

Cote du document: EB 2010/100/R.7  
Point de l'ordre du jour: 8  
Date: 2 août 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## 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

### Rapport principal

#### 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

##### Transmission des documents:

##### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Les questions concernant les observations du  
Bureau de l'évaluation sur le rapport doivent être  
adressées à:

##### **Luciano Lavizzari**

Directeur du Bureau de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: l.lavizzari@ifad.org

Conseil d'administration — Centième session  
Rome, 15–17 septembre 2010

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction et méthodologie</b>	<b>1</b>
A. Introduction	1
B. Structure du rapport	2
C. Méthodologie	2
<b>II. Examen de l'état d'avancement des recommandations couvertes en 2010</b>	<b>3</b>
A. Couverture et contenu des évaluations	3
B. Mesures d'application: degré d'application	6
C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2009	9
<b>III. Examen résumé des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2007-2010</b>	<b>12</b>
A. État d'avancement de l'application par région	13
B. État d'avancement de l'application par organisme d'exécution	13
<b>IV. État d'avancement de l'application par grand thème</b>	<b>14</b>
<b>V. Résumé, conclusions et recommandations</b>	<b>26</b>
<b>Annexes</b>	
I. Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2010	28
II. Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2010)	31
III. Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs	32
IV. Évaluations couvertes par le PRISMA entre 2007 et 2010	34

## Sigles et acronymes

APR	Division Asie et Pacifique
BAfD	Banque africaine de développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EI	Évaluation intermédiaire
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ESA	Division Afrique orientale et australe
ET	Évaluation terminale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
LAC	Division Amérique latine et Caraïbes
NEN	Division Proche-Orient et Afrique du Nord
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RNE	Ressources naturelles et environnement
S&E	Suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
WCA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre

## Résumé

1. Ainsi que le préconise la politique de l'évaluation au FIDA, le présent Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) fournit au Conseil d'administration des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations approuvées lors de l'accord conclusif de 11 évaluations, pour la plupart réalisées en 2008. Les recommandations et les réponses qui se dégagent des 43 évaluations effectuées au cours des quatre dernières années sont également examinées. Dans un souci de renforcement de l'apprentissage, cette année, le PRISMA classe et présente les recommandations par thème, comme la durabilité, le ciblage, l'innovation et la reproduction.
2. Les suites données par le FIDA aux recommandations issues de l'évaluation se caractérisent par leur caractère cohérent et énergique. Parmi les recommandations examinées cette année, 62% ont été intégralement appliquées, 12% sont actuellement en cours de mise en œuvre, 6% ont été partiellement suivies et 13% ne seront appliquées que dans un proche avenir, à l'occasion de la conception d'un nouveau projet. Toutes les recommandations "différées" concernent la République populaire démocratique de Corée où la direction du FIDA n'a pas mis en place de nouveau projet. Environ 5% des recommandations ont été considérées comme non applicables en raison notamment de la variabilité des contextes de développement dans le pays ou pour d'autres raisons. Fait significatif, 2% seulement des recommandations sont en instance, preuve du degré global d'application et de respect des recommandations issues des évaluations. On observe, au fil du temps, que les recommandations sont davantage respectées: 57% en 2008, 52% en 2009 et 62% en 2010.
3. Cette année, le PRISMA évalue également les suites données aux recommandations faites au cours des quatre dernières années. La performance s'est révélée satisfaisante: 59% des recommandations ont été pleinement suivies; 5% l'ont été partiellement; des mesures sont en cours dans 12% des cas; 18% sont différées; et seulement 2% sont en instance.
4. Au cours des quatre dernières années, toutes les régions ont donné suite sans réserve aux recommandations issues de l'évaluation. La Division Amérique latine et Caraïbes et la Division Proche-Orient et Afrique du Nord arrivent en tête avec 64% et 65% respectivement de recommandations intégralement appliquées dans les stratégies de pays et projets successifs. Certaines divisions ont estimé que l'application d'un certain nombre de recommandations devait être différée, d'où une diminution du pourcentage des recommandations intégralement appliquées. Il est important de noter qu'aucune région n'a plus de 3% de recommandations en instance, ce qui signifie que le degré d'adhésion est dans l'ensemble élevé et que des efforts sont déployés au niveau de l'institution afin de donner suite aux recommandations approuvées.
5. Par le passé, la performance la plus faible s'agissant de donner suite aux recommandations était le fait des gouvernements. On note cependant une amélioration significative au cours des quatre dernières années. Durant la période couverte par le PRISMA 2006, les gouvernements ont laissé en instance plus de 35% des recommandations; pour cette année – PRISMA 2010 –, ce chiffre est inférieur à 5%. Cette question devra faire l'objet d'une attention et d'un suivi constants.
6. Parmi les thèmes abordés dans le rapport, la durabilité semble être le plus important. Les recommandations portent sur des thèmes tels que la nécessité de pousser plus avant la connaissance des contextes locaux dans une optique de renforcement de la durabilité, l'établissement de liens plus étroits entre les activités mises en œuvre par les projets et les structures permanentes, et les stratégies de

retrait. Le FIDA y a donné suite de différentes façons: intégration de la préparation aux catastrophes dans le cadre du plan de gestion des risques dans le programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats; formation du personnel à la gestion des conflits; et renforcement des rapports entre les bureaux de projet et les agences locales et nationales. La gestion et le suivi de projet sont également des thèmes récurrents dans les évaluations. Les suites données à ces recommandations ont consisté principalement à accroître la confiance dans les institutions locales et dans les organismes d'exécution et à renforcer les partenariats avec les parties prenantes dans le pays. La supervision directe et la présence dans le pays contribuent également à améliorer la performance. En ce qui concerne le suivi-évaluation, un certain nombre d'outils et de processus institutionnels ont été élaborés en appui aux projets et aux divisions régionales. Le renforcement des capacités se poursuit en ce sens. Concernant le ciblage, le FIDA a toujours accordé la priorité aux couches les plus défavorisées par le biais de techniques participatives. Cependant, le portefeuille en constante évolution privilégie toujours plus les filières, ce qui semble indiquer que le développement de celles-ci restera un domaine prioritaire. Concernant les problèmes de conception fréquemment soulevés dans les évaluations, le processus indépendant d'assurance qualité fait état de l'amélioration progressive des processus de conception internes au FIDA. Au niveau du pays, ces processus de conception vont dans le sens d'un renforcement de la coordination et de la création de partenariats avec les parties prenantes.

7. Les évaluations couvertes par le présent rapport ont suivi la suggestion avancée par la direction, à savoir réduire le nombre de recommandations pour ne privilégier que les plus stratégiques. Quelque 79% de recommandations étaient d'ordre stratégique, preuve d'un accroissement soutenu de la proportion de préoccupations d'ordre stratégique affrontées. Le nombre moyen de recommandations issues de chaque évaluation est lui aussi en baisse, permettant ainsi un suivi plus ciblé. La parité hommes-femmes ne bénéficie que d'un intérêt relativement faible. Enfin, l'accent doit être mis sur l'apprentissage, tant au niveau des processus d'évaluation indépendante que d'auto-évaluation.

# 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

### A. Introduction

1. Aux termes de la politique d'évaluation du FIDA, le Président doit veiller à ce que les recommandations issues des évaluations jugées réalisables soient adoptées, en suivre la mise en œuvre et informer le Conseil d'administration des suites données dans son Rapport sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)<sup>1</sup>. Ce PRISMA – le septième de la série – résume les recommandations approuvées lors de l'accord conclusif des évaluations conduites en 2008 et présente l'état d'avancement de la mise en œuvre, par la direction du FIDA, des actions de suivi qui s'y rapportent.
2. Le PRISMA présente une analyse du degré d'adoption des recommandations figurant dans l'accord conclusif<sup>2</sup> à l'issue de chaque évaluation. L'accord conclusif reflète la compréhension, par les parties prenantes, des conclusions et recommandations de l'évaluation, et l'approbation de celles-ci, ainsi que leurs propositions et leur engagement aux fins de la mise en œuvre. L'accord conclusif, qui est finalisé avec l'assentiment du gouvernement partenaire et du Département gestion des programmes (PMD), est le fruit des travaux du partenariat principal de l'évaluation (PPE)<sup>3</sup>.
3. Le PRISMA permet à la direction de rendre des comptes concernant les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation (IOE) et sert d'outil d'apprentissage au personnel du FIDA et aux autorités de projet. De plus, il fournit à IOE des réactions sur les processus d'évaluation et les recommandations qui en sont issues. Conformément à la politique d'évaluation, IOE présente également au Conseil des observations indépendantes à propos du rapport, qui figurent dans l'annexe I du présent rapport. Par conséquent, le PRISMA constitue une base sur laquelle mesurer l'aptitude du FIDA à rendre compte et clôt la boucle d'apprentissage générée par les évaluations.
4. Le PRISMA s'est transformé en un mécanisme précieux de reddition des comptes et d'apprentissage. Une évaluation externe du système de réponse de la direction, conduite par l'Agence suédoise d'évaluation du développement (SADEV)<sup>4</sup>, a conclu que le PRISMA constitue un "mécanisme efficace de reddition des comptes" présentant un "degré élevé de transparence". En 2009, le Comité de l'évaluation a félicité la direction pour "ce document de grande qualité"<sup>5</sup>, utile pour "retracer l'évolution de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation au fil des ans". L'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction de l'évaluation a confirmé cette appréciation en affirmant que "le FIDA a mis en place un système robuste afin que la direction donne suite à toutes les recommandations issues des évaluations dans le cadre du processus d'accord conclusif"<sup>6</sup>. L'examen par les pairs a estimé que la qualité et la portée des rapports PRISMA s'étaient améliorées au fil du temps et que les analyses plus approfondies réalisées en 2009

<sup>1</sup> EB 2003/78/R.17/Rev.1.

<sup>2</sup> Les deux objectifs de l'accord conclusif sont les suivants: i) préciser et approfondir la compréhension des recommandations, documenter celles qui sont jugées acceptables et réalisables, et éventuellement générer une réponse de la part des parties prenantes sur l'action de suivi; et ii) signaler les éclairages et les hypothèses d'apprentissage afin de jeter les bases des discussions à venir.

<sup>3</sup> Même si la composition du PPE varie, elle comprend en général des représentants de PMD, de l'emprunteur, de l'organisme d'exécution, de l'institution coopérante, d'ONG et, lorsque cela est possible, d'organisations représentant les ruraux pauvres, le Bureau de l'évaluation (IOE) jouant le rôle de modérateur.

<sup>4</sup> SADEV 2008: 4.

<sup>5</sup> EB 2009/97/R.6.

<sup>6</sup> EB 2010/99/R.6, paragraphe 107.

avaient accru son potentiel d'apprentissage institutionnel. Dans le droit fil des retours d'informations, le PRISMA de cette année poursuit sa fonction redditionnelle tout en renforçant le volet apprentissage.

## B. Structure du rapport

5. Le rapport principal fait la synthèse des analyses effectuées à la suite de l'examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre de chaque recommandation approuvée dans l'accord conclusif des évaluations concernées. Un deuxième volume, qui accompagne ce rapport, contient les réponses détaillées des divisions régionales à chacune des recommandations stratégiques (EB 2010/100/R.xx/Add.1).
6. Après une description succincte de la méthodologie utilisée, le rapport, dans la section II, examine l'ampleur de l'application des recommandations issues de 11 évaluations examinées dans le courant de l'année. De plus, le rapport affronte deux thèmes d'apprentissage couverts dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)<sup>7</sup> pour 2009, dont la section III présente les analyses de l'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations couvertes au cours des quatre dernières années. Cette section aide à distinguer les tendances à plus long terme et favorise un apprentissage institutionnel plus poussé s'agissant d'insuffisances et de progrès. La section III contient également une mise à jour détaillée de l'état d'avancement par division régionale. Cette mise à jour met à profit les évaluations menées sur quatre ans, ce qui renforce la valeur significative des comparaisons régionales et des analyses statistiques.
7. La section IV présente un examen thématique par grand thème tel que la durabilité, le ciblage, l'innovation et la reproduction. Elle porte essentiellement sur l'apprentissage et, outre la présentation des suites données aux recommandations de chaque évaluation, met en évidence les réformes et les initiatives systématiques entreprises par la direction pour répondre aux recommandations issues de l'évaluation. La section V présente les conclusions et recommandations du rapport.

## C. Méthodologie

8. Lors de l'élaboration du PRISMA, PMD et IOE ont tout d'abord décidé des évaluations choisies. Par la suite, PMD a procédé au classement des recommandations approuvées dans l'accord conclusif de chaque évaluation sur la base de trois attributs: i) le niveau, à savoir l'entité chargée de donner suite aux recommandations; ii) la nature, sur la base de la politique d'évaluation du FIDA; et iii) le thème (durabilité, ciblage, etc.). Cette liste est examinée et approuvée par IOE. Les divisions régionales de PMD sont alors invitées à soumettre des observations sur l'état d'avancement des mesures de suivi prises au titre de chaque recommandation et à fournir, lorsque cela est possible, les raisons ayant conduit à une mise en œuvre seulement partielle des recommandations, dans un effort de consolidation de la boucle d'apprentissage.
9. Afin d'évaluer le degré de conformité des mesures de suivi par rapport aux recommandations originales, PMD a utilisé pour le PRISMA 2010 les six catégories déjà retenues dans le rapport 2009:
  - **application intégrale** – pour les recommandations pleinement prises en compte dans le nouveau déroulement des activités/opérations;
  - **application différée** – pour les recommandations qui seront pleinement prises en compte dans les projets/programmes de pays/programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) n'ayant pas encore été officiellement approuvés;
  - **en cours** – lorsque des mesures initiales ont été prises selon l'orientation recommandée dans l'accord conclusif;

---

<sup>7</sup> EB 2009/98/R.7.

- **application partielle** – pour les recommandations qui n'ont pas été pleinement appliquées, ou ont été appliquées d'une manière différente de ce qui a été décidé dans l'accord conclusif, tout en respectant la philosophie sous-jacente;
  - **en instance** – pour les recommandations dont l'application n'a pas pu faire l'objet d'un suivi; et
  - **non applicable** – pour les recommandations qui n'ont pas été suivies d'effets en raison de l'évolution du contexte de développement du pays ou pour d'autres raisons.
10. Une première classification identifie l'entité chargée de donner suite aux recommandations. Le présent rapport retient les catégories suivantes, déjà utilisées dans le PRISMA 2009:
- FIDA – niveau de projet
  - FIDA – niveau de pays, en partenariat avec le gouvernement
  - autorités et institutions gouvernementales du pays partenaire
  - FIDA – niveau régional
  - FIDA – niveau institutionnel.
11. La deuxième classification analyse la nature des recommandations selon la politique du FIDA en matière d'évaluation, comme suit:
- opérationnelle, si la recommandation préconise une action spécifique
  - stratégique, si elle propose une approche ou une ligne d'action
  - politique, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
12. Enfin, les recommandations ont été classées en 24 catégories thématiques telles que la finance rurale, la parité hommes-femmes et les partenariats. Ces thèmes investissent les différentes dimensions retenues par les évaluations et couvrent cinq vastes domaines thématiques: ciblage et parité hommes-femmes; domaine technique; gestion de projet; activités hors prêts; et thèmes intersectoriels.

## II. Examen de l'état d'avancement des recommandations couvertes en 2010

### A. Couverture et contenu des évaluations

13. Le PRISMA 2010 concerne 11 évaluations. Parmi elles, quatre ont été reportées de la période antérieure, c'est-à-dire de 2007, et devaient être couvertes par le PRISMA 2009. Elles n'avaient pas été prises en compte par le PRISMA de l'année précédente dans la mesure où les accords conclusifs n'avaient pas été finalisés à temps ou l'avaient été dans un délai trop rapproché, ne laissant donc pas suffisamment de temps pour mettre en œuvre et examiner les recommandations. Ces évaluations reportées étaient les suivantes:
- a) Évaluation du programme de pays pour l'Éthiopie (EPP)
  - b) EPP pour le Pakistan
  - c) Philippines: évaluation intermédiaire du Projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest de Mindanao
  - d) Éthiopie: évaluation terminale du Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud.
14. Concernant l'Éthiopie, l'évaluation terminale a été intégrée au PRISMA 2010 alors que les recommandations individuelles y relatives ont été incorporées à l'EPP de ce pays et que leur suivi a été réalisé dans ce même cadre.
15. Les sept évaluations restantes couvertes par le PRISMA 2010 figuraient dans le RARI 2009 (évaluations réalisées en 2008), à savoir:



- a) EPP pour le Nigéria
  - b) EPP pour le Soudan
  - c) Guatemala: évaluation intermédiaire du Programme de développement rural de la région de Las Verapaces
  - d) République populaire démocratique de Corée: évaluation intermédiaire du Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres
  - e) Chine: évaluation intermédiaire du Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
  - f) Argentine: évaluation terminale du Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)
  - g) Madagascar: évaluation terminale du Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II
16. Il a été décidé avec IOE que les évaluations réalisées en 2008 dont l'accord conclusif n'était pas disponible ou n'avait été finalisé que récemment – ne laissant donc pas suffisamment de temps pour un suivi et un examen corrects – ne seraient pas prises en compte dans le PRISMA 2010. Toutes les évaluations couvertes par le RARI 2009 ont été examinées dans le présent PRISMA, à l'exception de l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement (BAfD). Les autres évaluations issues du programme de travail 2008 qui n'ont pas été achevées ou dont l'accord conclusif n'a pas été finalisé à temps, et qui seront donc intégrées dans le PRISMA de l'année prochaine, sont les suivantes: évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur l'innovation; EPP pour l'Argentine, l'Inde et le Mozambique; et évaluation de projet pour la Mauritanie.
17. Le nombre d'évaluations (11) examinées cette année respecte la tendance observée antérieurement: 13 en 2006, 14 en 2007, 12 en 2008 et 6 en 2009.

---

#### Évaluations couvertes par le PRISMA 2010

---

D'après le RARI 2009 (et les évaluations menées en 2008), huit évaluations ont été prises en considération pour le PRISMA 2010. Seule l'évaluation conjointe avec la BAfD n'y figure pas et sera examinée dans le cadre du PRISMA 2011. Par conséquent, sept évaluations du présent PRISMA proviennent d'évaluations réalisées en 2008. Par ailleurs, quatre évaluations ont été reportées du précédent PRISMA afin de garantir qu'aucune évaluation ne soit exclue de l'analyse de suivi. Les 11 évaluations couvertes par le présent PRISMA sont les suivantes:

- A. **Évaluations intermédiaires (EI):** elles sont obligatoires avant le démarrage d'une nouvelle phase de projet ou le lancement d'un projet similaire dans la même région. Elles sont utilisées pour juger du bien-fondé d'une nouvelle phase et améliorer la conception et l'exécution de l'intervention successive. Les quatre EI suivantes sont analysées dans le PRISMA 2010:
    - 1. Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces
    - 2. République populaire démocratique de Corée: Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres
    - 3. Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
    - 4. Philippines: Projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest d'U Mindanao (reportée de l'année précédente)
  - B. **Évaluations terminales (ET):** elles sont habituellement conduites après la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet, préparé par l'emprunteur en collaboration avec l'institution coopérante après la clôture du projet. Les ET suivantes sont analysées dans le PRISMA 2010:
    - 5. Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)
    - 6. Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II
    - 7. Éthiopie: Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud (reportée de l'année précédente)
  - C. **Évaluations de programme de pays (EPP):** elles mesurent la performance et l'impact des activités bénéficiant d'une aide du FIDA dans un pays donné, fournissant ainsi des éléments concrets et directs pour la formulation des COSOP axés sur les résultats. Les quatre EPP suivantes sont analysées dans le PRISMA 2010:
    - 8. Nigéria
    - 9. Soudan
    - 10. Éthiopie (reportée de l'année précédente)
    - 11. Pakistan (reportée de l'année précédente)
-

18. Le présent PRISMA couvre des évaluations provenant des cinq divisions régionales. L'évaluation intermédiaire du Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres en République populaire démocratique de Corée donne lieu à un certain nombre de recommandations d'ordre stratégique en vue de la conception d'un nouveau projet. Un projet de suivi n'a toutefois pas encore été conçu. En conséquence, la plupart des recommandations seront mises en œuvre au moment de la conception et seront intégrées dans la conception et l'exécution des futurs projets.

Tableau 1  
**Répartition régionale des évaluations couvertes dans le PRISMA 2010**  
 (nombre)

<i>Répartition régionale</i>	<i>EI</i>	<i>ET</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre			1		1
Afrique orientale et australe		2	1		3
Asie et Pacifique	3		1		4
Amérique latine et Caraïbes	1	1			2
Proche-Orient et Afrique du Nord			1		1
FIDA – Niveau institutionnel					
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>11</b>

19. Au cours de la préparation du suivi du PRISMA, les recommandations formulées dans les accords conclusifs sont souvent réparties entre des recommandations spécifiques distinctes suivant le genre de thème traité et la nature des mesures requises pour assurer le suivi des différents thèmes ou des mesures faisant l'objet d'une même recommandation (de manière que les différentes mesures spécifiques préconisées dans une même recommandation ne soient pas oubliées au cours du suivi).
20. Le nombre moyen de recommandations issues de chaque évaluation était de 29 en 2006, de 20 en 2007, de 15 en 2008, de 18 en 2009 et de 19 en 2010. Bien qu'il soit un peu plus élevé en 2010 que les deux années précédentes, le nombre total des recommandations a tendance à diminuer depuis quelques années. C'est ce que souhaitait la direction du FIDA, qui avait indiqué à IOE qu'il serait plus efficace de formuler des recommandations moins nombreuses mais mieux ciblées et de nature plus stratégique.
21. En ce qui concerne leurs destinataires, la majorité des recommandations concernent le FIDA au niveau des pays, en partenariat avec les gouvernements (69%). Vingt-quatre pour cent des recommandations s'adressent directement aux institutions gouvernementales. Très peu (7%) visent uniquement les projets. Aucune recommandation au niveau institutionnel ou régional n'est mentionnée, ce qui est peut-être dû à la nature des évaluations considérées, c'est-à-dire à l'absence d'évaluations institutionnelles ou thématiques, qui préconisent généralement les changements au niveau de l'institution (pour plus de détails, voir tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2  
**Recommandations issues des évaluations par type et niveau d'évaluation**  
 (nombre)

	<i>EI</i>	<i>ET</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel						
FIDA – niveau régional						
FIDA – niveau pays/gouvernement	48	14	70		<b>132</b>	<b>69</b>
Autorités et institutions gouvernementales	21	25			<b>46</b>	<b>24</b>
Projets	13				<b>13</b>	<b>7</b>
<b>Total (nombre)</b>	<b>82</b>	<b>39</b>	<b>70</b>		<b>191</b>	<b>100</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>43</b>	<b>20</b>	<b>37</b>		<b>100</b>	

22. S'agissant de la nature des recommandations, 79% avaient un caractère stratégique et 21% étaient d'ordre opérationnel. Cette année, les recommandations d'ordre opérationnel ne se limitent pas aux projets, mais s'étendent aussi aux gouvernements et aux institutions nationales. Elles portent sur les processus de conception et préconisent des instruments de finance rurale, des voyages d'étude, des systèmes de gestion des connaissances et des mesures opérationnelles destinées à accroître la durabilité. La plupart des recommandations à caractère stratégique (115 sur 150) se rapportent au niveau du pays. Les principaux thèmes cités pour le suivi au niveau national sont la durabilité, les partenariats et les processus de conception. La durabilité est envisagée du point de vue des liens institutionnels, de l'intégration des activités dans les structures existantes, de la viabilité socioéconomique et de la durabilité environnementale. Les partenariats avec les institutions fédérales et régionales et avec le secteur privé sont encouragés. En ce qui concerne les processus de conception, une plus grande souplesse de la conception et de l'exécution des projets est recommandée.

Tableau 3  
**Répartition des recommandations issues des évaluations par niveau et nature**  
 (nombre)

	<i>Nature opérationnelle</i>	<i>Stratégique</i>	<i>Politique</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel					
FIDA – niveau régional					
FIDA – niveau pays/gouvernement	17	115		<b>132</b>	<b>69</b>
Autorités et institutions gouvernementales	19	27		<b>46</b>	<b>24</b>
Projets	5	8		<b>13</b>	<b>7</b>
<b>Total (nombre)</b>	<b>41</b>	<b>150</b>		<b>191</b>	<b>100</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>21</b>	<b>79</b>		<b>100</b>	

## B. Mesures d'application: degré d'application

23. L'état d'avancement de l'application des 191 recommandations considérées ressort du tableau 4. L'état d'avancement par thème est indiqué à l'annexe II.

Tableau 4  
**État d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations**  
 (nombre)

	<i>Application intégrale</i>	<i>Application différée</i>	<i>En cours</i>	<i>Application partielle</i>	<i>En instance</i>	<i>Non appli- cable</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel								
FIDA – niveau régional								
FIDA-niveau pays/gouvernement	87	11	19	6	2	7	132	69
Autorités et institutions gouvernementales	23	14	3	3	2	1	46	24
Projets	9			2		2	13	7
<b>Total (nombre)</b>	<b>119</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>191</b>	<b>100</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>62</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

24. **Recommandations intégralement appliquées.** Globalement, 119 recommandations, soit 62% du total, ont été intégralement appliquées. Il convient de noter, en ce qui concerne l'examen de cette année, que toutes les 25 recommandations dont l'application est différée proviennent de l'évaluation intermédiaire du Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres, dont la phase suivante n'a pas encore commencé. Lorsque le nouveau projet sera lancé, toutes les recommandations de l'évaluation seront examinées et prises en compte dans la conception du projet. On a donc une meilleure idée de la situation d'ensemble si l'on ne retient pas ces recommandations dans l'analyse globale; il en résulte que **sur les 166 recommandations appliquées, 119 (72% du total) l'ont été intégralement** (les projets et programmes utilisés comme sources des réponses sont énumérés à l'annexe III).
25. **Recommandations en cours d'application.** Les mesures et stratégies préconisées dans 22 recommandations, soit 12% du total, sont actuellement en cours d'application. Il s'agit notamment de mesures ayant une longue durée de gestation ou de réalisation. Dans un certain nombre de cas, il a été pris note de la substance de la recommandation dont il sera tenu compte ultérieurement dans la conception des projets ou la formulation des stratégies de pays. On peut citer à cet égard les exemples suivants:
- Au Nigéria, il a été recommandé que le FIDA soutienne une plus large participation au développement à tous les échelons du gouvernement, des instituts de recherche et des organisations de base. En conséquence, l'équipe de pays a entrepris de sensibiliser, de renforcer, de conseiller et d'accompagner les organisations gouvernementales et non gouvernementales compétentes, à tous les échelons. Le FIDA sensibilise aussi les donateurs aux questions de développement communautaire; les efforts seront poursuivis dans ces domaines.
  - Au Soudan, l'EPP a préconisé l'application à plus grande échelle de la concertation sur la politique agricole au niveau national, le renforcement de la concertation sur les thèmes stratégiques et le soutien à la concertation pendant la durée du prochain COSOP. Trois thèmes ont ainsi été retenus:
    - l'aide budgétaire à l'agriculture pluviale;

- le transfert de la gestion de l'eau aux organisations d'usagers; et
- le soutien de services de microfinance durables par la mise en place d'un cadre favorable.

L'équipe de pays établit actuellement une feuille de route sur la concertation pour guider le plaidoyer dans ces domaines.

26. **Recommandations partiellement appliquées.** Pour 11 des recommandations, soit 6% du total, l'application a été partielle. Cela signifie généralement que les équipes de projet ou les équipes de pays ont respecté l'esprit de la recommandation originale et se sont attachées en conséquence à mettre en œuvre les changements préconisés dans la stratégie ou les opérations, mais qu'elles n'ont pas été en mesure d'appliquer intégralement la recommandation du fait de contraintes ou de changements intervenus dans le contexte du pays ou du projet. En voici quelques exemples:
- a) Au Nigéria, l'EPP a recommandé que le FIDA renforce sa présence dans le pays, sur le plan des ressources humaines et financières, de l'infrastructure, des rôles et des responsabilités. Le FIDA a fait de gros efforts pour recruter un chargé de programme de pays (CPP), qui a renforcé la capacité technique du bureau de programme de pays. En revanche, les ressources financières accordées ont été insuffisantes (le CPP n'a pas été doté d'un véhicule, qui aurait donné au personnel du bureau la mobilité nécessaire pour superviser le programme et agir en consultation avec les donateurs).
  - b) De même, en Éthiopie, IOE avait recommandé d'éviter les procédures excessivement complexes de passation des marchés du cofinanceur (BAfD) et de l'institution coopérante (Banque mondiale). Si le pays a pris des mesures pour exclure les procédures trop lentes, il a été noté que les procédures complexes de passation des marchés des différentes institutions financières posaient de sérieux problèmes.
27. **Recommandations non applicables.** Cinq pour cent environ des recommandations ont été considérées comme non applicables du fait de l'évolution des conditions du développement dans le pays ou pour d'autres raisons telles que les accords ou les priorités du gouvernement.
- a) Au Pakistan, par exemple, l'EPP a préconisé que le FIDA poursuive son engagement dans les zones défavorisées, reculées et exposées à des conflits telles que la Province de la frontière du nord-ouest, l'Azad Jammu et le Cachemire ainsi que les zones tribales sous administration fédérale. Toutefois, le Gouvernement pakistanais a demandé au FIDA de financer au titre du prochain cycle de financement 2010-2012 deux nouveaux projets dans le Punjab et le Balouchistan respectivement, si bien que le FIDA ne serait pas en mesure d'entreprendre des projets dans les zones préconisées.
  - b) Aux Philippines également, l'évaluation a préconisé de la souplesse dans la gestion des projets situés dans des zones de conflit en ce qui concerne l'exécution, la supervision et l'appui à l'exécution en raison des conditions de sécurité constamment changeantes dans la région. Les zones de conflit couvertes par le Projet de promotion des initiatives communautaires de l'ouest de Mindanao ne sont pas ciblées dans le projet de gestion intégrée des ressources naturelles et de l'environnement (qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2010); la gestion du projet est néanmoins souple et largement dépendante des conditions locales au niveau de la province ou de la municipalité.
28. **Recommandations en instance.** Quatre recommandations, soit 2% seulement du total, étaient en instance d'application. Dans les cas en question, l'application des mesures recommandées n'était pas possible en raison de l'insuffisance des ressources du gouvernement ou d'autres institutions, d'autres priorités opérationnelles ou de limitations des instruments utilisés. À Madagascar, par

exemple, IOE avait recommandé que le gouvernement veille à une meilleure intégration des activités agricoles au sein des filières, à la fois verticalement par une action à chaque stade de la filière, et horizontalement par le raccordement des différentes filières. Cela exigeait toutefois des ressources financières considérables, et le gouvernement n'était pas en mesure de réaliser cette intégration dans l'ensemble du secteur. Le gouvernement a toutefois commencé à examiner la filière du riz, en amont et en aval, en vue d'un éventuel développement.

29. Dans l'ensemble, le taux de réponse indique une forte application des recommandations convenues dans les accords conclusifs. Toutes les recommandations ont fait l'objet d'un examen attentif et, autant que possible, elles ont été mises en œuvre en partenariat avec les parties prenantes du pays. Le pourcentage des recommandations en instance auxquelles il n'a pas été donné suite a été inférieur à 2% au cours des quatre dernières années (2% en 2007 et 2008, aucune en 2009).
30. Conformément à la suggestion formulée par le Comité de l'évaluation l'an passé<sup>8</sup>, le facteur "pourquoi" a été pris en considération lors de la préparation et du parachèvement du PRISMA de cette année. Les divisions régionales ont été invitées à fournir, dans la mesure du possible, des réponses claires et étayées. Pour les recommandations auxquelles il a été donné suite, des exemples et des informations détaillées ont été recherchés. Pour celles qui n'ont pu être complètement appliquées, des raisons claires ou des explications sur l'évolution de la situation ont été fournies. Cette nouvelle exigence (comme le suggérait IOE dans sa réponse au PRISMA de l'an passé) a également été appliquée aux recommandations partiellement suivies pour des raisons qui ont été clairement exposées.

### C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2009

31. Le RARI 2009 a approfondi deux thèmes afin de contribuer au processus d'apprentissage interne: **les ressources naturelles et l'environnement** et **l'accès aux marchés**. Comme les précédents RARI, celui de 2009 a formulé dans sa conclusion des recommandations spécifiques à l'intention à la fois de PMD et d'IOE (paragraphe 183 du RARI 2009). Des recommandations spécifiques ont également été formulées en vue d'améliorer la performance à l'échelle de l'institution.
32. **Ressources naturelles et environnement (RNE)**. Le RARI a constaté que les projets étaient particulièrement réussis dans ce domaine lorsque les questions de gestion des ressources naturelles faisaient l'objet d'un traitement spécifique aux stades de la conception et de l'exécution. Certains projets négligent ou traitent insuffisamment la gestion des ressources naturelles et les risques environnementaux, et d'autres, lors de la conception, n'accordent pas une attention suffisante à la durabilité à long terme. L'une des principales suggestions du RARI concernait l'élaboration d'une politique RNE qui constituerait un cadre général englobant une stratégie relative au changement climatique, des évaluations environnementales stratégiques, une dotation accrue en personnel et autres moyens pour les RNE, des directives d'application claires, considérant les risques et les opportunités comme des éléments clés de la conception des programmes et des projets, et la création d'un point central au sein du FIDA pour la politique RNE, les directives d'application et la stratégie relative au changement climatique.
33. Le FIDA cherche à apporter des solutions cohérentes aux problèmes de gestion des ressources naturelles et de changement climatique. À la suite de l'engagement pris lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, une stratégie a été présentée au Conseil en avril 2010<sup>9</sup>. Cette stratégie est fortement

<sup>8</sup> Rapport du président du Comité de l'évaluation sur la cinquante-septième session (EB 2009/97/R.6).

<sup>9</sup> EB 2010/99/R.2/Rev.1.

orientée vers les opérations dans les pays et les effets potentiels du changement climatique afin d'assurer, s'il y a lieu, que la conception des projets soit adaptée à ses effets et à ses causes. Un cadre de résultats et de mise en œuvre a également été établi pour cette stratégie.

34. Les principaux objectifs de cette stratégie sont les suivants: i) appuyer les approches innovantes pour aider les petits producteurs à mieux résister au changement climatique; ii) aider les petits exploitants à tirer parti des mesures d'incitation et des financements; et iii) instaurer une concertation plus cohérente sur le changement climatique, le développement rural, l'agriculture et la sécurité alimentaire. Elle prend en compte les implications des autres domaines prioritaires du FIDA, par exemple le rôle des femmes dans la production et celui des populations autochtones dans la gestion avisée des ressources naturelles. Elle vise aussi à traiter plus systématiquement les risques et les opportunités liés au changement climatique dans le portefeuille du FIDA. Elle alimentera enfin la future politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement, qui relèvera un certain nombre de défis environnementaux (notamment les problèmes soulevés dans le RARI) et permettra un ciblage plus précis des activités du FIDA relative à la gestion des ressources naturelles.
35. Conformément à l'orientation opérationnelle des nouvelles politiques et stratégies, le FIDA a aussi présenté au Conseil, en avril 2009, ses procédures d'évaluation environnementale et sociale<sup>10</sup> (qui mettent à jour les procédures d'évaluation environnementale de 1994). Ces procédures sont conçues pour aider le personnel du FIDA et les partenaires à traiter les questions environnementales dans la conception des projets et les conseils sur les politiques.
36. À l'échelle de l'institution, la suite donnée aux recommandations du RARI et les questions relatives au climat et à l'environnement sont coordonnées par la Division environnement et climat (ancienne Unité environnement mondial et changement climatique).
37. **Accès aux marchés.** Il ressort des évaluations récentes que l'accès aux marchés des groupes ciblés par le FIDA est entravé par un certain nombre de facteurs récurrents. Ces facteurs sont principalement liés au fait que l'accès aux marchés ne figure pas parmi les objectifs explicites des projets; à l'implantation des projets concernant l'accès aux marchés dans des zones à faible potentiel commercial, où les chances de succès sont réduites; à l'approche partielle des questions de commercialisation; et enfin au manque d'attention au problème de la demande. Le RARI a relevé des succès dans certains de ces domaines, par exemple la construction de routes d'accès aux marchés. En outre, un certain nombre de projets récents ont adopté une approche plus intégrée de l'accès aux marchés et concentrée sur le problème de la demande et sur les institutions nécessaires pour relier les producteurs et les marchés.
38. Le RARI prend également acte des deux problèmes suivants concernant l'évaluation de l'accès aux marchés:
  - a) la faiblesse de conception d'un certain nombre des projets entrepris dans les années 1990; la situation s'est améliorée ces dernières années grâce à une prise en compte plus explicite du développement des filières et du secteur privé; et
  - b) du fait que les ressources sont limitées, une orientation vers le développement des marchés pourrait imposer des arbitrages avec la réduction de la pauvreté, dont la manifestation la plus claire serait le développement des filières dans les zones à fort potentiel et la réduction de la pauvreté dans les zones reculées à faible potentiel.

---

<sup>10</sup> EB 2009/96/R.7.

39. Pour améliorer l'efficacité des projets relatifs à l'accès aux marchés, on peut suggérer les pistes suivantes: i) développer la compréhension des filières; ii) diversifier les approches des services financiers ruraux; iii) tirer les enseignements des approches novatrices; iv) travailler sur les partenariats et les politiques; et v) partager le savoir tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur.
40. Ces dernières années, le FIDA s'est fortement engagé dans le développement des filières. Conformément à sa stratégie de développement et de partenariat avec le secteur privé, les projets du FIDA comportent souvent un soutien ou un partenariat avec des opérateurs privés susceptibles d'offrir des opportunités rémunératrices à ses groupes cibles<sup>11</sup>. La Division des politiques opérationnelles et du conseil technique mène des études thématiques pour ces projets. Dans un certain nombre de projets, l'intégration des marchés passe par les filières. L'accent est clairement mis à la fois sur le perfectionnement des processus et des produits ainsi que sur le renforcement des acteurs de la filière<sup>12</sup>. La coordination entre les acteurs de la filière est à la fois horizontale et verticale. Dans la mesure du possible, sont ciblés les produits déjà fournis par les ruraux pauvres et l'intégration des organisations de producteurs. Les actions de formation professionnelle s'adressent souvent aux plus pauvres, c'est-à-dire aux employés potentiels de l'agro-industrie. Le FIDA se concentre souvent sur son avantage comparatif, renforçant les organisations de producteurs afin d'améliorer les termes de l'échange pour les petits producteurs.
41. En ce qui concerne la diversification des approches de la finance rurale, la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale, approuvée en avril 2009<sup>13</sup>, prévoit les mesures suivantes: i) favoriser des services financiers diversifiés; ii) promouvoir une plus large gamme d'institutions et de vecteurs; iii) appuyer les démarches novatrices induites par la demande; iv) encourager des approches fondées sur le marché; v) élaborer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur la réduction de la pauvreté; et vi) participer à la concertation sur les politiques. Reconnaissant que les envois de fonds constituent un outil essentiel dans la lutte contre la pauvreté, le FIDA appuie également un mécanisme induit par la demande – le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds – destiné à promouvoir des approches novatrices pour les envois de fonds en zone rurale.
42. S'agissant des partenariats stratégiques, les projets du FIDA ont noué des partenariats avec des acteurs locaux du secteur privé, en particulier pour la prestation de services de développement commercial ainsi que pour le renforcement des installations de transformation et de la microfinance. Au niveau institutionnel, le FIDA travaille en partenariat avec différentes organisations sur l'ensemble de son portefeuille, l'un des principaux exemples étant son partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Par l'intermédiaire du Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise, le FIDA s'emploie à développer les partenariats publics-privés spécialement axés sur l'Afrique. Le partenariat avec le Fonds de développement du microcrédit de la Deutsche Bank, qui offre sa garantie aux institutions de microfinance opérant dans la zone des projets du FIDA leur permettant d'avoir accès aux ressources des banques commerciales locales, soutient les projets dans le secteur des services financiers ruraux. Des discussions sont en cours pour l'établissement de partenariats plus étendus avec le secteur privé, comprenant notamment la possibilité d'un apport de capitaux aux projets faisant appel à la participation du secteur privé ou à des approches fondées sur le marché.
43. **Recommandations spécifiques.** Les deuxième et troisième recommandations s'adressent à IOE et ne concernent pas PMD. La quatrième porte sur la remise en cause de la pratique du FIDA concernant les études analytiques conduites pour l'élaboration des COSOP et la formulation des projets. Elle envisage aussi la mise

<sup>11</sup> EB 2005/84/R.4/Rev.1.

<sup>12</sup> Communication du FIDA sur l'appui à l'intégration des petits exploitants dans les marchés agricoles, présentée à l'atelier de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'aide au commerce et à l'agriculture, mars 2010.

<sup>13</sup> EB 2009/96/R.2/Rev.1.



au point d'une approche différenciée de l'allocation des ressources affectées à la supervision et à l'appui à l'exécution. Comme il est indiqué dans la réponse de la direction au RARI<sup>14</sup>, le FIDA est en principe d'accord sur la nécessité d'adopter une approche différenciée de l'allocation des ressources aux pays. Le FIDA recourt au système d'allocation fondé sur la performance pour allouer les ressources du programme. Ce système utilise le critère du revenu rural et alloue en conséquence plus de ressources aux pays à faible revenu rural. Comme il est également noté dans la réponse, les ressources administratives étant réparties en fonction des ressources du programme allouées à un pays donné, le principe des allocations différenciées est déjà appliqué dans une large mesure. En outre, le système doit assurer que la performance ne soit pas pénalisée. En conséquence, la performance du pays figure parmi les critères d'allocation des ressources. Elle est déterminée en partie par une évaluation de la performance du secteur rural, et notamment de la politique du secteur rural et du cadre institutionnel du pays bénéficiaire.

### III. Examen résumé des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2007-2010

44. Le PRISMA de cette année comprend une section sur la suite donnée aux recommandations issues des 43 évaluations réalisées au cours des quatre dernières années, permettant de dégager une perspective à long terme du processus du PRISMA et de renforcer la boucle d'apprentissage.
45. Concernant les types d'évaluations conduites au cours des quatre dernières années, la majorité ont été menées au niveau des projets (68%), les évaluations intermédiaires et terminales représentant 26% et 42% respectivement du nombre total d'évaluations considérées. Quelques ENI ont été exécutées en 2007 (évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain) et en 2008 (évaluations de la stratégie régionale dans la région Asie et Pacifique, et de la politique en matière de finance rurale). Aucune autre ENI n'a eu lieu depuis lors. Les évaluations de 2007 à 2010 considérées dans le PRISMA sont énumérées à l'annexe IV, et la tendance qui se dégage des quatre derniers rapports est indiquée au tableau 5.

Tableau 5  
Types d'évaluations couvertes dans le PRISMA de 2007 à 2010  
(nombre)

Évaluations	2007	2008	2009	2010	Total	Total (%)
Intermédiaires	5	1	1	4	11	26
Terminales	5	6	4	3	18	42
Programmes de pays	3	2	1	4	10	23
Niveau institutionnel	1	3	-	-	4	9
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

46. Quant au nombre moyen de recommandations issues de chaque évaluation, il a été de 20 en 2007, de 15 en 2008, de 18 en 2009 et de 19 en 2010. S'il est un plus élevé en 2010 que les deux années précédentes, le nombre total des recommandations issues de chaque évaluation a toutefois tendance à diminuer depuis quelques années<sup>15</sup>. C'est ce que souhaitait la direction du FIDA, qui avait indiqué à IOE que des recommandations moins nombreuses mais mieux ciblées et de nature plus stratégique seraient plus efficaces.

<sup>14</sup> EB 2009/98/R.7/Add.1.

<sup>15</sup> Il est à noter que les recommandations formulées dans chaque accord conclusif sont souvent réparties entre des recommandations spécifiques en fonction du thème considéré et de la nature du suivi qu'elles requièrent.

## A. État d'avancement de l'application par région

47. Le regroupement des recommandations formulées au cours des quatre années (couvrant les PRISMA de 2007 à 2010) permet de disposer d'un échantillon plus vaste qu'il est possible d'interpréter avec un certain degré de confiance, même lorsqu'il est ventilé par division. L'état d'avancement de l'application des évaluations considérées par division régionale est indiqué au tableau 6.

Tableau 6

### État d'avancement de l'application des recommandations par division régionale, PRISMA 2007-2010

Division	Application intégrale		Application différée		En cours		Application partielle		En instance		Non applicable		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
WCA	70	50	56	40	3	2	5	4	4	3	3	2	141	21
ESA	72	59	13	11	22	18	8	7	4	3	3	2	122	18
APR	107	56	31	16	21	11	10	5	3	2	18	9	190	28
LAC	108	64	22	13	22	13	10	6	2	1	5	3	169	25
NEN	42	65	9	14	8	12	2	3	0	0	4	6	65	9
<b>Total (N°)</b>	<b>399</b>		<b>131</b>		<b>76</b>		<b>35</b>		<b>13</b>		<b>33</b>		<b>687</b>	<b>100</b>
<b>Total (%)</b>		<b>58</b>		<b>19</b>		<b>11</b>		<b>5</b>		<b>2</b>		<b>5</b>		<b>100</b>

Note: les sigles des divisions sont les suivants: Division Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA); Division Afrique orientale et australe (ESA); Division Asie et Pacifique (APR); Division Amérique latine et Caraïbes (LAC); Division Proche-Orient et Afrique du Nord (NEN).

48. Environ 58% des recommandations adressées aux divisions ont été intégralement appliquées. Dans l'ensemble, les régions ont vigoureusement répondu aux recommandations issues des évaluations. Les Divisions Amérique latine et Caraïbes (LAC) et Proche-Orient et Afrique du Nord (NEN) ont appliqué toutes deux les recommandations avec le plus de rigueur, 64% et 65% d'entre elles ayant été intégralement prises en compte dans les projets ou les stratégies de pays ultérieurs, respectivement. Le pourcentage des recommandations intégralement appliquées est plus faible dans certaines divisions qui ont considéré que l'application de certaines recommandations devait être différée. Par exemple, le nombre de recommandations intégralement appliquées par la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) est plus faible, l'application de 40% des recommandations étant différée au moment de l'examen du PRISMA car la conception des projets pertinents n'était pas achevée. C'était notamment le cas de deux évaluations intermédiaires au Ghana et d'une évaluation intermédiaire au Burkina Faso.
49. On obtient un tableau plus exact si l'on ne prend pas en compte les recommandations dont l'application est différée. Les pourcentages régionaux de recommandations intégralement appliquées sont alors les suivants: 82% pour WCA, 66% pour la Division Afrique orientale et australe (ESA), 67% pour la Division Asie et Pacifique (APR), 73% pour LAC et 75% pour NEN. Il en ressort que toutes les divisions régionales appliquent intégralement 65% au moins de l'ensemble des recommandations applicables.
50. Globalement, le taux de 2% des recommandations en instance est faible. De fait, aucune division n'a plus de 3 recommandations en instance. C'est régulièrement le cas depuis quatre ans, ce qui signifie que le degré d'adhésion aux recommandations est élevé et qu'un effort déterminé est fait dans toute l'organisation pour y répondre positivement.

## B. État d'avancement de l'application par organisme d'exécution

51. Le tableau 7 indique l'état d'avancement de l'application au cours des quatre années passées par catégorie d'organisme d'exécution.

Tableau 7  
**État d'avancement de l'application des recommandations par niveau, années d'évaluation 2004-2007**

Niveau	Application intégrale		Application différée		En cours		Application partielle		En instance		Non applicable		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FIDA	43	66	1	2	13	20	1	2	0	0	7	11	65	9
Région	13	46	3	11	6	21	0	0	1	4	5	18	28	4
Pays	208	61	67	20	39	11	13	4	3	1	11	3	341	46
Gouvernement	56	51	23	21	15	14	6	5	7	6	3	3	110	15
Projet	116	60	38	20	14	7	15	8	2	1	9	5	194	26
<b>Total (N°)</b>	<b>436</b>		<b>132</b>		<b>87</b>		<b>35</b>		<b>13</b>		<b>35</b>		<b>738</b>	<b>100</b>
<b>Total (%)</b>		<b>59</b>		<b>18</b>		<b>12</b>		<b>5</b>		<b>2</b>		<b>5</b>		<b>100</b>

Note: le nombre de recommandations par niveau ne correspond pas au nombre par région, car il comprend les évaluations thématiques et institutionnelles. Quelques recommandations adressées à l'institution coopérante au niveau du pays figurent dans la rubrique "pays".

52. Comme on peut le constater, dans l'ensemble, 59% environ des recommandations formulées par IOE ont été intégralement appliquées. Au niveau du FIDA, des pays et des projets, le taux de suivi est élevé, avec 60% ou plus de recommandations intégralement appliquées. Au niveau régional, il est légèrement inférieur, avec 46% des recommandations intégralement appliquées. Cela est dû aussi au grand nombre de recommandations qui se sont révélées non applicables; par exemple, la stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique a été abandonnée comme instrument. Ces recommandations représentent 18% du total des recommandations adressées aux divisions. Si on les exclut, le taux de suivi global au niveau régional passe à 57%.
53. Au niveau gouvernemental, 51% environ des recommandations ont été appliquées intégralement. Les gouvernements ont aussi le plus grand nombre de recommandations en instance. L'engagement des gouvernements à l'égard des recommandations a cependant progressé au cours des dernières années et l'amélioration est notable par rapport aux quatre années précédentes (2006-2009). Dans le PRISMA 2006, plus de 35% des recommandations adressées aux gouvernements étaient en instance; dans le PRISMA 2010, le chiffre correspondant est inférieur à 5%. Un effort a été fait ces dernières années pour mieux communiquer aux gouvernements les résultats des évaluations et les recommandations qui y sont formulées. C'est là une question qui devra retenir l'attention.
54. Fait important, les recommandations adressées aux niveaux des pays et des projets, qui sont souvent les plus décisives pour l'exécution des projets (et qui représentent plus de 70% du nombre total de recommandations) ont été vigoureusement appliquées. À ces deux niveaux, l'application intégrale dépasse les 60%, et 1% seulement des recommandations sont en instance. Par conséquent, les institutions nationales (et les équipes chargées de la gestion des programmes de pays du FIDA) ainsi que les responsables des projets ont été réceptifs aux recommandations issues des évaluations.
55. Dans l'ensemble, le taux d'application intégrale est en augmentation: 57% en 2008, 52% en 2009 et 62% en 2010.

#### IV. État d'avancement de l'application par grand thème

56. La présente section examine les 11 évaluations considérées en 2010 en fonction de leur classement thématique. À cette occasion, le rapport passe aussi en revue l'application au cours des quatre dernières années, spécialement pour les

recommandations qui reviennent le plus fréquemment et exigent donc une réponse stratégique.

57. Le classement comprend cinq grands domaines thématiques, eux-mêmes subdivisés en 24 domaines thématiques secondaires<sup>16</sup>, dans lesquels sont placées toutes les recommandations. À la demande du Comité de l'évaluation, un nouveau grand domaine thématique a été ajouté cette année pour mettre en relief le progrès des activités hors prêts, qui deviennent de plus en plus importantes au niveau des programmes. Les grands domaines thématiques sont les suivants:
- **ciblage et parité hommes-femmes:** ciblage; parité hommes-femmes; bénéficiaires; et organisations des populations pauvres;
  - **domaines techniques:** secteur privé et marchés; gestion des ressources naturelles; analyses, études et recherche; finance rurale; infrastructure; et formation et développement des capacités;
  - **gestion des projets:** décentralisation; conception et formulation des projets; gestion et administration des projets; mesure des résultats et suivi-évaluation (S&E); présence sur le terrain; ressources humaines; et supervision;
  - **activités hors prêts:** partenariats; concertation; et gestion des connaissances; et
  - **thèmes transversaux:** durabilité; innovation et reproduction; gouvernance; et stratégie.
58. Parmi les thèmes couverts dans les recommandations, la durabilité, citée dans 30 recommandations au total (tableau 8), se dégage comme le plus important. La durabilité concerne les problèmes environnementaux, la contribution et l'engagement des institutions gouvernementales, l'intégration des activités des projets dans celles du gouvernement, la coordination avec les organismes partenaires et les stratégies de retrait. Un autre grand thème est celui de la conception des projets qui apparaît dans 22 recommandations. La collaboration avec les partenaires dans le pays et la plus grande souplesse de conception des projets sont souvent mises en relief. Les partenariats (17 recommandations) font l'objet d'une grande attention, en particulier ceux avec les acteurs aux niveaux national et sous-national, le secteur privé et les organisations internationales.
59. Le ciblage (15 recommandations) figure aussi en bonne place, tant sur le plan géographique que sur celui de groupes spécifiques tels que les petits exploitants ou les communautés autochtones. La parité hommes-femmes est relativement négligée, puisqu'elle ne figure dans aucune recommandation.
60. La réponse aux différents thèmes est analysée ci-dessous.

---

<sup>16</sup> Lorsqu'une recommandation s'applique à plus d'un domaine thématique, le secrétariat de PMD et IOE se consultent et conviennent du classement le plus pertinent.

Tableau 8  
**Recommandations issues des évaluations par thème et par nature**

(nombre)

Grand domaine	Thème	Nature			Total	Total (%)
		Opérationnelle	Stratégique	Politique		
Ciblage et parité hommes-femmes	Ciblage		15		15	8
	Parité hommes-femmes	0	0		0	0
	Bénéficiaires	2	3		5	3
	Organisations des populations pauvres	2	3		5	3
Domaines techniques	Secteur privé, marchés	2	8		10	5
	Gestion des ressources naturelles		10		10	5
	Analyses, études et recherche	1	3		4	2
	Finance rurale	6	5		11	6
	Infrastructure	0	0		0	0
	Formation et renforcement des capacités	2	4		6	3
Gestion des projets	Décentralisation		5		5	3
	Conception et formulation des projets	8	14		22	12
	Gestion/administration des projets	2	7		9	5
	Mesure des résultats, S&E	2			2	1
	Présence dans le pays		4		4	2
	Supervision	1	4		5	3
Activités hors prêts	Partenariats		17		17	9
	Concertation sur les politiques	2	4		6	3
	Gestion des savoirs	2	1		3	2
Thèmes transversaux	Durabilité	8	22		30	16
	Innovation et reproduction		9		9	5
	Gouvernance		1		1	1
	Stratégie		11		11	6
<b>Total (N°)</b>		<b>41</b>	<b>150</b>		<b>191</b>	<b>100</b>
<b>Total (%)</b>		<b>21</b>	<b>79</b>		<b>100</b>	

\* Tout écart entre les pourcentages est dû au fait que les chiffres ont été arrondis.

### Ciblage et parité hommes-femmes

61. **Ciblage.** Au total, 15 recommandations sur le ciblage ont fait l'objet d'un accord, notamment un ciblage géographique accentué, l'adoption d'approches différenciées pour des groupes spécifiques tels que les petits exploitants et les peuples autochtones, et un surcroît d'attention aux groupes vulnérables. Aux Philippines, un effort particulier a été prévu pour aider les peuples autochtones à établir leurs plans de protection et de développement durable de leurs espaces domaniaux ancestraux. En Argentine, en réponse aux évaluations, les projets adoptent de plus en plus une approche différenciée du ciblage des peuples autochtones. À la suite du ciblage réussi du Projet de développement rural des provinces du Nord-Est (PRODERNEA), les expériences positives ont été systématisées en matière de gestion des savoirs à l'achèvement. L'encadré 1 montre comment la recommandation sur le ciblage a été appliquée en Éthiopie.

**Encadré 1**  
**La stratégie de ciblage en Éthiopie**

Avec un revenu par tête inférieur à un demi-dollar par jour pour les ménages ruraux et un coefficient de Gini de 0,26 seulement, la pauvreté et l'insécurité alimentaire atteignent des niveaux très élevés et sont uniformément répandues en Éthiopie<sup>17</sup>. En raison de la faible différenciation de la population rurale pauvre, les parties prenantes ont reconnu, lors de l'élaboration de la stratégie de pays, la nécessité de cibler des communautés entières.

Les besoins et les priorités des groupes vulnérables tels que les sans-terre, les jeunes et les ménages dirigés par des femmes recevront une attention particulière. L'autonomisation des femmes sera promue par la sensibilisation et la formation; leur plus large représentation sera encouragée et assurée par leur nomination ou leur élection dans les institutions aux niveaux du *kabele* et du *woreda* (comités d'administration foncière et d'utilisation des terres, de gestion des bassins versants et d'usage de l'eau, associations communautaires de pâturage, etc.), et facilitée par le personnel de terrain.

L'investissement dans le développement de la petite irrigation servira à cibler les ménages vulnérables installés dans les districts des hautes terres sujets à la sécheresse et à l'insécurité alimentaire, et où la densité de population est élevée. Un effort particulier sera fait pour répondre aux besoins des communautés pastorales des basses terres.

62. Au cours des **quatre dernières années**, 48 recommandations ont été formulées sur le ciblage. Certaines sont axées sur le ciblage géographique et préconisent une concentration renouvelée sur les zones marginales et les plus défavorisées. Un certain nombre de recommandations visent les groupes défavorisés (les femmes et les jeunes), pour lesquels elles réclament la mise en œuvre d'initiatives spéciales. La planification et le diagnostic participatifs sont souvent recommandés en ce qui concerne les projets, afin de permettre aux plus pauvres de participer à la définition des opportunités qui les concernent.
63. S'agissant du ciblage géographique des opérations, les projets sont souvent implantés dans les régions les plus vulnérables. Au Mexique et en République bolivarienne du Venezuela, le suivi de projets a été axé en 2007 sur les zones vulnérables habitées par des peuples autochtones. En Albanie, les opérations ont été accélérées en 2009 dans les quatre districts les plus pauvres. Parfois les gouvernements demandent des interventions dans des zones géographiques spécifiques, situées hors de la zone recommandée. Ce fut le cas du Belize, où le gouvernement a refusé en 2009 un ciblage spécifique dans le Sud. Au Pakistan, en 2010, le gouvernement voulait que les nouveaux projets soient implantés hors de la province frontière du nord-ouest et des zones tribales sous administration fédérale.
64. En ce qui concerne les groupes défavorisés, la conception des projets prévoit souvent des activités qui leur sont spécifiquement destinées (Maroc en 2007 et Guatemala en 2010, où ont été mis en œuvre des activités liées aux programmes sociaux et de discrimination positive du gouvernement en faveur des plus pauvres; aux Philippines en 2010, où une aide spéciale a été apportée aux peuples autochtones pour l'élaboration des plans de protection et de développement durable de leurs espaces domaniaux ancestraux). Dans d'autres projets, des activités porteuses de revenus ont été conçues à l'intention des femmes, tandis que d'autres ciblaient les jeunes ou étaient destinées à renforcer les capacités des petits exploitants incapables de participer aux activités commerciales.
65. Un certain nombre de projets ont utilisé avec succès les techniques et diagnostics participatifs, notamment ceux qui étaient fortement axés sur le développement à impulsion communautaire. En Guinée, les femmes et les jeunes ont été intégrés de façon proactive en 2007 dans le processus de planification du développement. Aux Philippines, un processus participatif de planification de l'investissement a été mis en place en 2008, au sein duquel les animateurs communautaires ont facilité les évaluations sociales et la cartographie de l'utilisation des terres. Les membres des

<sup>17</sup> Voir le COSOP pour l'Éthiopie (EB 2008/95/R.11).

communautés ont examiné les différentes options sur la base de leurs besoins et de leurs priorités. Les groupes marginalisés, tels que les femmes et les plus pauvres, ont été invités à établir leurs priorités séparément. Au Pakistan, les groupes d'agriculteurs ont été couramment mis à contribution en 2010 pour les activités de développement communautaire.

66. Les peuples autochtones ont aussi figuré parmi les principaux thèmes signalés, 20 recommandations mentionnant des questions s'y rapportant. Plusieurs projets ont été spécialement ciblés sur des zones géographiques présentant de fortes concentrations de peuples autochtones. Ce fut le cas au Mexique en 2007, en République bolivarienne du Venezuela en 2007, aux Philippines en 2008 et en Inde en 2007. Ces projets de suivi étaient aussi caractérisés par une approche valorisant les savoirs traditionnels, la culture et les droits sur les ressources, et utilisant des modèles de développement à assise communautaire. La politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones<sup>18</sup> fournit une feuille de route pour les stratégies des projets et programmes concernant les peuples autochtones. Cette politique reconnaît que l'aide à ces groupes passe par des approches de développement de base adaptées et participatives, qui respectent les valeurs autochtones et misent sur leurs points forts.
67. **Parité hommes-femmes.** Pratiquement aucune recommandation issue des évaluations examinées en 2010 ne porte sur ce thème. Dans les précédents PRISMA, le nombre de recommandations relatives à la parité hommes-femmes était également négligeable: aucune en 2009, une en 2008 et deux en 2007. Diverses préoccupations relatives à la parité hommes-femmes ont toutefois été exprimées dans des recommandations plus générales. À Madagascar, il a été suggéré que les femmes et les jeunes soient placés au centre d'une approche-filière différenciée. En conséquence, le programme de pays a établi une stratégie relative à la parité hommes-femmes et intégré le sujet dans les activités de formation et la stratégie de ciblage. En Chine, il a été préconisé que le processus de conception retienne des éléments tels que le ciblage des ménages les plus pauvres et la participation des femmes et des villageois au processus de planification afin de renforcer la gouvernance locale. La division compétente et l'équipe de pays sont actuellement engagées dans l'examen du programme de pays et la mise à jour du COSOP. Ces préoccupations seront intégrées dans la conception de nouveaux instruments.
68. Au niveau institutionnel, le FIDA suit la parité hommes-femmes comme un indicateur distinct, évalué à différents stades du cycle des projets sur l'ensemble du portefeuille. La parité hommes-femmes est évaluée lors des études d'assurance qualité au stade de la conception des projets, dans les rapports sur l'état d'avancement des projets, au cours de leur exécution et dans les rapports d'achèvement.
69. **Bénéficiaires.** La participation des bénéficiaires a été mise en relief dans cinq recommandations, qui ont souligné la nécessité d'accroître la participation des intéressés et de veiller à ce qu'ils puissent se faire entendre davantage. Quelques exemples sont donnés ci-dessous:
- a) Au Pakistan, une plus large participation de groupes d'agriculteurs et d'entreprises du secteur privé a été encouragée pour améliorer les résultats. En conséquence, toute une hiérarchie de groupes d'agriculteurs, tels que les groupes d'intérêts spéciaux, les organisations communautaires et les organisations villageoises, a été mise au service des activités de développement communautaire. Les nouveaux projets, au Punjab et au Balouchistan, assureront un engagement accru du secteur privé.
  - b) Au Guatemala, l'évaluation a préconisé d'accroître la participation des parties prenantes dans les zones de projet. En conséquence, tous les projets futurs

---

<sup>18</sup> EB 2009/97/R.3/Rev.1.

et le COSOP axé sur les résultats prévoit la participation directe des utilisateurs et des parties prenantes. Le Programme de développement rural durable dans la région Nord en est un exemple particulièrement frappant.

70. **Organisations des populations pauvres.** Les cinq recommandations qui portent sur ce thème mettent l'accent sur la consolidation des organisations locales et communautaires. En Chine, une augmentation de l'investissement dans les organisations locales ainsi que dans l'animation et les activités communautaires a été recommandée. En conséquence, le Programme de réduction de la pauvreté dans la zone de Dabieshan encouragera la création de coopératives d'agriculteurs privées et appuiera l'adhésion des agriculteurs pauvres à ces coopératives. Il assurera l'accès des pauvres, femmes et hommes, aux organisations communautaires et à la formation professionnelle. Aux Philippines, le projet de gestion intégrée des ressources naturelles et de l'environnement (INREMP) s'efforcera d'autonomiser les communautés, les peuples autochtones et les autorités locales. Ce projet n'imposera pas de nouveaux dispositifs institutionnels mais recourra à une stratégie de développement échelonnée et calibrée, par le biais de campagnes de renforcement des capacités, d'information, d'éducation et de communication.

#### **Domaines techniques**

71. **Secteur privé et marchés.** Les évaluations passées en revue dans le présent PRISMA contiennent 10 recommandations concernant le développement des marchés, des entreprises et du secteur privé. En Argentine, le FIDA promeut à cet égard le recrutement de techniciens privés par les coopératives, avec la collaboration des pouvoirs publics. Dans ce pays, les opérations sont aussi de plus en plus orientées sur les liens entre les producteurs et les filières industrielles et commerciales. Au Soudan, où l'évaluation a recommandé une concentration accrue sur l'accès aux marchés et la création de filières, les projets récemment approuvés portent sur les problèmes rencontrés dans ces secteurs. Les stratégies clés ont pour objet d'organiser les producteurs afin d'augmenter la production, de renforcer leur pouvoir de négociation et d'attirer les acheteurs et, dans le cas du Projet relatif à l'accès rural, d'ouvrir l'accès aux marchés secondaires.
72. **Gestion des ressources naturelles.** Dix recommandations ont trait à la gestion des ressources naturelles; elles se rapportent à la conservation des sols et des eaux, aux moyens de réduire la pression exercée par la production intensive sur les ressources naturelles et à l'application d'approches intégrées en gestion des ressources naturelles. Au Soudan, l'équipe de pays exécutera une analyse approfondie des difficultés rencontrées et des enseignements tirés au cours du processus de réforme agraire. Au Pakistan, les investissements agricoles seront accompagnés de mesures de bonification des terres, telles que les pratiques agricoles de conservation et le drainage afin d'éviter l'engorgement des sols. Toutes les propositions relatives à l'infrastructure seront assorties d'évaluations environnementales (voir aussi l'encadré 2 sur la stratégie détaillée appliquée aux Philippines).



## Encadré 2

### Gestion durable intégrée des ressources naturelles aux Philippines

Dans le cadre du Programme INREMP, les régimes scientifiques de gestion des terres vont de pair avec les savoirs locaux. Les zones ciblées jouxtent celle du Projet de promotion des initiatives communautaires de l'ouest de Mindanao afin de permettre l'application à plus grande échelle des activités initiales du projet. Ces zones ont été sélectionnées sur la base des conditions biophysiques ainsi que des valeurs socioéconomiques et conservatoires qu'elles présentent. D'autres facteurs ont également joué tels que la présence d'une infrastructure de gestion des eaux, l'ampleur de la dégradation des terres et des forêts, et les perspectives d'application à plus grande échelle des activités du projet de l'ouest de Mindanao.

Les groupes ciblés comprendront à la fois les personnes vulnérables et les pauvres possédant des aptitudes entrepreneuriales. Des initiatives telles que l'évaluation de l'utilisation des terres, la planification de la gestion du haut bassin versant, ainsi que la conservation, la restauration et la protection des forêts domaniales seront ciblées sur des communautés entières. Des activités relatives à l'exploitation commerciale des forêts et à l'amélioration des moyens d'existence pourront être ciblées sur les pauvres intéressés par le commerce et possédant les qualités requises.

Pour renforcer les perspectives de durabilité, l'INREMP est complètement intégré dans les opérations provinciales, tant des agences du gouvernement central que des unités du gouvernement local. Pour superviser la conception du projet, le gouvernement a été encouragé à établir un groupe de travail technique qui est devenu un acteur incontournable de l'équipe de gestion du programme de pays (dans le pays), garantissant ainsi l'appropriation locale. Un soutien est apporté à d'autres organisations locales par le biais d'une approche calibrée de renforcement des capacités et de sensibilisation plutôt que par l'imposition de nouveaux dispositifs institutionnels.

73. **Analyses, études et recherche.** Ces dernières années, les recommandations des évaluations ont insisté sur le fait que le FIDA devrait s'investir davantage dans le travail analytique et la recherche. À nouveau, quatre recommandations issues des évaluations de cette année portent sur ce thème. La suite donnée par la direction du FIDA à ces recommandations, à Madagascar et au Nigéria, est résumée ci-dessous.
- a) À Madagascar, l'évaluation a préconisé l'exécution d'une étude du potentiel agroécologique, financier, humain et commercial afin de guider le choix des produits à développer et d'améliorer ainsi les perspectives des activités agro-industrielles et d'exportation. Des études sont actuellement en cours par région. Elles sont régulièrement mises à jour et utilisées dans les discussions avec les parties prenantes.
  - b) Au Nigéria, il a été suggéré d'utiliser les ressources provenant des dons aux instituts nationaux de recherche agricole pour la mise au point de technologies appropriées. Des programmes bénéficient actuellement de dons accordés à l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT) pour l'amélioration des variétés de mil et de sorgho, au Centre international de développement des engrais (IFDC) pour le renforcement de la gestion de la fertilité des sols, et à l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) pour la gestion de la production de niébé, d'igname et de manioc. Par sa collaboration à la recherche adaptative et par la fourniture aux agriculteurs de produits et de pratiques améliorés, le FIDA a travaillé en partenariat avec ces instituts.
74. **Finance rurale.** Onze recommandations concernent la finance rurale. Au niveau institutionnel, le thème de la finance rurale a bénéficié d'une attention accrue à la suite de la présentation au Conseil d'administration, en avril 2009, de la politique du FIDA en matière de finance rurale<sup>19</sup>. Au Guatemala, l'évaluation a préconisé une intensification de la recherche d'autres moyens de promouvoir l'épargne et le crédit par la base et de développer de petits marchés financiers. En conséquence, des instruments novateurs en matière de services financiers ruraux ont été intégrés dans le Programme de développement rural durable dans la région Nord. Ils

<sup>19</sup> EB 2009/96/R.2/Rev.1.

comprennent l'extension du réseau et la conception de nouveaux produits, et facilitent à la fois la fourniture des services (offre) et l'accès à ceux-ci (demande). En réponse à une autre recommandation, des instruments ont été élaborés pour répondre aux divers besoins de financement des petits exploitants. Le modèle proposé comprend aussi le renforcement des capacités de gestion financière des associations de producteurs, une assistance technique aux organisations de producteurs et d'opérateurs de la microfinance, et l'expansion des points de service.

75. **Formation et renforcement des capacités.** Six recommandations se rapportent à la formation et au renforcement des capacités; certaines d'entre elles portent spécifiquement sur le renforcement des capacités des entités locales ou décentralisées. En Chine, par exemple, la conception des projets récents est axée sur l'augmentation du nombre de femmes et de pauvres participant aux groupes villageois d'exécution. Ces groupes établissent les plans de développement villageois, qui sont ensuite présentés à la commune et aux échelons supérieurs.

### **Gestion des projets**

76. **Décentralisation.** Cinq recommandations portent sur la décentralisation. Certaines d'entre elles sont axées sur la création d'une relation orientée vers les services entre le gouvernement et les organisations locales dans le cadre de la décentralisation. Par exemple, au Soudan, l'appui aux services décentralisés de vulgarisation agricole est un élément régulier des projets en cours ou à venir. Le FIDA étudie actuellement la question du financement des dépenses de fonctionnement par la rémunération des services et par des partenariats avec les autres projets financés par les donateurs.
77. **Conception et formulation des projets.** Vingt-deux recommandations ont trait à la conception. La collaboration avec les parties prenantes du pays et la souplesse de la conception des projets sont souvent pointées. La conception des projets récents au Guatemala se caractérise par la souplesse des composantes programmées et des grandes lignes d'action. C'est la suite qui a été donnée aux recommandations issues de l'évaluation visant à assurer que les mesures définies lors de la conception ne soient pas annulées à la suite de changements en cours d'exécution. En conséquence, à Madagascar, les documents de projets ont été simplifiés et l'importance accrue accordée à l'examen à mi-parcours permet l'adaptation des projets à l'évolution de la situation. En outre, la conception des COSOP s'inspire du cadre des mesures de réduction de la pauvreté de manière à assurer l'alignement sur les politiques nationales.
78. **Gestion et administration des projets.** Sur les 11 évaluations examinées en 2010, neuf se rapportent spécifiquement à la gestion des projets. Au Nigéria, par exemple, il a été demandé que les agences fédérales partenaires possèdent les qualifications et les compétences nécessaires à une exécution efficace. En conséquence, le FIDA veillera à ce que les organisations partenaires aient les capacités requises.
79. Si l'on y ajoute les recommandations formulées dans les 43 évaluations examinées au cours des **quatre dernières années**, la gestion et l'administration des projets acquièrent une place prédominante, avec 54 recommandations axées sur ce thème. Certaines recommandations concernent l'efficacité des mouvements de fonds destinés aux projets, d'autres les retards subis par les décaissements et la mobilisation des fonds de contrepartie. Parmi les autres questions à suivre figurent le niveau des effectifs et des compétences et les retards dans la passation des marchés. Les évaluations recommandent aussi que l'exécution des projets soit suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution des conditions locales. Le renforcement des capacités du personnel au démarrage des projets figure aussi parmi les mesures préconisées.

80. Certains projets accordent davantage d'attention à la sélection de partenaires d'exécution possédant une expérience et des capacités adéquates (comme cela a été le cas au Nigéria en 2010). D'autres s'efforcent de travailler avec les institutions locales existantes tout en demeurant conscients de la nécessité de renforcer les capacités du personnel employé dans les activités des projets (Philippines 2010, Belize 2009). Dans la mesure du possible, les procédures de passation des marchés sont alignées sur les réglementations nationales (Mali 2008).
81. La formation aux procédures de passation des marchés du FIDA a beaucoup retenu l'attention ces dernières années. En ce qui concerne la formation à la supervision, l'accent a été mis sur les aspects fiduciaires. À ce jour, environ 200 membres du personnel et 30 agents de pays ont été formés. La formation et le recrutement de spécialistes dans les divisions régionales facilitera la solution des problèmes relatifs aux décaissements et à la complexité de la passation des marchés. Pour guider les projets au niveau national, des comités directeurs nationaux sont établis pour la durée des projets, permettant aux parties prenantes du pays de participer au suivi des projets (Philippines 2008 et 2010, Rwanda 2007). Pour identifier les partenaires les plus efficaces, les organismes d'exécution locaux sont souvent sélectionnés en consultation avec les autorités nationales, sur la base de critères de sélection transparents (Bangladesh 2007).
82. Comme l'a signalé le PRISMA de l'an passé, le passage à la supervision directe (à présent appliquée à plus de 90% du portefeuille) et la création de bureaux de pays ont permis au FIDA de mieux répondre aux besoins des projets et à l'évolution des conditions locales. Ces changements opérationnels ont permis de détecter plus rapidement les risques touchant la performance ainsi que les changements à apporter à mi-parcours de l'exécution des projets.
83. **Mesure des résultats et suivi-évaluation.** Dans l'examen de cette année, deux recommandations sont axées sur le S&E. Puisque l'amélioration du S&E dépend souvent du recrutement de personnes qualifiées et du renforcement des capacités des équipes de projet, en Chine chaque unité de gestion des projets veille à ce que le personnel reçoive une formation spécifique au S&E ainsi qu'aux systèmes de gestion de l'information. Outre les mesures visant des projets spécifiques, le FIDA a introduit un certain nombre de processus ayant pour objet d'améliorer la saisie et le regroupement des résultats recueillis sur le terrain, notamment un nouvel outil permettant la saisie en ligne des données relatives aux indicateurs du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et un nouveau logiciel destiné à faciliter les enquêtes de référence et de suivi dans le cadre des projets.
84. Sur le nombre total des recommandations issues des évaluations examinées au cours des **quatre dernières années**, 43 concernent le S&E. Ces recommandations sont fréquemment axées sur le renforcement des capacités de S&E au niveau des projets et sur la création de systèmes de S&E orientés vers l'impact. Elles mettent aussi l'accent sur le renforcement du S&E au niveau national par la mise en place de dispositifs cohérents. Pour soutenir le S&E des projets, certaines évaluations préconisent l'élaboration de stratégies au niveau régional. Le S&E est aussi l'une des principales priorités de la direction du FIDA depuis l'adoption du cadre directeur du SYGRI<sup>20</sup>. Aux fins des rapports annuels sur les produits et les résultats, le SYGRI est assorti d'un menu d'indicateurs qu'il est possible de suivre au moyen des systèmes de S&E des projets. Depuis deux ans, plus de 85% des projets remettent des rapports sur leurs résultats.
85. En ce qui concerne l'impact, les données proviennent d'enquêtes de référence ou de sources extérieures fiables. Le FIDA a élaboré une méthodologie spécifique et une matrice pour les enquêtes de référence ainsi qu'un nouveau logiciel de saisie et

---

<sup>20</sup> EB 2003/80/R.6/Rev.1.

d'analyse des données relatives aux projets<sup>21</sup>. Près de 50 projets ont déjà mené leur enquête de référence (comme l'avait recommandé PMD pour tous les projets lancés après l'adoption du SYGRI, c'est-à-dire à partir de janvier 2004). Au Maroc, à la suite des évaluations, tous les projets en cours ont recueilli des données de référence en 2007 (une enquête de référence a également été exécutée au Mexique en 2007).

86. Comme il a été signalé dans le passé, les divisions régionales ont entrepris de leur propre initiative d'appuyer le S&E au niveau des projets et de faciliter l'établissement de rapports plus réguliers et plus fiables. Les systèmes de S&E des projets ont été renforcés notamment au moyen des initiatives et des dons régionaux suivants: don à la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre; don pour la gestion de l'impact en Afrique orientale et australe; ateliers régionaux dans l'APR; recours à une institution spécialisée par NEN pour renforcer les capacités en gestion de l'impact; et Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL). Pour renforcer les systèmes de S&E et les capacités du personnel des projets, le FIDA a souvent formé ce personnel directement (Venezuela 2007 et Rwanda 2007). Beaucoup de projets accordent une grande attention aux systèmes de S&E au stade du démarrage (Belize 2009).
87. **Présence dans les pays.** Quatre recommandations ont trait à l'expansion et au renforcement de la présence dans les pays. Le renforcement de la présence sur le terrain a été préconisé dans un certain nombre d'évaluations en vue d'améliorer la supervision et le suivi des projets. Parmi ces recommandations, les deux suivantes se distinguent par la suite qui leur a été donnée:
- en Éthiopie, le CPP et son associé seront détachés en 2010;
  - au Pakistan, le FIDA négocie déjà avec le gouvernement l'ouverture officielle d'un bureau de pays et le détachement d'un CPP.

À la fin de 2009, 25 bureaux de pays avaient été créés, dont 16 étaient dirigés par du personnel national et 9 par des CPP détachés<sup>22</sup>. Pour renforcer les capacités de supervision et de suivi des projets, les membres du personnel détachés dans les pays participent régulièrement aux missions de supervision, aux retraites de division et aux ateliers régionaux sur l'exécution des projets.

88. **Ressources humaines.** Une seule recommandation concerne les ressources humaines. Au Guatemala, conformément à la recommandation selon laquelle des consultants nationaux devraient être recrutés dans la zone des projets, aux côtés de consultants étrangers qui feraient office de facilitateurs, des consultants nationaux ont été engagés pour toutes les tâches de conception et d'exécution des programmes.
89. **Supervision.** Cinq recommandations ont été formulées au sujet de la supervision. Comme il a été préconisé, au Pakistan, tous les projets du FIDA (y compris ceux qui ont été nouvellement approuvés) seront supervisés directement par le FIDA<sup>23</sup>. Au niveau institutionnel, la supervision directe est passée à plus de 90% du portefeuille. Au 30 avril 2010, sur les 264 projets du portefeuille actuel (projets en cours et projets non entrés en vigueur), 238 étaient supervisés directement<sup>24</sup>. Cette évolution a déjà des effets positifs dans divers domaines: apprentissage, renforcement de l'appui à l'exécution, meilleur suivi et rigueur accrue dans l'évaluation et la notation des projets.

<sup>21</sup> Toutes les informations et ressources relatives au SYGRI, aux fins des rapports annuels sur les produits et les résultats et des évaluations de l'impact, sont disponibles en ligne sur le site: <http://www.ifad.org/operations/rims/>

<sup>22</sup> Pour de plus amples détails, voir le document Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays (EB 2009/98/R.11) présenté au Conseil en décembre 2009.

<sup>23</sup> À l'exception de deux pour lesquels l'institution coopérante est la Banque mondiale. Ces deux projets ont été conçus avant que le FIDA n'ait accru son rôle en matière de supervision.

<sup>24</sup> Source: système de gestion du portefeuille de projets (SGPP), 30 avril 2010.

### Activités hors prêts

90. **Partenariats.** Dix-sept recommandations se rapportent à l'établissement et au renforcement des partenariats. Les évaluations encouragent un approfondissement des partenariats avec les parties prenantes aux niveaux national et sous-national, la société civile et le secteur privé (voir l'encadré 3 pour les actions intégrées au Nigéria). En Argentine, les partenariats interinstitutionnels avec des organisations des secteurs public et privé sont promus; on peut citer comme exemple la collaboration avec l'Institut national de technologie agricole. En Éthiopie, des partenariats ont été noués avec le gouvernement fédéral et les autorités régionales, et le FIDA travaille avec 10 ONG nationales et internationales dans le domaine du développement pastoral communautaire.

#### Encadré 3

##### Partenariats sur toute la gamme au Nigéria

Le COSOP axé sur les résultats du Nigéria prend en compte une vaste gamme de partenariats qui se renforcent mutuellement. Ces partenariats sont notamment les suivants: i) partenariats entre les petits exploitants et les instituts nationaux de recherche agricole et autres organismes de recherche spécialisés visant la mise au point de techniques appropriées et peu coûteuses, l'amélioration des services de vulgarisation à tous les échelons gouvernementaux et l'accroissement de la productivité des petits exploitants; ii) collaboration avec la Banque mondiale, la BAfD, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) sur des segments de filières; iii) partenariat avec la Commission de développement du delta du Niger, le Ministère des affaires du delta du Niger, les ministères nationaux de l'environnement, les ministères de l'agriculture à tous les niveaux gouvernementaux; et iv) partenariats avec les conseils des autorités locales, les ONG, les organisations communautaires et les organisations de producteurs et d'agriculteurs afin de renforcer la participation des communautés à la planification et au développement locaux, qui sont la clé de l'approche de développement à l'initiative des communautés.

Les activités des projets s'organisent aussi de plus en plus autour de partenariats publics-privés. Des partenariats ont été établis avec des entreprises du secteur privé telles que Notore (engrais), Candel (intrants agricoles) et Savannah Seeds. D'autres ont été noués avec des prestataires de services financiers afin que les agriculteurs puissent avoir accès en temps utile à ces services.

Des projets travaillent en partenariat avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'initiative "D'agriculteur à agriculteur" pour l'intégration de la parité hommes-femmes dans le processus de développement, financée par l'USAID, ainsi qu'avec des organisations spécialisées dans l'apiculture, la production halieutique et la gestion de l'aviciculture afin de développer la participation à l'agro-industrie et la création d'entreprises.

91. **Concertation.** Six recommandations ont été formulées au sujet de la concertation. Au Soudan, le COSOP définit un ensemble limité mais précis de thèmes stratégiques en matière de concertation, à savoir: i) l'allocation de crédits budgétaires au secteur pluvial; ii) le transfert de la gestion de l'eau aux organisations d'utilisateurs; et iii) la création de services microfinanciers durables appuyés par un cadre politique porteur.
92. **Gestion des savoirs.** Trois recommandations insistent sur l'accroissement du rôle de la gestion des savoirs dans le soutien stratégique et le conseil. En République populaire démocratique de Corée par exemple, il a été recommandé que soit renforcé le partage de l'information entre le projet et les partenaires, et sa plus large diffusion au moyen d'ateliers aux niveaux du canton et de la province. Ces recommandations seront prises en compte dans la conception et l'exécution d'un nouveau projet.

### Thèmes transversaux

93. **Durabilité.** Mentionné dans 30 des recommandations issues des 11 évaluations examinées en 2010, le thème de la durabilité est celui qui revient le plus souvent. Ces recommandations sont axées sur des questions telles que la compréhension accrue des conditions locales pour renforcer la durabilité, le resserrement des liens entre les initiatives du projet et les structures permanentes, et les stratégies de retrait. Aux Philippines, la durabilité a été renforcée par la création d'un groupe de

travail technique interinstitutions, qui a pour mandat d'appuyer le comité directeur national du projet et de coordonner l'exécution du projet entre les différents intervenants. Au Soudan, le COSOP axé sur les résultats prévoit la préparation aux catastrophes dans le plan de gestion des risques. Pour renforcer la durabilité, le personnel a été formé à la gestion des conflits dans le cadre des interventions du programme. Il est préparé à l'analyse des causes profondes des conflits, à la communication à la direction des situations potentiellement conflictuelles et à la préconisation de stratégies préventives ou modératrices. À Madagascar, les liens entre les bureaux du projet ont été renforcés aux niveaux local et national. La recommandation visant à confier à la région la pleine responsabilité des routes interprovinciales n'a pu être appliquée complètement car, en dépit de l'augmentation des budgets de la région et du Ministère des travaux publics, les ressources financières du gouvernement sont insuffisantes pour répondre aux besoins.

94. Issues des 43 évaluations examinées au cours des **quatre dernières années**, 44 recommandations sont axées sur des aspects relatifs à la durabilité. Fréquemment, les recommandations préconisent la définition d'une stratégie claire de retrait pour les projets et un rôle accru des organes nationaux, régionaux et locaux dans la poursuite des activités des projets. Au niveau institutionnel, la rentabilité et la viabilité opérationnelle des institutions ont été mises en relief. Les évaluations récentes mettent l'accent sur la nécessité de prendre en considération le contexte local, y compris les conflits, les contraintes socioéconomiques et la durabilité environnementale. Certaines évaluations mentionnent la coordination avec les institutions gouvernementales.
95. De plus en plus, les projets définissent le rôle confié aux institutions locales dans leurs activités. Aux Philippines, en 2008, les responsabilités des organismes gouvernementaux locaux, concernant notamment les engagements financiers et l'affectation du personnel, ont été clairement définies dans des accords tripartites entre les agents d'exécution, les municipalités et les projets. À Madagascar, les activités de développement prévues au titre du programme sont coordonnées par les institutions nationales (par exemple, la Direction régionale du développement rural à Madagascar ou le groupe de travail technique interinstitutions aux Philippines). Pour assurer la rentabilité et la viabilité à long terme des institutions, le Fonds d'aide aux régions de montagne, en Albanie (2009), qui était une fondation, a été transformé en société par actions de financement du développement (institution financière non bancaire à but lucratif). La stratégie de retrait prévoit aussi l'entrée d'un investisseur stratégique.
96. En ce qui concerne la durabilité socioéconomique et environnementale des activités du projet, au Guatemala (2010), le FIDA travaille à l'établissement de liens plus étroits entre les initiatives du programme et les structures permanentes, et il a soutenu la consolidation des institutions de développement communautaire. D'autre part, l'adoption de procédures d'évaluation sociale et environnementale renforcera la durabilité environnementale des projets. Ces dernières années, la conception et l'exécution des projets ont mis l'accent sur les liens avec les organismes d'exécution et sur la continuité du financement et des ressources nécessaires aux activités des projets. Les efforts futurs pourront viser à évaluer les bénéfices destinés aux participants aux projets et à garantir qu'ils leur échoient. À cette fin, il sera nécessaire de mesurer les bénéfices recueillis par les bénéficiaires du projet et de promouvoir la résistance et les gains à long terme des ménages.
97. **Innovation et reproduction.** Les 11 évaluations examinées en 2010 ont formulé neuf recommandations ayant trait à l'innovation et à la reproduction. Au Pakistan, le Projet d'appui à l'optimisation des cultures met en œuvre une approche systématique pour identifier et piloter les innovations en vue de leur future application à plus grande échelle. Un guichet de financement spécial a été créé à l'intention des femmes et des sans-terre, qui pourrait être reproduit en cas de bons résultats. Une nouvelle fiche de pointage de la pauvreté sera utilisée pour le

ciblage au Punjab. Ces deux initiatives seront appuyées par une stratégie de gestion des savoirs appliquée au niveau du projet et du pays.

98. **Gouvernance.** Dans l'examen de 2010, une recommandation seulement se rapporte à la gouvernance. Au Nigéria, le recours au développement à l'initiative des communautés a été recommandé dans le cadre général de la gouvernance locale pour renforcer les capacités des parties prenantes locales, telles que les États, les organes élus locaux, le secteur privé, les ONG et les organisations communautaires. En conséquence, les programmes du Nigéria ont élargi l'offre de formation au développement à l'initiative des communautés au personnel clé des gouvernements locaux et aux dirigeants communautaires. Au niveau macro, par suite de la reconnaissance croissante du lien existant entre la bonne gouvernance et le succès de la réduction de la pauvreté, les directives relatives à l'examen du portefeuille actuel préconisent que les rapports sur le portefeuille des divisions mentionnent les questions de gouvernance.
99. **Stratégie.** Onze recommandations portent sur les questions stratégiques au niveau des projets. En Éthiopie, par exemple, où l'adoption d'un cadre temporel plus long a été préconisée pour la stratégie de pays, le COSOP a été élaboré avec un horizon temporel de sept ans, qui correspond à celui du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté du pays. La stratégie sera réexaminée tous les ans et mise à jour tous les deux ans. Au Pakistan, en application des recommandations, les projets du Punjab et du Balouchistan seront axés sur le développement de l'élevage et les cultures à haute valeur marchande.

## V. Résumé, conclusions et recommandations

### Résumé et conclusions

100. En ce qui concerne les évaluations examinées en 2010, une application intégrale a été déclarée pour 119 recommandations, soit environ 62% du total. Quant aux autres recommandations, leur application est soit en cours (12%), soit partielle (6%). Environ 13% des recommandations tombent dans la catégorie "application différée"; elles se rapportent à l'évaluation concernant la République populaire démocratique de Corée où un projet de suivi n'a pas encore démarré. Environ 5% des recommandations ont été considérées comme non applicables en raison de l'évolution du contexte du développement dans le pays ou pour d'autres motifs. Deux pour cent seulement des recommandations étant en instance, on peut considérer que globalement la réceptivité aux recommandations issues des évaluations et leur taux d'application sont très élevés.
101. Sur les 738 recommandations issues des 43 évaluations exécutées au cours des quatre dernières années, 436 – soit 59% environ – ont été intégralement appliquées. Quant au reste, 18% étaient différées, 5% non applicables, 5% partiellement appliquées et 2% seulement en instance.
102. Dans l'ensemble, la proportion des recommandations intégralement appliquées est en augmentation, passant de 57% en 2008 à 52% en 2009, pour atteindre 62% en 2010.
103. Les séries chronologiques font aussi ressortir l'attention croissante que les gouvernements accordent aux évaluations ces dernières années. En ce qui concerne le nombre moyen de recommandations issues de chaque évaluation, les chiffres étaient de 20 en 2007, 15 en 2008, 18 en 2009 et 19 en 2010. De nature plus stratégique, les recommandations sont plus utiles.
104. En ce qui concerne les RNE, l'un des thèmes d'apprentissage du RARI, la stratégie du FIDA concernant le changement climatique et les procédures d'évaluation environnementale et sociale, entre autres instruments, permettront de détecter les risques et les opportunités relatifs aux RNE. Quant à l'accès aux marchés, le FIDA a intensifié ses efforts d'analyse et d'évaluation de la création de filières, par la recherche interne, la diversification des approches adoptées et l'établissement de partenariats stratégiques.

### Recommandations

105. Comme il a été noté, les recommandations issues des évaluations sont moins nombreuses que par le passé et portent davantage sur des thèmes stratégiques, ce qui a permis au FIDA de les appliquer avec plus d'efficacité. D'autre part, l'examen des thèmes récurrents au cours des quatre dernières années révèle que les évaluations ont pointé les problèmes les plus importants pour l'efficacité et l'impact des opérations. Elles apportent ainsi une contribution essentielle à la conception des projets et programmes futurs. Les PRISMA futurs couvriront aussi un certain nombre d'évaluations au niveau institutionnel. Les recommandations stratégiques bien définies qui y seront formulées, et que la direction jugera applicables, seront d'une grande utilité pour les examens futurs.
106. Le prompt règlement des accords conclusifs est, selon le PRISMA de l'an passé, l'un des points sur lesquels une amélioration s'impose. Toutes les évaluations couvertes dans le RARI 2009 ont fait l'objet d'un accord en temps utile pour qu'il y soit donné suite. Toutefois, un certain nombre d'évaluations relatives au programme de travail de 2008 n'étaient pas achevées ou l'accord conclusif n'avait pas été parachevé à temps pour qu'elles puissent figurer dans le PRISMA. Un suivi attentif est donc nécessaire à cet égard. Pour que les évaluations continuent d'être achevées à temps, il est préconisé de veiller à ce qu'un solide processus de consultation avec toutes les parties prenantes clés soit en place du début à la fin du processus d'évaluation.
107. Les évaluations accordent une priorité relativement faible à la parité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes. Bien que la parité hommes-femmes figure dans certaines recommandations portant sur d'autres questions et qu'IOE considère que, en tant que thème transversal, ce sujet est couvert par différents critères d'évaluation, un surcroît d'attention et des recommandations claires sur la parité hommes-femmes en faciliteraient la bonne intégration dans les projets et programmes. Ce sera particulièrement important pour le suivi des efforts d'intégration de la parité hommes-femmes après l'évaluation de la question au niveau de l'institution.
108. Enfin, comme le mentionne l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, les systèmes d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation du FIDA doivent renforcer l'utilisation des résultats des évaluations, ainsi que l'apprentissage et le retour d'information. À cet effet, il faudrait notamment accorder une plus grande place à la gestion des savoirs, accroître la participation d'IOE aux mécanismes existants du FIDA, exécuter un plus grand nombre de synthèses des évaluations, exploiter les informations fournies par les rapports d'achèvement des projets et le système d'auto-évaluation, et élargir la diffusion des conclusions des évaluations<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA (EB 2010/99/R.6, page 58).



## Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2010

### I. Observations générales

1. Le présent PRISMA est le septième que la direction du FIDA soumet à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Conformément à la politique d'évaluation du FIDA, le Bureau de l'évaluation présente ci-dessous ses observations sur ledit rapport au Comité et au Conseil, pour examen<sup>1</sup>.
2. Le PRISMA 2010 est un document bien préparé, qui analyse l'état d'avancement de l'application des recommandations figurant dans les 11 rapports d'évaluation publiés en 2008. Il prend dûment en compte les principales recommandations formulées par IOE sur le rapport de l'an passé, par exemple, en classant les recommandations concernant les activités hors prêts (gestion des savoirs, concertation et partenariats) dans un nouveau groupe thématique distinct et en rendant compte de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).
3. Bien que le PRISMA 2010 ne comprenne aucune évaluation au niveau de l'institution (ENI), IOE présume que les recommandations issues des ENI sur la capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur application à plus grande échelle, ainsi que de l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement concernant les opérations et les politiques relatives à l'agriculture et au développement rural, seront traitées dans le PRISMA 2011.

### II. Observations spécifiques

4. **Recommandations à application différée ou en instance.** Dans le PRISMA 2009, 16% des recommandations ont été considérées comme étant à application différée ou en instance. Sur celles qui se rapportent à la période 2007-2010, 21% (voir tableau 7 du rapport principal de 2010) sont encore à application différée ou en instance. Il est à noter que le PRISMA ne prévoit pas le traitement des recommandations de cette catégorie remontant aux précédentes éditions du rapport. Il est recommandé par conséquent qu'à l'avenir une nouvelle section soit consacrée à l'état d'avancement de l'application de ce type de recommandations.
5. **Recommandations non acceptées dans l'accord conclusif.** Le PRISMA ne rend compte de l'état d'avancement de l'application et des mesures prises par la direction que pour les recommandations qui ont été acceptées par la direction du FIDA et par le gouvernement intéressé, telles qu'indiquées dans l'accord conclusif de l'évaluation. Dans le passé, le PRISMA ne couvrait pas les recommandations non acceptées par l'une ou l'autre ou par les deux parties signataires de l'accord<sup>2</sup>. Par souci d'exhaustivité et de transparence, et conformément à la politique d'évaluation<sup>3</sup>, IOE recommande que le PRISMA comprenne à l'avenir une section consacrée à ces recommandations. Il faudra à cette fin ajouter à celles qui sont énumérées au paragraphe 9 une nouvelle catégorie concernant les recommandations non acceptées (en tout ou en partie).

<sup>1</sup> Voir le paragraphe 49 de la Politique d'évaluation au FIDA (EB 2003/78/R.17/Rev.1).

<sup>2</sup> Ainsi, dans le cas de l'évaluation intermédiaire du projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres en République populaire démocratique de Corée, couverte dans le PRISMA de cette année, toutes les recommandations n'ont pas été pleinement acceptées par les deux parties.

<sup>3</sup> Voir paragraphe 49 de la Politique d'évaluation (EB 2003/78/R.17/Rev.1).

6. **Recommandations récurrentes.** Peu de recommandations appellent une application récurrente, comme celle du RARI 2009 (voir paragraphe 43 du PRISMA) concernant l'allocation différenciée de ressources administratives pour la conception, la supervision, l'appui à l'exécution et la présence dans le pays, en fonction des conditions spécifiques du pays concerné. Bien que le PRISMA 2010 précise la façon dont la direction a l'intention de traiter cette recommandation, le document devrait aussi rendre compte à l'avenir de l'application de cette recommandation "récurrente" et d'autres du même genre.
7. **Suite donnée par les gouvernements.** Bien que les gouvernements se montrent de plus en plus déterminés à appliquer les recommandations issues des évaluations, 51% seulement des recommandations qui leur ont été adressées ont été intégralement appliquées. Améliorer la réponse des gouvernements demeure un défi majeur, déjà signalé l'an passé dans les observations d'IOE sur le PRISMA. Il faudrait à cette fin demander à toutes les missions de supervision de suivre avec les gouvernements l'application des recommandations qui leur sont adressées à l'issue des évaluations, et d'en rendre compte. À l'avenir, le PRISMA devrait présenter les mesures prises par la direction pour suivre l'application par les gouvernements des recommandations acceptées.
8. **Parité hommes-femmes.** L'absence de recommandations relatives à la parité hommes-femmes dans les évaluations examinées dans le PRISMA est signalée aux paragraphes 59, 67 et 68 ainsi qu'au tableau 8. Cela tient au fait que la parité hommes-femmes est évaluée comme partie intégrante des divers critères cités dans le manuel d'évaluation d'IOE. Ainsi, elle est couverte lors de l'évaluation et de la notation de la pertinence des projets et des divers autres critères utilisés par IOE. Cette approche consistant à traiter la parité hommes-femmes comme un thème transversal plutôt que comme une question distincte a été suggérée par la direction dans le passé et, qui plus est, elle est cohérente avec les bonnes pratiques mises en œuvre par la communauté internationale dans ce domaine. Pour cette raison, dans le PRISMA, les recommandations relatives à la parité hommes-femmes sont intégrées dans des domaines thématiques tels que les "bénéficiaires" ou les "organisations des populations pauvres". Il est à noter que IOE exécute actuellement une évaluation au niveau de l'institution sur la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, et mènera dans ce contexte une réflexion sur la façon de traiter à l'avenir la question de la parité hommes-femmes.
9. **Recommandations du RARI.** IOE constate avec satisfaction que le PRISMA suit les recommandations du RARI. Comme il est indiqué au paragraphe 43, la quatrième recommandation du RARI s'adressait à la direction. Elle préconisait que la direction réexamine la pratique actuelle d'allocation en ce qui concerne l'exécution des travaux analytiques nécessaires à l'élaboration des COSOP et à la conception des projets. Elle devrait aussi envisager la mise au point d'une approche différenciée de l'allocation de ressources à la supervision et à l'appui à l'exécution. Cette nouvelle approche aurait pour objet de fournir les ressources supplémentaires requises pour l'exécution d'un travail analytique efficace et d'affecter le personnel en fonction des qualifications, de l'expérience et des compétences dans les pays les moins bien notés par l'évaluation politique et institutionnelle, notamment les pays fragiles et ceux qui sont en bas de l'échelle ("le milliard le plus pauvre"). Cette recommandation a été entérinée par le Conseil en décembre 2009 lors de l'examen du RARI de l'an passé. Le PRISMA note toutefois que le principe de l'allocation différenciée "est appliqué dans une large mesure", ce qui laisse entendre que cette importante recommandation n'est pas intégralement appliquée.
10. **Validation du suivi rapporté par les divisions régionales.** Afin d'obtenir des informations sur la suite donnée aux recommandations issues des évaluations par les cinq divisions régionales du Département gestion des programmes (PMD) du FIDA, le secrétariat du Vice-Président adjoint, responsable des programmes,

demande actuellement à ces divisions de remettre un rapport écrit sur l'état d'avancement de l'application de chaque recommandation. Pour veiller à l'exactitude des rapports des divisions régionales, le secrétariat de PMD devrait toutefois vérifier lui-même régulièrement l'état d'avancement des recommandations et rendre compte dans le PRISMA du processus appliqué et des résultats de sa vérification. Il pourrait à cet effet exécuter des contrôles aléatoires périodiques pour chaque région.

11. **Accords conclusifs.** Le paragraphe 106 met en relief l'importance d'un "prompt règlement des accords conclusifs". IOE en convient et, de concert avec PMD, documente et parachève l'approche, la procédure et la structure des accords conclusifs pour les prochaines évaluations. Il est prévu qu'à partir de la fin de 2010 les évaluations suivront la procédure et le modèle améliorés d'accord conclusif.

## Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2010)

(Pourcentage)

Thème	Application intégrale	Application différée	En cours	Application partielle	En instance	Non applicable	Total
Analyses, études et recherche	75				25		100
Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	80		20				100
Conception et formulation des projets	45	36	14	5			100
Décentralisation	100						100
Concertation sur les politiques	67		33				100
Présence dans les pays	25		25	50			100
Parité entre les sexes							
Gouvernance	100						100
Ressources humaines	100						100
Infrastructures							
Innovation et reproduction	67		11	11	11		100
Gestion des savoirs		100					100
Gestion des ressources naturelles	70		20			10	100
Organisations	60		40				100
Partenariats	59	12	6	12		12	100
Gestion et administration des projets	56		22			22	100
Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises	90				10		100
Finance rurale	36	55				9	100
Suivi des résultats, évaluation	100						100
Stratégie	73			18		9	100
Supervision	60		40				100
Durabilité	50	20	13	7	3	7	100
Formation, renforcement des capacités	67		17	17			100
Ciblage	93					7	100
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Note: Tout écart entre les pourcentages est dû au fait que les chiffres ont été arrondis.

## Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs

<i>Pays/projet/programme évalué</i>	<i>Réponse</i>	
	<i>Au niveau du projet</i>	<i>Au niveau du pays/de l'institution</i>
<b>Évaluations intermédiaires</b>		
Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	Programme de développement rural durable dans la région Nord, approuvé en décembre 2008  Programme de développement rural durable dans le département du Quiché, approuvé en avril 2010	COSOP axé sur les résultats, approuvé en décembre 2008
République populaire démocratique de Corée: Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres	Nouveau projet à concevoir	Nouveau COSOP axé sur les résultats à concevoir
Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling	Programme de réduction de la pauvreté dans la zone de Dabieshan, approuvé en décembre 2008	Mise à jour du COSOP en cours (approuvé en décembre 2005)
Philippines: Projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest de Mindanao	Programme de gestion intégrée des ressources naturelles et de l'environnement (INREMP), en cours de conception pour approbation en décembre 2010  Second projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera, approuvé en avril 2008	
<b>Évaluations terminales</b>		
Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)	Programme de développement des zones rurales, approuvé en décembre 2006  Projet de développement rural en Patagonie, approuvé en décembre 2004  Projet de développement rural dans le Nord-Ouest (PRODERNOA), approuvé en septembre 1999	
Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II	Projet d'appui aux organisations professionnelles et aux services agricoles, approuvé en septembre 2008  Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER), approuvé en décembre 2007  Programme de promotion des revenus ruraux, approuvé en décembre 2003	
Éthiopie: Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud	Voir réponses à l'EPP pour l'Éthiopie	

<i>Pays/projet/programme évalué</i>	<i>Réponse</i>	
	<i>Au niveau du projet</i>	<i>Au niveau du pays/de l'institution</i>
<b>Évaluations de programmes de pays</b>		
Nigéria	<p>Programme de développement de la culture des racines et tubercules, approuvé en décembre 1999</p> <p>Programme de gestion communautaire des ressources naturelles – Delta du Niger, approuvé en décembre 2002</p> <p>Programme de renforcement des institutions financières rurales, approuvé en septembre 2006</p>	COSOP axé sur les résultats, approuvé en avril 2010
Soudan	<p>Projet de relance de la production et de la commercialisation de la gomme arabique au Soudan, approuvé en septembre 2009</p> <p>Projet relatif à l'accès rural, approuvé en décembre 2009</p> <p>Projet dans le Sud-Soudan, sera soumis au Conseil d'administration en avril 2011</p>	COSOP axé sur les résultats, approuvé en avril 2009
Éthiopie	<p>Programme de développement participatif de la petite irrigation, approuvé in avril 2007</p> <p>Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles, approuvé en avril 2009</p> <p>Deuxième projet de développement des communautés pastorales, approuvé en septembre 2009</p> <p>Deuxième phase du programme d'intermédiation financière rurale, sera soumis au Conseil en 2011</p>	COSOP axé sur les résultats, approuvé en décembre 2008
Pakistan	<p>Projet d'appui à l'optimisation des cultures, approuvé en septembre 2009</p> <p>Programme de renforcement du microfinancement durable, approuvé en septembre 2007</p> <p>Projet de réduction de la pauvreté dans le sud du Penjab, sera soumis au Conseil d'administration en septembre 2010</p>	COSOP axé sur les résultats, approuvé en avril 2009
<b>Évaluations au niveau de l'institution</b>		
Aucune évaluation au niveau de l'institution		

## Évaluations couvertes par le PRISMA entre 2007 et 2010

### A. Évaluations couvertes par le PRISMA 2010

#### Évaluations intermédiaires

1. Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces
2. République populaire démocratique de Corée: Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres
3. Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
4. Philippines: Projet de promotion des initiatives communautaires de l'ouest de Mindanao (reportée des évaluations de l'année précédente)

#### Évaluations terminales

5. Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)
6. Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II
7. Éthiopie: Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud (reportée des évaluations de l'année précédente)

#### Évaluations de programme de pays

8. Nigéria
9. Soudan
10. Éthiopie (reportée des évaluations de l'année précédente)
11. Pakistan (reportée des évaluations de l'année précédente)

### B. Évaluations couvertes par le PRISMA 2009

#### Évaluations intermédiaires

1. Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs

#### Évaluations terminales

2. Albanie: Programme de développement des zones montagneuses
3. Belize: Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités
4. Pakistan: Projet de soutien dans la zone de Dir (DASP)
5. Roumanie: Projet de développement des Apuseni (reportée des évaluations de 2006).

#### Évaluations de programmes de pays

6. Brésil (reportée des évaluations de l'année dernière)

### C. Évaluations couvertes par le PRISMA 2008

#### Évaluations intermédiaires

1. Pérou: Projet de développement du couloir Puno-Cuzco

#### Évaluations terminales

2. Colombie: Programme de développement des microentreprises rurales
3. République-Unie de Tanzanie: Programme de développement participatif de l'irrigation
4. Géorgie: Projet de développement agricole
5. Mongolie: Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai
6. Niger: Programme spécial de pays – Phase II
7. Philippines: Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera

#### Évaluations de programmes de pays

8. Mali
9. Maroc

**Évaluations au niveau de l'institution**

10. Stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique (EVEREST)
11. Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain
12. Politique du FIDA en matière de finance rurale

**D. Évaluations couvertes par le PRISMA 2007****Évaluations intermédiaires**

1. Ghana: Projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – Phase II
2. Ghana: Projet de développement agricole du Haut Ghana occidental
3. Guinée: Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djallon
4. Inde: Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est
5. Venezuela (République bolivarienne du): Projet de développement économique des communautés rurales pauvres.

**Évaluations terminales**

6. Chine: Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui
7. Mexique: Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan
8. Maroc: Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès
9. Mozambique: Projet de développement agricole de la province de Niassa
10. Ouganda: Programme d'appui à l'aménagement des districts

**Évaluations de programmes de pays**

11. Bangladesh
12. Mexique
13. Rwanda

**Évaluations au niveau de l'institution**

14. Programme pilote de supervision directe