
Rapport 2024 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Cote du document: EB 2024/OR/9/Add.1

Date: 23 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Rapport 2024 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA).

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: i.naidoo@ifad.org

Nanthikesan Suppiramaniam

Responsable supérieur de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: s.nanthikesan@ifad.org

Rapport 2024 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

1. Conformément aux dispositions de la Politique révisée de l'évaluation au FIDA¹, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) formule, en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration, des observations concernant le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA).
2. Les recommandations formulées à l'issue des évaluations visent à renforcer la capacité du FIDA à obtenir des résultats en matière de développement de manière efficace, efficiente et durable. L'application des recommandations est une étape importante dans le processus d'utilisation des évaluations que suit le Fonds pour s'acquitter de son obligation de rendre compte des résultats obtenus en matière de développement. IOE considère que le PRISMA est un instrument important de l'architecture d'évaluation mise en place par le FIDA pour promouvoir l'obligation de rendre compte. Il analyse le degré de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations et le niveau d'apprentissage institutionnel en mettant en avant les conclusions récurrentes qui ressortent des évaluations.
3. **Suites données aux observations précédemment formulées par IOE à propos du PRISMA: version en ligne du PRISMA.** En réponse au Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) de 2020, IOE a recommandé de transformer le PRISMA en une base de données en ligne accessible à tous en temps réel. Début 2024, la direction a lancé un système de suivi en ligne des réponses de la direction aux recommandations. Cette initiative est un effort louable pour encourager l'utilisation des évaluations. Ce système en ligne ayant été développé pour offrir un suivi en temps réel des réponses de la direction à l'ensemble des évaluations, il va accroître la transparence s'agissant de l'efficacité avec laquelle le FIDA donne suite aux évaluations, encourager l'apprentissage et mettre le Fonds en phase avec les pratiques d'autres institutions financières internationales et de la plupart des organismes des Nations Unies présentant un portefeuille de taille semblable à celui du FIDA.
4. **Portée du PRISMA 2024².** Le PRISMA 2024 rend compte des suites données à 70 recommandations formulées dans le cadre de 17 évaluations (voir le tableau 1). Il s'agit notamment des recommandations issues: i) de cinq évaluations de la performance de projets (EvPP) achevées par IOE pendant la période comprise entre le 1^{er} juillet 2022 et le 30 juin 2023; ii) de neuf évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP); iii) d'une évaluation infrarégionale des pays en situation de fragilité dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre; iv) de l'évaluation thématique de l'appui du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques (2022); v) de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'appui du Fonds à l'innovation – ces deux dernières

¹ Document EB 2021/132/R.5/Rev.1.

² Chaque année, le PRISMA couvre un échantillon d'évaluations achevées récemment; ainsi, le PRISMA 2024 couvre les évaluations de la période allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 et une sélection d'évaluations antérieures à des fins de suivi.

évaluations ayant une portée mondiale. Les 17 évaluations examinées comprennent 11 nouvelles évaluations, ainsi que 1 ENI et 5 ESPP (suivi)³.

Tableau 1
Évaluations couvertes par le PRISMA 2024

Évaluation		Mois et année d'achèvement	Nombre de recommandations dont le niveau d'application est décrit dans le PRISMA 2024
1	ENI de l'appui du FIDA à l'innovation*	juillet 2020	5
2	Évaluation thématique de l'appui du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques	sept. 2021	6
3	Évaluation infrarégionale des pays en situation de fragilité dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre	juin 2022	5
4	ESPP pour le Burundi*	avril 2022	4
5	ESPP pour l'Eswatini	févr. 2022	4
6	ESPP pour l'Indonésie	mars 2022	5
7	ESPP pour le Malawi	janv. 2023	3
8	ESPP pour le Maroc*	janv. 2022	4
9	ESPP pour le Niger*	déc. 2021	3
10	ESPP pour le Pakistan*	mars 2022	3
11	ESPP pour l'Ouganda*	déc. 2020	3
12	ESPP pour l'Ouzbékistan	mars 2022	4
13	EvPP à Cuba	mai 2023	4
14	EvPP en Gambie	oct. 2022	4
15	EvPP en Inde	nov. 2022	4
16	EvPP en République-Unie de Tanzanie	sept. 2022	5
17	EvPP en Zambie	mai 2023	4
Total des recommandations			70

* Suivi récurrent – ESPP (recommandations incluses dans l'analyse). Cette édition du PRISMA ne fait pas le point sur toutes les recommandations issues de l'ESPP.
Source: tableau de bord du PRISMA 2024.

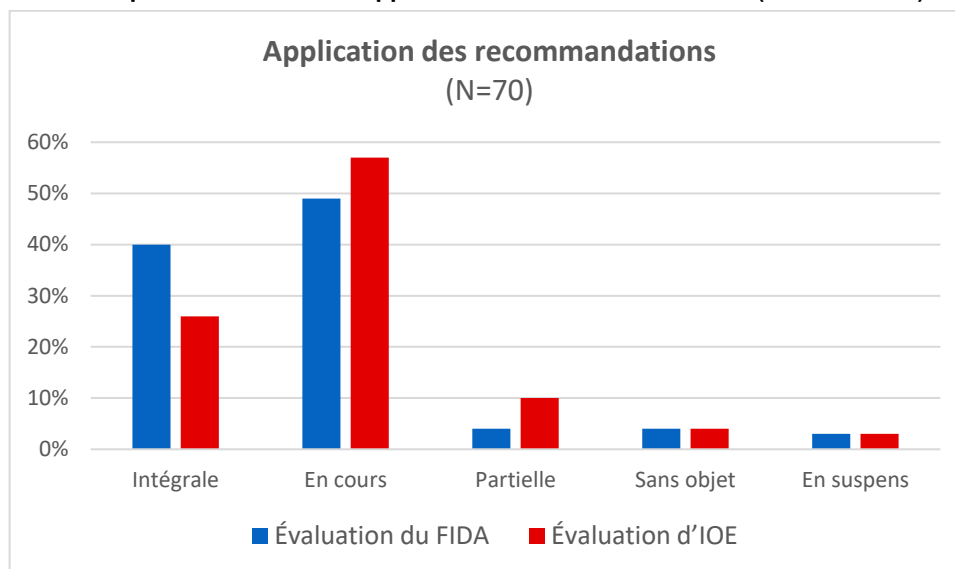
5. **Niveau élevé d'adoption des recommandations par la direction.** La direction du FIDA a approuvé 67 des 70 recommandations examinées dans le PRISMA (96%). Ce niveau élevé d'adoption des recommandations formulées par IOE témoigne de l'engagement de la direction en faveur de l'apprentissage et de l'application de mesures correctives en cours de route sur la base des éléments factuels issus des évaluations. Il se peut également que le taux plus élevé d'approbation des recommandations soit le reflet des processus renforcés d'évaluation mis en place par IOE pour collaborer avec la direction.

³ La mise en œuvre des recommandations est examinée une fois seulement pour les évaluations au niveau des projets, deux fois pour les ESPP (un examen de suivi après la couverture initiale), et jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été intégralement mises en œuvre (ou soient devenues non applicables) pour les ENI et pour les évaluations thématiques.

6. **Application des recommandations: autoévaluation et vérification par IOE.**
Comme l'exige la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE valide l'autoévaluation par le Fonds du niveau d'application des recommandations présentées dans le PRISMA. Il s'agit d'une partie essentielle des observations d'IOE, puisqu'elle porte sur les mesures prises par le FIDA pour donner suite aux recommandations. La figure 1 illustre de manière synthétique les résultats de la validation du PRISMA 2024.

Figure 1

Validation par IOE du niveau d'application des recommandations (PRISMA 2024)



Source: analyse d'IOE et PRISMA 2024.

- Le FIDA a estimé que, sur les 70 recommandations, 28 avaient été intégralement appliquées (40%), contre 18 selon IOE. Près d'un tiers des recommandations considérées comme intégralement appliquées par le FIDA n'ont pas été validées par IOE à partir des éléments probants apportés par le PRISMA.
 - IOE a donc considéré qu'un nombre plus important de recommandations étaient en cours d'application (40 recommandations, soit 57%, contre 49% pour le FIDA) ou partiellement appliquées (7 recommandations, soit 10%, contre 4% pour le FIDA).
 - Après examen des suites données par le FIDA, IOE a conclu que 5 des 70 réponses apportées (7%) ne remédiaient pas entièrement aux problèmes signalés dans les recommandations issues des évaluations et a requalifié les recommandations correspondantes comme étant partiellement appliquées.
7. Le tableau 2 propose une comparaison des indicateurs clés dans les récents PRISMA (2020-2024).

Tableau 2
Comparaison des PRISMA récents (2020–2024)

		PRISMA 2020	PRISMA 2021	PRISMA 2022	PRISMA 2023	PRISMA 2024
1	Nombre d'évaluations examinées	16	12	13	12	17
2	Nombre de recommandations examinées	67	48	69	59	70
3	Pourcentage de recommandations acceptées	97	100	94	100	96
4	Estimation par le FIDA de la part des recommandations intégralement appliquées (pourcentage)	60	65	67	53	40
5	Estimation par IOE de la part des recommandations intégralement appliquées (pourcentage)	50	58	64	47	26
6	Pourcentage de recommandations pour lesquelles les suites données ne répondent pas entièrement aux questions soulevées par l'évaluation (selon IOE)	21	14,5	3	7	7

Source: documents du Conseil d'administration relatifs aux PRISMA et observations d'IOE sur ces rapports.

8. **En résumé**, le tableau 2 illustre les points suivants:
- (i) Le pourcentage de recommandations considérées par IOE comme étant intégralement appliquées a augmenté sur la période 2020–2022 (de 50% à 64%), avant de baisser fortement à partir de 2023 pour s'établir à 26% en 2024. Une plus grande attention et un suivi plus rigoureux sont donc nécessaires de la part de la direction.
 - (ii) On observe, grâce au système de suivi en ligne, une légère augmentation du nombre d'évaluations (17) et de recommandations analysées (70) par rapport à 2023. Ces chiffres restent toutefois du même ordre que ceux enregistrés en 2020 (16 et 67, respectivement).
 - (iii) La part des mesures prises par la direction qui ne sont pas conformes aux messages formulés dans les recommandations en 2024 est de 7%. Ce chiffre est identique à celui de 2023 et inférieur à ceux de 2020 et de 2021.
 - (iv) L'écart entre le nombre de recommandations considérées comme intégralement appliquées par le FIDA et par IOE s'est creusé récemment (en 2023 et en 2024).
9. **Dans le PRISMA 2024, 26% des recommandations analysées ont été jugées intégralement appliquées par IOE, soit la part la plus faible de ces cinq dernières années.** Il serait bénéfique pour le FIDA d'accorder une plus haute importance à l'application des recommandations dans les délais prescrits. Dans sa stratégie pluriannuelle, IOE envisage de procéder à des examens systématiques du PRISMA en ligne afin d'évaluer la qualité et le calendrier des nouvelles mesures prises par la direction.
10. Pour donner toute sa mesure, le PRISMA en ligne doit s'éloigner de l'ancien système centralisé de collecte, de chargement et d'assurance qualité des suites données par la direction. Dans ce modèle centralisé, les capacités et les ressources disponibles au siège limitent la portée des réponses de la direction dont le FIDA réalise un suivi annuel. Une approche décentralisée, dans laquelle la responsabilité du chargement régulier dans le système des mesures prises par la direction serait déléguée, et le contrôle et l'assurance de la qualité nécessaires seraient réalisés au siège, aiderait à surveiller le niveau d'application en temps réel et permettrait un

suivi complet de la mise en œuvre des réponses de la direction à l'ensemble des recommandations formulées par le passé, jusqu'à leur application intégrale. Il faut pour cela des ressources ainsi que des capacités réservées au suivi-évaluation au siège et sur le terrain, comme celles dont disposent les principales institutions financières internationales et de nombreux organismes des Nations Unies chargés du développement.

I. Mesures de suivi en vigueur susceptibles de faire l'objet d'un examen approfondi

11. IOE reconnaît que la part des réponses de la direction qui ne remédient pas aux problèmes soulevés par les recommandations (7%) est inférieure à celle de 2020 et de 2021 (tableau 2); néanmoins, cette situation persiste. Dans ce contexte, IOE formule les observations ci-dessous dans le but de renforcer la cohérence entre les mesures prises par la direction et les changements préconisés dans les recommandations issues des évaluations.

A. Réponses qui ne remédient pas entièrement aux problèmes soulevés par les recommandations

12. S'agissant de cinq recommandations, IOE a constaté que les réponses du FIDA ne permettaient pas de mettre en œuvre les changements préconisés. Elles sont décrites brièvement ci-dessous.
13. La recommandation n° 1 de l'EvPP en Gambie appelait le FIDA à prendre des mesures pour appuyer l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan-cadre national pour le riz. Les mesures de suivi n'indiquent pas si des actions ont été entreprises pour appuyer l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan-cadre.
14. La recommandation n° 1 de l'ESPP pour le Burundi engageait à élaborer une théorie du changement pour la stratégie du FIDA et son programme de pays (prêts et activités hors prêts). Le PRISMA n'en fait pas état. La recommandation n° 5 i) de la même ESPP préconisait des évaluations environnementales et sociales pour déterminer les impacts environnementaux et sociaux cumulés. Le PRISMA 2024 mentionne que des études supplémentaires seront menées, sans indiquer plus avant si elles s'inscriront dans une approche plus large dépassant les projets particuliers et couvrant les impacts environnementaux et sociaux cumulés.
15. La recommandation n° 1 de l'ESPP pour l'Indonésie préconisait une programmation cohérente dans le nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Le PRISMA a pris en compte la nécessité de mettre le COSOP en phase avec un plan national de développement à moyen terme, mais ne fait pas état d'un ordre chronologique défini s'agissant des initiatives d'investissement et ne fournit pas d'explication sur la manière dont le nouveau COSOP du FIDA vient compléter les activités d'autres partenaires de développement.
16. La recommandation n° 2 de l'ESPP pour l'Ouzbékistan appelait à des partenariats public-privé, à une mobilisation du secteur privé et à une théorie du changement claire et réaliste. Le PRISMA n'indique pas les suites qui seront données à cette recommandation.

B. Conclusion

17. Le PRISMA de cette année marque encore des efforts importants pour dégager des enseignements des recommandations issues des évaluations. Le FIDA pourra tirer des enseignements bien plus solides et enrichissants lorsque la version en ligne du PRISMA lui permettra d'analyser l'univers complet des évaluations disponibles et les recommandations connexes, jusqu'à leur application intégrale. Il faudra pour cela que le FIDA consacre des moyens suffisants au renforcement de ses capacités de suivi-évaluation décentralisées et abandonne l'approche centralisée au niveau du siège utilisée pour suivre les réponses de la direction. L'écart qu'il semble y

avoir entre le nombre de recommandations considérées comme intégralement appliquées par le FIDA et par IOE appelle une attention toute particulière de la part de la direction.