



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent trente-septième session

Rome, 13-15 décembre 2022

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour la République d'Indonésie

Cote du document: EB 2022/137/R.20/Add.1

Point de l'ordre du jour: 12 a) i) a)

Date: 24 novembre 2022

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 programme d'options stratégiques pour la République d'Indonésie.

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: i.naidoo@ifad.org

Jeanette Cooke

Analyste chargée de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: j.cooke@ifad.org

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour la République d'Indonésie

I. Observations d'ordre général

1. **Évaluation de la stratégie et du programme de pays.** Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a procédé à la troisième évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) pour la République d'Indonésie, portant sur la période allant de 2013 à 2021.
2. Cinq recommandations ont été formulées dans le cadre de l'ESPP: 1) appliquer au nouveau COSOP une vision stratégique à long terme favorisant une programmation cohérente (et donc un resserrement géographique et thématique) afin de répondre à l'évolution des besoins du pays en tant que pays à revenu intermédiaire; 2) concevoir les projets en tenant compte de la capacité des organismes d'exécution, des besoins des districts ciblés et de la durée des projets; 3) renforcer les unités de gestion de projet afin d'assurer une approche programmatique plus intégrée; 4) faire de la gestion des connaissances une priorité, en appliquant une stratégie à l'échelle du programme de pays qui associe les partenaires, favorise la concertation sur les politiques et stimule les capacités techniques reconnues au niveau régional et international; 5) élaborer un système de suivi-évaluation pratique qui favorise l'innovation et une gestion efficace.
3. **Programme d'options stratégiques pour le pays.** Le nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour 2023-2027 tient compte de la plupart des recommandations de l'ESPP. L'accord conclusif, signé en juin 2022 et joint en appendice au nouveau COSOP, reprend une grande partie des recommandations de l'évaluation.
4. Le COSOP présente une analyse succincte du contexte du pays et met en évidence les principaux enjeux ainsi que les politiques et institutions publiques du secteur agricole. IOE remarque que bon nombre des enseignements tirés s'appuient sur les conclusions de l'ESPP, relatives notamment au niveau de capacité des exécutants, au personnel de projet, à la promotion de l'égalité femmes-hommes, à la participation à l'élaboration des politiques et à l'aide à la gestion durable des tourbières. IOE souscrit aussi à l'idée, présente dans le COSOP, selon laquelle l'avantage comparatif du FIDA en Indonésie réside dans: i) son soutien au changement institutionnel au sein des systèmes gouvernementaux; ii) le travail de terrain et l'élaboration de stratégies inclusives visant à autonomiser les petits exploitants; iii) la promotion de l'innovation.
5. Les deux objectifs stratégiques (OS) du nouveau COSOP sont les suivants: OS1 – les petits producteurs, femmes et hommes, augmentent leurs revenus grâce à la mise en place d'une production diversifiée, rentable et résiliente qui répond à leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, qui répond à la demande des marchés locaux et internationaux et qui permet de gérer durablement les ressources naturelles; et OS2 – les institutions et les organisations, depuis les villages jusqu'à l'échelon national, renforcent leur capacité à répondre aux besoins des petits producteurs. Ces deux objectifs cadrent avec les priorités établies par le Gouvernement pour le secteur de l'agriculture, les objectifs stratégiques du FIDA, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le plan stratégique pour l'Indonésie (2021-2025), élaboré conjointement par les organismes ayant leur siège à Rome.

6. Le COSOP reprend certaines des conclusions et recommandations de l'ESPP. Conformément à la recommandation 1, il encourage une meilleure cohérence interne (paragraphe 33, 34, 35 et 38), une meilleure cohérence externe (paragraphe 50 à 53) et une meilleure coopération Sud-Sud et triangulaire pour renforcer la présence de l'Indonésie à l'international en tant que pays à revenu intermédiaire (paragraphe 39). Il restreint également sa portée thématique à la commercialisation et au développement de filières (OS1). La deuxième recommandation est largement prise en compte dans l'OS2, qui vise à améliorer la capacité de mise en œuvre des parties prenantes et à donner plus de souplesse à la conception des projets, afin que celle-ci tienne compte des capacités et priorités des districts ciblés. IOE constate par ailleurs que le COSOP donne suite aux recommandations 3 et 4 relatives, respectivement, à la gestion de projet et à la gestion des savoirs. Le COSOP propose des orientations stratégiques visant à améliorer la qualité des unités de gestion des projets (paragraphe 56 à 59) et à renforcer la gestion des connaissances au niveau des projets et du programme de pays (paragraphe 38).
7. Le programme de pays présente toutefois quelques problèmes qui nécessiteront une attention particulière à la lumière du nouveau COSOP. Ce dernier ne tient en effet pas suffisamment compte de certains aspects des recommandations 1 et 5 et de certaines des conclusions principales de l'ESPP, ce qui laisse présager le besoin d'effectuer un suivi de certaines questions au moment de la mise en œuvre.

II. Observations particulières

8. **Région visée.** Le nouveau COSOP prévoit de cibler l'est du pays, qui présente les plus forts taux de pauvreté, ainsi que d'autres régions abritant le plus grand nombre de personnes rurales en situation de pauvreté et dans lesquelles le Gouvernement attend du FIDA qu'il teste des approches innovantes adaptées à différents contextes. Le ciblage de différentes régions du pays s'inscrit dans la lignée de la leçon tirée dans le COSOP, selon laquelle les projets portant sur une région bien délimitée ont de meilleures chances de réussir que les autres.
9. Si cette logique est valable, la portée nationale du COSOP ignore toutefois deux conclusions de l'ESPP. Premièrement, le manque de compréhension des circonstances locales a empêché la conception et la mise en œuvre de projets adaptés au contexte. Deuxièmement, les ressources du FIDA ne suffisaient pas pour permettre à l'équipe de pays d'apporter un appui adapté à un important portefeuille couvrant le pays tout entier (trois fuseaux horaires).
10. **Commercialisation et développement de filières.** L'OS1 du nouveau COSOP est axé sur la commercialisation et le développement de filières, dans l'espoir que les groupes cibles les plus pauvres et les plus vulnérables soient mobilisés en tant que prestataires de services, entrepreneurs et employés. L'ESPP admet que le changement d'orientation du portefeuille, qui passe de la production seule à une approche fondée sur les filières et l'entrepreneuriat, correspond à l'évolution des priorités gouvernementales et est salué par plusieurs bénéficiaires.
11. Toutefois, IOE a également conclu que les interventions visant à améliorer l'accès aux marchés et le développement des filières étaient les moins efficaces du programme de pays. Le COSOP n'explique pas comment l'on entend surmonter certains des obstacles mis en lumière par l'ESPP. Les projets axés sur les filières ont souvent privilégié la recherche de marchés destinés à commercialiser des produits donnés, au détriment d'une orientation vers le marché fondée sur des études approfondies. Les résultats des investissements destinés à améliorer les installations de stockage et les routes d'accès et à renforcer les groupes d'entreprises n'ont pas été correctement mesurés. Enfin, les agriculteurs préféreraient faire confiance aux acheteurs qu'ils connaissaient déjà plutôt qu'aux nouveaux accords de marché négociés dans le cadre du projet.

12. **Suivi-évaluation.** Le nouveau COSOP accorde la priorité au renforcement des systèmes de suivi-évaluation, par différents moyens, à la fois pour les unités de gestion des projets et pour le personnel des provinces et districts. Ces efforts ont le potentiel de contribuer à l'élaboration de systèmes de suivi-évaluation pratiques qui favorisent l'innovation et la gestion efficace (recommandation 5 de l'ESPP). Toutefois, la proposition par le bureau de pays du FIDA de création, au sein du Ministère de l'agriculture, d'une unité des services au titre des projets chargée du suivi-évaluation, de la passation de marchés et de la gestion financière est encore à l'étude par le Gouvernement. De plus, le COSOP ne mentionne pas la nécessité d'améliorer les études d'impact des projets, jugées globalement faibles, et donc peu utiles, par l'ESPP, sur les plans à la fois de la conception, de l'exécution et de l'assurance qualité.

III. Observations finales

13. IOE salue l'orientation prise par le COSOP et sa prise en compte des résultats, conclusions et recommandations de l'ESPP. Les questions de couverture géographique, de commercialisation et de développement des filières doivent faire l'objet d'un suivi régulier de la part de la direction, et des mesures correctives doivent être prises, le cas échéant, dans le cadre du programme de pays. Les études d'impact des projets doivent être de meilleure qualité afin de prouver que les investissements produisent de véritables effets sur les femmes et les hommes pauvres des zones rurales.