	14	13
	TIC	7	6
<b>Total</b>		<b>109</b>	<b>100</b>