

Cote du document:	<u>EC 2016/93/W.P.4/Add.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>5</u>
Date:	<u>23 août 2016</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

Note aux membres du Comité de l'évaluation

Responsables:

Questions techniques:

Périn Saint-Ange
Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 9960
courriel: p.saintange@ifad.org

Lisandro Martin
Chef de l'Unité de la planification
et de l'efficacité opérationnelles
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: Lisandro.martin@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-treizième session
Rome, 6 septembre 2016

Pour: Examen

Cote du document:	<u>EB 2016/118/R.7</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>4 d)</u>
Date:	<u>2016</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Périn Saint-Ange
 Vice-Président adjoint
 Département gestion des programmes
 téléphone: +39 06 5459 9960
 courriel: p.saintange@ifad.org

Lisandro Martin
 Chef de l'Unité de la planification
 et de l'efficacité opérationnelles
 téléphone: +39 06 5459 2388
 courriel: Lisandro.martin@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
 Chef du Bureau des organes
 directeurs
 téléphone: +39 06 5459 2974
 courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-huitième session
 Rome, 21-22 septembre 2016

Pour: Examen

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

A. Introduction

1. La direction du FIDA accueille favorablement le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2015, élaboré par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), et félicite IOE des progrès accomplis au fil des ans pour améliorer la lisibilité générale du rapport.
2. La direction remercie IOE d'avoir rapidement intégré dans la version finale du RARI 2016 les toutes premières observations de la direction, et se réjouit de pouvoir répondre aux recommandations et propositions reçues.
3. La direction est consciente de l'importance du RARI en tant que rapport instructif et indépendant contribuant à promouvoir la responsabilisation du FIDA. Comme elle l'a indiqué ces dernières années, la direction est convaincue que, en ciblant davantage la communication, le RARI est susceptible de fournir des indications utiles aux équipes de pays et aux homologues locaux du FIDA, et ainsi d'améliorer l'apprentissage opérationnel.
4. À cet égard, la direction encourage à développer encore le potentiel du RARI comme outil d'apprentissage – outre son rôle en matière de responsabilisation – et notamment à l'utiliser pour déterminer et analyser les pratiques performantes dans les portefeuilles régionaux et recommander leur reproduction à plus grande échelle s'il y a lieu.

B. Tendances de la performance

5. La direction se félicite de constater que l'analyse de la performance des projets présentée dans le RARI 2016 confirme la tendance à l'amélioration observée ces dernières années, et que les conclusions sont cohérentes avec le Rapport 2016 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
6. Globalement, le RARI 2016 montre que les projets ont donné de bons résultats pendant la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), avec 80% des projets achevés en 2012-2014 jugés au minimum plutôt satisfaisants au regard de la plupart des critères d'évaluation. La direction prend acte de l'amélioration progressive de la performance en ce qui concerne la réduction de la pauvreté rurale: environ 92,3% des projets ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants pour ce qui est de l'impact sur la pauvreté rurale, contre 87% en 2011-2013 et 80% en 2007-2009. Cette performance résulte d'améliorations notables dans la plupart des domaines d'impact, et tout particulièrement les revenus et les actifs des ménages ainsi que le capital humain et social et l'autonomisation.
7. Cette tendance générale positive de la performance des projets peut être partiellement attribuée à l'amélioration de la performance à la fois du FIDA et des gouvernements dans leur rôle de partenaire. Selon le RARI, la performance du FIDA est jugée au minimum plutôt satisfaisante dans 87% des projets achevés en 2012-2014, et la performance des gouvernements dans 82,2% des cas. La direction poursuivra les initiatives déjà lancées pour renforcer encore l'aptitude des gouvernements à jouer leur rôle de partenaire, notamment: l'accélération de la sélection du personnel de projet, la simplification des outils de mesure des résultats pour améliorer la gestion et la notification des résultats, et la formation à la gestion de projet et à la gestion financière.

8. Malgré l'image générale positive présentée dans le RARI, la direction prend note des domaines auxquels, selon le rapport, il convient d'accorder de l'attention: ciblage des plus pauvres parmi les pauvres; intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels; et suivi des activités hors prêts. La direction observe aussi que certains aspects constituent toujours autant de défis pour l'efficacité globale des opérations du FIDA et doivent donc être traités de manière plus concertée, à savoir l'efficacité opérationnelle, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et la durabilité des avantages.
9. La direction souhaite souligner que des efforts importants sont déjà déployés pour résoudre les problèmes identifiés. Les recommandations et les conclusions du RARI 2016 seront prises en compte par le Fonds comme il convient pour rendre ces efforts plus efficaces. Parallèlement, un processus de réflexion interne sera mis en place en vue de dégager des solutions plus adaptées aux problèmes anciens ou nouveaux, afin de parvenir en dernière analyse à une performance encore plus satisfaisante.

C. Méthodologie et processus

10. Agréger les résultats. Dans le RARI, l'analyse de la performance des projets et des tendances en la matière repose sur deux séries de données: i) l'ensemble des données d'évaluation; et ii) les données tirées des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), des évaluations de la performance des projets (EvPP) et des évaluations d'impact, seulement. Dans les deux séries de données, les notes issues de types très disparates d'évaluations de projets réalisées par IOE sont agrégées; or ces notes ne sont pas facilement comparables, ce qui rend l'agrégation des données peu fiable sur le plan méthodologique. Dans le souci d'améliorer l'exactitude du RARI et les suites données à ses conclusions, la direction invite IOE à:
 - i) Examiner la valeur ajoutée de la série de données "ensemble des données d'évaluation" comme source de recommandations applicables. Cette série comprend des notes provenant de nombreux types d'évaluations de projet réalisées par IOE depuis 2002, à savoir les VRAP, les EvPP, les évaluations d'impact, les évaluations finales, les évaluations intermédiaires, les évaluations de projet conduites dans le cadre d'évaluations de programme de pays (EPP) et les évaluations ex post. Toutes ces évaluations sont des évaluations de projet, mais elles sont profondément différentes du point de vue des méthodes et des processus utilisés, des ressources investies et de la portée des conclusions. En conséquence, les notes qui y figurent n'ont pas le même degré de robustesse et ne se prêtent pas facilement à une agrégation.
 - ii) Dans les prochains RARI, démêler les données issues des VRAP, des EvPP et des évaluations d'impact, en expliquant comment chaque type de données appuie les conclusions du rapport. Cette démarche permettrait d'être plus en phase avec le RIDE 2016, rapport institutionnel sur la performance des projets, qui repose sur une série de données homogènes fondées sur les notes des rapports d'achèvement de projet.
11. Faciliter l'adoption des réformes. La direction note que le RARI 2016 s'appuie sur un échantillon global de 327 évaluations de projet conduites par IOE depuis 2002, dont 40 évaluations de projets individuels effectuées en 2015. Chaque année, IOE réalise habituellement, outre les évaluations de projet, une évaluation au niveau de l'institution (ENI), cinq ou six EPP, deux ou trois synthèses d'évaluations et une évaluation de l'impact. Au fil des ans, la direction a su tirer parti de l'intérêt incalculable de la fonction d'évaluation indépendante du FIDA en adoptant les réformes profondes proposées par IOE. Mais un nombre croissant d'éléments factuels – recueillis lors des examens de portefeuille et autres processus d'autoévaluation – laissent penser que l'assimilation des enseignements par le

personnel opérationnel devient de plus en plus laborieuse. Pour accompagner le processus d'évaluation et donner suite à ses conclusions, il faut que les équipes de gestion de programme de pays réalisent des investissements considérables dans un contexte de limitation des capacités et des ressources. Au demeurant, comme indiqué dans le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) 2016, un nombre non négligeable de recommandations sont récurrentes parce qu'elles demandent des changements structurels profonds qui mettent du temps à se matérialiser. La direction apprécierait donc de pouvoir examiner précisément avec IOE, dans le cadre du Comité de l'évaluation, les moyens pratiques de faire en sorte que cette importante fonction de responsabilisation soit renforcée par la création d'un espace suffisant pour permettre au personnel opérationnel d'adopter les réformes et de mener à bien l'apprentissage.

D. Recommandations adressées à la direction

12. La direction accueille avec intérêt les recommandations du RARI 2016. Elles complètent bien les recommandations formulées par IOE dans les éditions précédentes. Cependant, la direction souhaite souligner que, dans la plupart des cas, les recommandations ne semblent pas être entièrement corroborées par l'analyse générale, pas plus qu'elles n'indiquent les mesures pratiques à mettre en œuvre à l'avenir, ce qui constitue pour le personnel opérationnel un obstacle à l'adoption de mesures et à l'apprentissage.
13. Compte tenu de la multiplicité des observations ou sous-actions contenues dans chacune des recommandations – un problème soulevé à maintes reprises par la direction au sujet d'autres évaluations et du RARI de l'année dernière –, les recommandations ont été fragmentées et chaque sous-action a fait l'objet d'une réponse détaillée dans le tableau ci-après. Ainsi qu'il est proposé dans le PRISMA 2016, la direction invite IOE à mettre au point, en consultation avec la direction, un modèle normalisé de présentation des recommandations d'IOE, afin que l'on puisse les adopter et y donner suite d'une manière adaptée et transparente.

Ciblage

<i>Recommandation 1 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
Il n'est pas rare que les activités des projets ne soient pas suffisamment détaillées pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires visés, notamment ceux qui risquent d'être exclus, tels que les peuples autochtones, les pasteurs, les paysans sans terre et les migrants.	<p>La direction considère que les opérations du FIDA pourraient être plus efficaces s'agissant de cibler les groupes les plus vulnérables. Cette observation est pertinente si l'on songe aux conclusions de l'évaluation d'impact de FIDA9 sur la réduction de la pauvreté et au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), qui indique que personne ne sera laissé de côté. Cependant, la direction a jugé la référence du RARI à "des activités [...] pas suffisamment détaillées" plutôt vague, et l'ensemble de la recommandation faiblement justifié. Au demeurant, le rapport fait valoir que les opérations appuyées par le FIDA ont réussi à autonomiser les communautés rurales pauvres et les groupes vulnérables, ce qui contredit d'une certaine façon la conclusion sous-tendant cette recommandation.</p> <p>De plus, le rapport mentionne à plusieurs reprises le but du FIDA qui est d'"atteindre les plus pauvres parmi les pauvres". Selon la Politique du FIDA concernant le ciblage – Atteindre les ruraux pauvres et le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, le principal groupe cible du FIDA est constitué par les populations rurales pauvres. Quoi qu'il en soit, la direction souhaite préciser que, souvent, en fonction du type de projet et du pays, les plus pauvres ne constituent pas le principal groupe cible. Comme indiqué dans la politique, dans certains cas, "les plus pauvres risquent de ne pas être atteints avec les outils dont dispose le FIDA et relèvent davantage des secours d'urgence ou de l'aide humanitaire apportés par d'autres organisations jouissant d'un avantage comparatif dans ces domaines".</p> <p>Le FIDA a décidé de traiter avant tout les besoins et les priorités de groupes spécifiques au sein des populations rurales pauvres, en faisant intervenir des experts thématiques dans les domaines suivants: égalité des sexes et autonomisation des femmes, jeunes, peuples autochtones et organisations de producteurs. Alors que les paysans sans terre ont été ciblés d'une manière croissante dans le contexte de l'appui aux activités non agricoles, les migrants n'ont pas fait partie jusqu'à maintenant du groupe cible habituel du FIDA. Néanmoins, le FIDA a joué un rôle de précurseur en ce qui concerne l'utilisation productive des envois de fonds, et des initiatives sont en cours à la suite de l'intensification récente des flux de migration. De plus, dans la mesure où elles visent à faire des zones rurales des lieux où il est plus agréable de vivre, nos opérations contribuent à rendre la migration moins nécessaire.</p>

<p>a) Adapter les approches et les activités des projets aux contextes et aux groupes cibles; b) accorder une attention accrue aux groupes vulnérables</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction prend note de la remarque d'IOE soulignant qu'il faut procéder à une analyse de la pauvreté au stade de la conception pour orienter la formulation de la stratégie de ciblage du projet. La direction souhaite rappeler que, dans la Politique du FIDA en matière de ciblage, il est précisé que, pour chaque activité de développement à laquelle le Fonds entend participer, un diagnostic global – comprenant une analyse de la pauvreté – sera établi pour guider la conception et la mise en œuvre de la stratégie de ciblage.</p> <p>La direction reconnaît que la majorité des conceptions n'ont peut-être pas bénéficié des mesures d'incitation qui auraient encouragé la conduite d'analyses de la pauvreté détaillées répondant aux critères requis. Souvent, le manque de ressources humaines spécialisées et de temps explique l'absence de telles analyses. Il convient cependant de noter certaines initiatives intéressantes, telles que l'allocation de fonds aux activités de conception, par l'intermédiaire de la Division des politiques et du conseil technique (PTA), des fonds qui ont été récemment employés pour réaliser une étude de la pauvreté et des institutions rurales dans le cadre d'une mission précédant la conception d'un nouveau projet au Monténégro.</p> <p>La direction est déterminée à accorder davantage d'attention au profilage des bénéficiaires potentiels et des activités de projet adaptées au contexte, afin d'améliorer les stratégies de ciblage des projets, et elle s'engage à surveiller plus étroitement ces stratégies pendant l'exécution des projets.</p> <p>En outre, elle étudiera la possibilité de réviser, autant que de besoin, la Politique actuelle du FIDA en matière de ciblage pour assurer la cohérence avec le Cadre stratégique du FIDA, le Programme 2030 et les objectifs de développement durable. Ce serait aussi l'occasion d'élaborer des directives opérationnelles applicables au ciblage lors de la conception des nouveaux projets, et un cadre de suivi de la performance institutionnelle en matière de ciblage.</p>
<p>c) Améliorer les systèmes de suivi-évaluation (S&E), notamment en mettant au point des indicateurs finement ventilés</p>	<p>Recommandation acceptée. La réforme en cours du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) vise la détermination d'une série d'indicateurs ventilés ou "propres à chaque groupe", destinés à l'établissement des rapports institutionnels. Ces indicateurs faciliteront le suivi de la participation des groupes vulnérables tels que les femmes, les jeunes et les peuples autochtones. Cette capacité de ventilation des données repose toutefois sur les systèmes de S&E et les politiques de chaque pays.</p>

Nutrition

<i>Recommandation 2 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
<p>a) Tous les nouveaux projets, s'il y a lieu, doivent être sensibles aux enjeux nutritionnels et comporter des objectifs, des activités et des indicateurs explicitement axés sur la nutrition.</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction approuve l'esprit de la recommandation et reconnaît avec IOE l'importance de la nutrition dans le développement rural. D'ailleurs, cette recommandation du RARI renvoie à un flot de mesures déjà prises dans le cadre du Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans les opérations du FIDA 2016-2018. La direction souhaite souligner qu'une recommandation relative à la pertinence du plan d'action existant aurait contribué plus efficacement aux efforts actuellement déployés pour mettre davantage l'accent sur la nutrition.</p> <p>En 2013, la direction s'est engagée à faire en sorte que, d'ici à 2018, 100% des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et 33% des nouveaux projets soient sensibles aux enjeux de la nutrition. Les étapes suivantes ont déjà été franchies pour honorer cet engagement: i) élaboration d'un Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans les projets d'investissement du FIDA; ii) insertion d'un paragraphe sur l'agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans l'aperçu annoté du nouveau COSOP; et iii) mise en place de procédures internes pour un examen systématique de la conception des nouveaux projets. En 2016 seulement, environ 14 des 23 projets soumis au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et/ou au processus d'examen de l'amélioration de la qualité peuvent être considérés comme étant sensibles aux enjeux nutritionnels.</p> <p>Les efforts visant l'intégration des questions de nutrition concernent aussi la gestion des savoirs, le plaidoyer, le renforcement des capacités, l'établissement de partenariats et le S&E. Des indicateurs spécifiques applicables aux activités axées sur la nutrition dans le cadre des opérations du FIDA sont en cours de détermination dans le contexte de la réforme du SYGRI, en accord avec le Cadre stratégique.</p> <p>Enfin, la direction souhaite préciser que, compte tenu de la définition stricte de la "sensibilité aux enjeux nutritionnels" adoptée par le FIDA (c'est-à-dire, des objectifs, des activités et des indicateurs explicites dans le domaine de la nutrition), tous les projets ne peuvent pas et ne doivent pas devenir sensibles aux enjeux nutritionnels. Le fait de rendre un projet plus sensible aux enjeux nutritionnels ne doit pas conduire à changer la nature fondamentale du projet, mais plutôt à considérer ses activités sous l'angle de la nutrition, afin d'améliorer celle-ci.</p>

b) Les missions de supervision et d'examen à mi-parcours étudient la possibilité de faire en sorte que les projets, s'il y a lieu, contribuent à l'amélioration de la nutrition	La direction n'est pas d'accord. La direction souhaite signaler que, lorsque c'est possible et si l'on juge que le projet est susceptible de devenir sensible aux enjeux nutritionnels, un spécialiste de la nutrition participe aux missions de supervision et/ou d'examen à mi-parcours pour veiller à ce que les aspects nutritionnels soient améliorés. Cela a déjà été le cas pour des projets mis en œuvre en Indonésie, au Malawi, au Mozambique et en République démocratique populaire lao. Cependant, s'il fallait le faire systématiquement, les ressources ne seraient pas employées judicieusement, compte tenu du nombre de projets en cours d'exécution (plus de 200) et de la limitation des ressources consacrées à cette question.
---	---

Partenariats

<i>Recommandation 3 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a) Des partenariats solides avec les organisations ayant leur siège à Rome, le secteur privé et les ministères techniques, au niveau national, doivent être clairement articulés dans les COSOP et être concrétisés dans les activités des programmes de pays.	<p>Recommandation acceptée. La direction accorde une grande importance au renforcement des partenariats pour améliorer l'impact des investissements du FIDA, notamment au niveau national. L'une des principales priorités de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat (2012) est d'améliorer la qualité des programmes de pays et des projets.</p> <p>De plus en plus, la direction privilégie les approches fondées sur les programmes de pays, qui favorisent la synergie entre les investissements et les activités hors prêts, notamment le renforcement des partenariats, aux fins de la reproduction à plus grande échelle des initiatives performantes et de l'obtention d'un impact plus étendu et plus durable.</p> <p>La direction reconnaît que, souvent, les rapports ne font pas suffisamment état des partenariats établis au niveau du pays, en particulier avec les organisations ayant leur siège à Rome et le secteur privé, mais des mesures ont été prises pour remédier à cette situation. Par exemple, les nouvelles directives relatives aux COSOP (2015) permettront un partage et un suivi plus systématiques des initiatives liées aux partenariats au niveau national. Ainsi, les directives prévoient dans l'aperçu annoté du COSOP une section consacrée à cet aspect, et l'établissement de partenariats fait partie des critères d'évaluation de la performance du COSOP à l'achèvement. Tous les nouveaux COSOP décrivent les efforts spécifiques qui sont déployés pour favoriser la collaboration avec les acteurs pertinents afin: i) de mobiliser davantage de fonds dans le cadre de cofinancements au niveau du projet; ii) de bénéficier d'un appui pendant l'exécution du projet; et iii) d'amplifier l'influence du FIDA sur les orientations mondiales et nationales.</p>
b) Suivre de près la performance en matière de renforcement des partenariats et en rendre compte dans le RIDE	<p>La direction n'est pas d'accord. Tous les COSOP du FIDA doivent comporter un cadre de résultats. Conformément aux meilleures pratiques internationales, les cadres de résultats permettent avant tout de suivre les indicateurs d'effets pour faciliter la gestion axée sur les résultats. De ce point de vue, la création de partenariats fructueux constitue habituellement un intrant (à l'occasion un produit) permettant d'obtenir des effets plus importants et, à ce titre, n'a pas besoin d'indicateur de progression particulier.</p> <p>En accord avec les nouvelles directives relatives aux COSOP, les cadres de résultats des COSOP seront mis à jour et ajustés à mi-parcours et évalués à l'achèvement. Ces examens donnent la possibilité d'analyser les intrants et les produits en tant qu'éléments de la théorie générale du changement visant l'obtention de meilleurs résultats au niveau du pays, et ils constituent donc un bon moyen d'évaluer la pertinence des partenariats. Dès que l'examen d'achèvement d'un nombre suffisamment représentatif de COSOP aura été réalisé, le FIDA sera mieux à même de rendre compte de la pertinence et de l'efficacité des stratégies de pays, y compris s'agissant des activités hors prêts, notamment le renforcement des partenariats.</p>

Gestion des savoirs

<i>Recommandation 4 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a) Mieux harmoniser le système d'incitation du personnel et la stratégie de gestion des savoirs pour donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif de participer activement aux efforts déployés dans ce domaine	<p>Recommandation acceptée. Ce point trouve un écho dans le nouveau Cadre stratégique, qui considère l'acquisition et la diffusion des savoirs et la participation à l'élaboration des politiques comme l'un des principaux "piliers" sous-tendant l'obtention de résultats au FIDA. Le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) est le chef de file des travaux relatifs à ces domaines, et il tire parti des idées novatrices et des résultats des recherches (y compris les évaluations d'impact) pour définir le programme d'action et les opérations du FIDA. Un plan d'action en matière de gestion des savoirs est en cours d'élaboration, et sa mise en œuvre sera appuyée par le groupe de coordination de la gestion des savoirs à l'échelle du FIDA.</p> <p>La direction est bien consciente qu'il existe une marge de progrès, mais un certain nombre de processus et de systèmes sont déjà en place et constituent une base solide pour l'établissement d'un système d'incitation qui soit cohérent avec la stratégie en matière de gestion des savoirs. Des exigences relatives à la gestion des savoirs et à l'apprentissage ont été intégrées dans les principaux processus opérationnels, notamment l'élaboration des COSOP, la conception des projets et la gestion de la performance (le cadre de compétences du FIDA 2013 comprend deux compétences qui portent spécifiquement sur la gestion des savoirs et l'apprentissage.</p>

	<p>Des entretiens avec des membres du personnel et des enquêtes ont montré que les approches et les outils de gestion des savoirs étaient largement compris et employés dans l'ensemble de l'organisation. Cependant, la direction reconnaît qu'il est possible de faire davantage pour que les membres du personnel comprennent mieux leur rôle et leurs responsabilités en matière de gestion des savoirs.</p>
<p>b) Amélioration des systèmes de S&E, et mise au point et mesure d'indicateurs de performance dans le domaine de la gestion des savoirs</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans le contexte du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement, en cours d'élaboration, la direction a lancé une série d'initiatives visant à améliorer le système d'autoévaluation du FIDA, qui contribueront à la mise en œuvre de cette recommandation: i) mise à niveau du SYGRI; ii) amélioration des principaux outils de mesure et de gestion axée sur les résultats, notamment les cadres logiques, grâce à l'utilisation d'indicateurs et de cibles plus spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps (SMART), notamment dans le domaine de la gestion des savoirs; iii) établissement de processus permettant de suivre les résultats en temps réel au moyen de systèmes informatiques qui facilitent l'enregistrement et l'utilisation des savoirs; iv) renforcement des capacités en matière de S&E dans les États membres grâce à des programmes de formation spécifiques et à des dispositifs de certification; et v) mise en place d'une évaluation de l'impact plus large du portefeuille d'activités du FIDA pour optimiser l'apprentissage.</p> <p>En outre, la direction s'emploie actuellement à mettre au point une méthode spécifique de suivi et de notification de la performance en matière de gestion des savoirs, au niveau du terrain et au niveau institutionnel.</p>
<p>c) améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction est déterminée à poursuivre les initiatives déjà lancées pour améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs. Le cadre de compétences du personnel au regard duquel les membres du personnel sont évalués concerne notamment le partage des savoirs, l'apprentissage et la gestion de l'information. Des formations sont proposées pour aider le personnel à acquérir des compétences en matière de gestion des savoirs, notamment s'agissant de la génération, de l'analyse et de la documentation des enseignements tirés de l'expérience.</p>
<p>d) Investir davantage dans la documentation des solutions novatrices qui contribuent à la réduction de la pauvreté rurale et sont générées dans le contexte des opérations du FIDA; articuler plus clairement les processus dans les COSOP et les projets</p>	<p>Recommandation acceptée. Un surcroît d'attention est accordé à la gestion des savoirs dans les COSOP et les projets. Les nouvelles directives relatives aux COSOP indiquent que la gestion des savoirs doit s'appuyer sur le S&E et articuler clairement les savoirs requis pour atteindre les objectifs des COSOP.</p> <p>À l'heure actuelle, le FIDA intensifie fortement son appui en faveur de la coopération Sud-Sud et triangulaire et, dans ce contexte, il lui faudra accorder davantage d'attention à la documentation et au partage des technologies novatrices dans les programmes de pays. Le personnel chargé de la gestion des savoirs dans les divisions régionales du FIDA s'efforce de documenter les enseignements de façon plus systématique. De plus, le FIDA octroie des dons aux programmes visant le renforcement des capacités et des outils, dans les domaines de l'analyse, de la documentation, de la reproduction à plus grande échelle et de la diffusion des innovations et des bonnes pratiques.</p>

E. Thème d'apprentissage

14. La direction accueille favorablement le thème d'apprentissage proposé pour le RARI 2017: gestion financière et responsabilités fiduciaires. La direction se félicite des efforts déployés par IOE pour fournir des éclairages qui aideront le Fonds à s'attaquer à l'un des principaux freins à son efficacité et son efficience opérationnelles, et s'engage à fournir à IOE l'appui nécessaire.