

Cote du document: EB 2011/103/R.7
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 3 août 2011
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

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Shyam Khadka
Administrateur principal de portefeuille
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 — Cent troisième session
Rome, 14-15 septembre 2011

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Synthèse	iii
I. Introduction et méthodologie	1
A. Introduction	1
B. Structure du rapport	1
C. Méthodologie	2
II. Examen de la mise en œuvre des recommandations analysées en 2011	3
A. Portée et contenu des évaluations	3
B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre	6
C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2010	10
III. Examen synthétique de l'application des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2008-2011	11
A. État d'avancement par organisme d'exécution	12
B. État d'avancement par région	13
C. État d'avancement en Afrique subsaharienne	14
IV. Examen thématique de l'application des recommandations	15
A. Ciblage et parité hommes-femmes	17
B. Domaines techniques	19
C. Gestion des projets	22
D. Activités hors prêts	25
E. Thèmes transversaux	27
V. Résumé, conclusions et recommandations	30
A. Résumé et conclusions	30
B. Recommandations	31

Annexes

I. Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	32
II. Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2011)	35
III. Évaluations prises en considération dans le PRISMA entre 2008 et 2011	36

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ESA	Division Afrique orientale et australe
GECC	Unité environnement mondial et changement climatique
GIADP	Projet de développement agricole intégré dans le Guangxi
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PMD	Département gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PROMER	Programme de promotion des marchés ruraux
ProPESCA	Projet de promotion de la pêche artisanale
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi-évaluation
SIG	Système d'information de gestion
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
WCA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre

Synthèse

1. Au FIDA, le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, plus connu sous le nom de PRISMA, permet à la direction de rendre des comptes concernant les évaluations réalisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et les recommandations qui en sont issues et sert d'outil d'apprentissage à l'intention du personnel du FIDA et des autres parties prenantes. L'édition de cette année du PRISMA fait principalement état des évaluations menées en 2009 et mentionnées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Elle propose également une analyse des recommandations issues des 36 évaluations effectuées au cours des quatre dernières années (2008-2011) et des suites qui leur ont été données, de manière à obtenir une image du processus du PRISMA inscrite dans la durée et à renforcer la boucle d'apprentissage. Ce rapport comprend aussi une nouvelle section analysant la performance en matière de suites données aux recommandations issues des évaluations concernant spécifiquement les pays d'Afrique subsaharienne.
2. Si le FIDA a donné suite aux recommandations issues des évaluations de manière énergique et cohérente tout au long des quatre dernières années, une nette amélioration a néanmoins été observée en 2011. Sur l'ensemble des recommandations analysées cette année, 71% ont été intégralement appliquées (contre 62% en 2010 et 57% en 2009). Sur les recommandations restantes, 16% étaient en cours de mise en œuvre, 9% avaient été partiellement suivies et 3% ont été jugées sans objet. Il importe de noter que seulement 2% des recommandations étaient en suspens.
3. Si l'on considère le portefeuille dans son ensemble, 64% des recommandations ont été intégralement appliquées au cours des quatre dernières années. Les autres recommandations se sont réparties comme suit: application partielle pour 6%, en cours pour 16%, différée pour 7%, et en suspens pour 2%. Si l'on ne tient pas compte des recommandations dont l'application est différée (auxquelles il n'a pas été possible de donner suite parce qu'aucune nouvelle intervention n'était en cours de conception lorsque l'examen a été mené), le taux d'application des recommandations atteint 69%. Il faut surtout noter que la performance des gouvernements a nettement progressé cette année, passant de 51% à 61%.
4. En **Afrique subsaharienne**, la prise en compte des recommandations issues des évaluations est également très satisfaisante, puisque 62% de l'ensemble des recommandations ont été intégralement appliquées ces quatre dernières années. Il est à noter que, si l'on ne tient pas compte des recommandations dont l'application est différée, le taux d'application des recommandations concernant l'Afrique subsaharienne atteint 71%, soit une proportion supérieure à la moyenne de l'ensemble des régions, ce qui dénote un niveau élevé de respect et d'application des recommandations.
5. Dans la cohorte d'évaluations analysées en 2011, l'innovation apparaît comme le thème qui revient le plus souvent; cet aspect a d'ailleurs fait l'objet d'une évaluation au niveau de l'institution dont les recommandations préconisent notamment de définir un programme d'innovation, de procéder à la recherche systématique de meilleures solutions et d'apporter un appui institutionnel.
6. Les thèmes communs qui se dégagent en Afrique subsaharienne font également l'objet d'une analyse plus détaillée dans le présent rapport. L'application des recommandations se rapportant au ciblage – thème qui revient le plus souvent dans cette sous-région – a pris les formes suivantes: faciliter l'accès à des technologies d'un coût abordable, faire en sorte que les femmes et les jeunes puissent accéder aux ressources productives, et réaliser des analyses approfondies

des processus socioéconomiques. Les autres thèmes couramment abordés sont notamment la gestion des ressources naturelles, la durabilité, la collaboration avec le secteur privé et les partenariats; chacun de ces thèmes a été pris en compte de manière très complète dans la conception des nouveaux programmes et projets.

7. Le PRISMA passe également en revue les suites données aux recommandations formulées dans l'Évaluation conjointe des politiques et opérations menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. Il ressort de cet examen que le FIDA a intensifié sa collaboration avec la Banque africaine de développement dans le cadre d'une approche conduite par les pays, en alignant les stratégies et les plans opérationnels avec les politiques et les stratégies nationales concernant le secteur agricole et rural. Toutes les stratégies de pays mises en œuvre par le FIDA en Afrique explicitent de quelle manière elles s'articulent avec le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Bien que quelques recommandations intéressant l'institution dans son ensemble ne soient pas encore intégralement appliquées, notamment la nomination à temps plein d'un coordonnateur chargé du partenariat au niveau opérationnel, les deux institutions ont d'ores et déjà entrepris de rapprocher leurs stratégies et leurs priorités.
8. Au fil du temps, le PRISMA est devenu un mécanisme efficace de responsabilisation et d'apprentissage. Il illustre l'intensité de la collaboration entre la direction du FIDA et IOE et son caractère très constructif. Les solutions recensées pour continuer d'améliorer la fonction d'évaluation indépendante au FIDA et le processus de suivi appliqué par la direction consistent à porter une attention plus marquée aux questions de parité hommes-femmes dans tous les types d'évaluation, à achever plus rapidement la rédaction des accords conclusifs et à continuer de privilégier la formulation de recommandations moins nombreuses mais plus stratégiques dans le cadre des évaluations.

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. L'édition de cette année du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)¹ porte principalement sur les évaluations menées en 2009 dont rend compte le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le PRISMA permet à la direction de rendre des comptes concernant les évaluations réalisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et sert d'outil d'apprentissage à l'intention du personnel du FIDA et des instances responsables des projets. De plus, il permet à IOE de prendre connaissance de la manière dont les évaluations et les recommandations qui en sont issues sont perçues. Conformément aux obligations définies dans la Politique du FIDA en matière d'évaluation, IOE communique également au Conseil d'administration des observations indépendantes concernant ce rapport (voir l'annexe I).
2. Au fil du temps, le PRISMA est devenu un mécanisme efficace de responsabilisation et d'apprentissage. Selon l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, "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, et que ces dernières fassent l'objet d'un suivi"². Lors de cet examen, il a été constaté que la qualité et la portée des rapports PRISMA s'étaient améliorées au fil du temps et que les analyses plus approfondies réalisées ces dernières années avaient enrichi le potentiel d'apprentissage institutionnel.

B. Structure du rapport

3. En application des décisions prises par le Conseil d'administration, le PRISMA est scindé en deux volumes. Le premier contient le rapport principal, qui résume l'analyse entreprise à la suite de l'examen de la mise en œuvre de toutes les recommandations formulées dans l'accord conclusif des évaluations sur lesquelles porte le présent rapport. Le second volume expose en détail les suites données par les divisions régionales et la direction du FIDA à chaque recommandation stratégique (EC 2011/68/W.P.4/Add.1).
4. La section I propose une description succincte de la méthodologie employée, tandis que la section II étudie dans quelle mesure les recommandations ont été appliquées. La section III contient une analyse de l'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations prises en considération au cours des quatre dernières années, et la section IV un examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre pour chaque grand thème. Enfin, on trouvera à la section V un résumé accompagné de conclusions et de recommandations.
5. Dans la présente édition du PRISMA, les pays d'Afrique subsaharienne sont traités à part, et le rapport contient une analyse spécifique de la performance de ce groupe de pays (sections III et IV). De la même manière, les thèmes de l'innovation et de la reproduction ou la transposition à plus grande échelle font l'objet d'un traitement séparé.

¹ EB 2003/78/R.17/Rev 1.

² EB 2010/99/R.6, paragraphe 107.

C. Méthodologie

6. La préparation du rapport comporte plusieurs étapes: tout d'abord, le Département gestion des programmes (PMD) et IOE décident ensemble des évaluations à analyser; puis PMD classe les recommandations contenues dans l'accord conclusif de chaque évaluation en fonction de trois critères, à savoir le niveau, la nature, et le thème (voir les paragraphes 8 à 10). Cette liste est ensuite examinée et approuvée par IOE. Les divisions régionales de PMD sont alors invitées à soumettre des observations sur les mesures prises pour donner suite à chaque recommandation et à exposer clairement les raisons pour lesquelles une recommandation n'a pas été pleinement suivie d'effets, lorsque tel est le cas, de manière à consolider la boucle d'apprentissage.
7. Afin d'évaluer la conformité des mesures de suivi aux recommandations initiales, PMD a utilisé pour l'édition 2011 du PRISMA les six catégories déjà retenues dans le rapport de l'année précédente:
 - **application intégrale:** recommandations pleinement prises en compte dans le nouveau déroulement des activités et opérations;
 - **application différée:** recommandations qui seront pleinement prises en compte dans les projets, programmes de pays ou programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qui n'ont pas encore été officiellement approuvés;
 - **application en cours:** lorsque des mesures initiales ont été prises qui vont dans le sens des recommandations de l'accord conclusif;
 - **application partielle:** recommandations qui n'ont pas été pleinement appliquées, ou ont été appliquées d'une manière différente de celle exposée dans l'accord conclusif, tout en respectant l'esprit;
 - **application en suspens:** recommandations qui n'ont pu être appliquées; et
 - **sans objet:** recommandations qui n'ont pas été suivies d'effets à cause de l'évolution de la situation du pays ou du contexte du développement, ou pour d'autres raisons.
8. Les recommandations sont ensuite classées en fonction de l'entité chargée de leur donner suite. Le rapport établi cette année retient les catégories déjà utilisées dans la précédente édition:
 - FIDA au niveau des projets;
 - FIDA au niveau des pays, en partenariat avec le gouvernement;
 - pouvoirs publics des pays partenaires;
 - FIDA au niveau régional; et
 - FIDA au niveau institutionnel.
9. La deuxième classification repose sur la nature des recommandations, selon la définition qu'en donne la Politique du FIDA en matière d'évaluation:
 - recommandation opérationnelle, si elle préconise une action spécifique;
 - recommandation stratégique, si elle propose une approche ou une ligne d'action; et
 - recommandation politique, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
10. Enfin, les recommandations sont classées en 25 catégories thématiques, parmi lesquelles la finance rurale, la parité hommes-femmes et les partenariats. Ces thèmes, qui correspondent aux différentes dimensions traitées dans les évaluations, sont répartis entre cinq grands champs thématiques: ciblage et parité hommes-femmes; domaines techniques; gestion de projet; activités hors prêts; et thèmes transversaux.

II. Examen de la mise en œuvre des recommandations analysées en 2011

A. Portée et contenu des évaluations

11. Cette édition du PRISMA porte sur sept évaluations. L'une d'entre elles, l'Évaluation conjointe des politiques et opérations menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural a été reportée de l'année précédente. Les six autres figuraient dans l'édition 2010 du RARI. Par conséquent, les sept évaluations prises en considération cette année sont les suivantes:
 - a) Évaluation conjointe des politiques et opérations menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural (évaluation au niveau de l'institution [ENI]);
 - b) ENI de la capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur transposition à plus grande échelle;
 - c) Évaluation du programme de pays (EPP) pour l'Argentine;
 - d) EPP pour le Mozambique;
 - e) Bénin: évaluation terminale du Programme de développement de la culture des racines et tubercules;
 - f) Chine: évaluation terminale du Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental; et
 - g) Yémen: évaluation terminale du Projet de développement dans la zone de Raymah.

12. Comme convenu avec IOE, le PRISMA 2011 ne prend pas en considération les évaluations conduites en 2009 lorsque l'accord conclusif n'avait pas encore été établi au moment de la réalisation de l'examen du PRISMA (en effet, PMD ne pouvait donner suite utilement aux recommandations avant que celles-ci aient été convenues et validées à la fois par le FIDA et par l'emprunteur). Sur l'ensemble des évaluations prises en considération dans le RARI 2010, celles qui sont énumérées ci-dessous n'ont par conséquent pas été retenues dans le PRISMA 2011.
 - a) Évaluation au niveau de l'institution de la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes;
 - b) EPP pour l'Inde;
 - c) EPP pour le Niger;
 - d) Éthiopie: évaluation intermédiaire du Programme d'intermédiation financière rurale;
 - e) Ouganda: évaluation intermédiaire du Projet de développement de la production d'huile végétale; et
 - f) Mauritanie: évaluation intermédiaire du Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout sud et le Karakoro.

Encadré 1

Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2011

Sur la base du RARI 2010 (et des évaluations menées en 2009), il était prévu de prendre en considération 12 évaluations pour le PRISMA 2011. Sur ce total, comme il a été indiqué, six ne pouvaient figurer dans le présent rapport puisque les accords conclusifs n'avaient pas été conclus à temps. Par conséquent, six évaluations du RARI 2010 ont été retenues, auxquelles il faut ajouter l'évaluation conjointe des activités de la BAFD et du FIDA, reportée de l'année précédente. Les sept évaluations prises en considération dans le présent rapport se répartissent comme suit:

- A. En application de la politique d'évaluation en vigueur, les **évaluations intermédiaires** sont obligatoires avant le démarrage d'une nouvelle phase de projet ou le lancement d'un projet similaire dans la même région. Elles servent à apprécier le bien-fondé d'une nouvelle phase et à améliorer la conception et l'exécution de l'intervention suivante. Pour ce type d'évaluations, les recommandations sont souvent formulées plus spécifiquement en cas de projet complémentaire. Le PRISMA de cette année ne portant sur aucune évaluation intermédiaire, la plupart des recommandations ayant trait à des projets s'adressent au FIDA au niveau des pays car elles sont issues d'évaluations terminales. Les recommandations de ce type, qui se rapportent à toute une série de secteurs ou de thèmes, sont prises en considération pour élaborer de nouvelles interventions et stratégies.
- B. Les **évaluations terminales** sont habituellement conduites après la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet établi par l'emprunteur en collaboration avec l'institution coopérante après la clôture du projet. Les trois évaluations terminales suivantes sont analysées dans le PRISMA 2011:
1. Bénin: Programme de développement de la culture des racines et tubercules;
 2. Chine: Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental; et
 3. Yémen: Projet de développement dans la zone de Raymah.
- C. Les **évaluations de programme de pays** mesurent la performance et l'impact des activités bénéficiant d'une aide du FIDA dans un pays donné, fournissant ainsi les éléments sur lesquels s'appuiera la formulation des programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats. Les deux EPP suivantes sont analysées dans le PRISMA 2011:
4. Argentine; et
 5. Mozambique.
- D. Les **évaluations au niveau de l'institution** servent à déterminer l'efficacité et l'impact des politiques, stratégies, instruments et approches appliqués à l'échelle du FIDA. Les deux ENI suivantes sont analysées dans le PRISMA 2011:
6. Évaluation conjointe des politiques et opérations menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural; et
 7. Capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur transposition à plus grande échelle.

13. Les travaux d'évaluation analysés dans le présent rapport couvrent les cinq divisions régionales du FIDA. Toutefois, pour la période considérée, cela ne représente qu'une évaluation par division régionale, ce qui n'est pas suffisant pour rendre compte de leur réactivité. Pour obtenir une évaluation dont la validité statistique soit plus satisfaisante, on a utilisé les chiffres des quatre dernières années qui sont présentés à la section III. Les recommandations formulées dans les accords conclusifs sont souvent décomposées de manière à ce que les différentes mesures préconisées dans la même recommandation ne soient pas perdues de vue en cours de mise en œuvre.

Tableau 1

Répartition régionale des évaluations prises en considération dans le PRISMA 2011

(Nombre)

Répartition régionale	EI*	ET*	EPP	ENI	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre	-	1	-	-	1
Afrique orientale et australe	-	-	1	-	1
Asie et Pacifique	-	1	-	-	1
Amérique latine et Caraïbes	-	-	1	-	1
Proche-Orient et Afrique du Nord	-	1	-	-	1
FIDA – niveau institutionnel	-	-	-	2	2
Total	-	3	2	2	7

*EI = évaluation intermédiaire, ET = évaluation terminale

14. S'agissant du nombre moyen de recommandations issues de chaque évaluation, les chiffres sont les suivants: 15 en 2008, 18 en 2009, 19 en 2010 et 18 en 2011. Par conséquent leur nombre est relativement stable ces dernières années, et il est plus faible que dans le cas des évaluations précédemment analysées, qui avaient donné lieu à de multiples recommandations. Cette évolution est conforme à la suggestion du FIDA, qui avait proposé à IOE de formuler des recommandations moins nombreuses mais mieux ciblées et de nature plus stratégique afin de gagner en efficacité.
15. Quant aux catégories d'entités auxquelles les recommandations s'adressent, la majorité d'entre elles concernent le FIDA au niveau des pays, en partenariat avec le gouvernement (64%), tandis que 33% d'entre elles, issues principalement des ENI, s'adressent au FIDA au niveau institutionnel, et seules 2% sont destinées directement aux administrations des pays et, seulement 1% exclusivement aux projets.

Tableau 2

Recommandations issues des évaluations par type d'évaluation et par niveau

	<i>EI*</i>	<i>ET*</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel	-	-	-	42	42	33
FIDA – niveau régional	-	1	-	-	1	1
FIDA – niveau pays/gouvernement	-	48	35	-	83	64
Pouvoirs publics et administrations	-	1	1	-	2	2
Projet	-	-	1	-	1	1
Total (nombre)	-	50	37	42	129	100
Total (pourcentage)	-	39	29	33	100	

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

*EI = évaluation intermédiaire, ET = évaluation terminale

16. En ce qui concerne la nature des recommandations, 9% concernent les politiques au niveau du FIDA en tant qu'institution, 61% sont d'ordre stratégique et 30% concernent des aspects opérationnels. La plupart des recommandations portant sur les politiques concernent la conception, les partenariats, l'innovation et la transposition à plus grande échelle. Les recommandations d'ordre stratégique portent sur des questions intéressant aussi bien les pays que l'institution. Les thèmes les plus couramment rencontrés au niveau stratégique sont l'innovation (thème central d'une évaluation au niveau de l'institution), les partenariats et le ciblage. Cette année, les recommandations opérationnelles ne s'adressent pas aux projets, mais au pays ou à l'institution.

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

	<i>Recommandation opérationnelle</i>	<i>Recommandation stratégique</i>	<i>Recommandation politique</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel	11	20	11	42	33
FIDA – niveau régional	-	1	-	1	1
FIDA – niveau pays/gouvernement	26	57	-	83	64
Pouvoirs publics et administrations	1	1	-	2	2
Projet	1	-	-	1	1
Total (nombre)	39	79	11	129	100
Total (pourcentage)	30	61	9	100	

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

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

17. L'état d'avancement de l'application des 129 recommandations formulées dans les sept évaluations prises en considération dans le présent rapport est présenté au tableau 4, tandis que les chiffres concernant l'état d'avancement en fonction du thème figurent à l'annexe II.

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

<i>Niveau</i>	<i>Application intégrale</i>	<i>Application différée</i>	<i>Application en cours</i>	<i>Application partielle</i>	<i>Application en suspens</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel	29	-	-	9	3	1	42	33
FIDA – niveau régional	1	-	-	-	-	-	1	1
FIDA - niveau pays/gouvernement	58	-	20	2	-	3	83	64
Pouvoirs publics et administrations	2	-	-	-	-	-	2	2
Projet	1	-	-	-	-	-	1	1
Total (nombre)	91	-	20	11	3	4	129	100
Total (pourcentage)	71	-	16	9	2	3	100	

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

18. **Recommandations intégralement appliquées.** Au total, sur 129 recommandations, 91 ont été intégralement appliquées, soit 71%. Il s'agit de recommandations adressées dans le cadre de plusieurs évaluations terminales, EPP et ENI, dont un certain nombre d'exemples sont proposés ci-dessous.
- En Chine, les évaluateurs ont recommandé que, désormais, la conception des projets de développement rural financés par le FIDA continue de prendre en considération le caractère multidimensionnel de la pauvreté. Pour donner suite à cette recommandation, le projet de développement agricole intégré dans le Guangxi (GIADP), dont l'élaboration est en cours, est conçu de manière à répondre aux besoins des groupes cibles en cherchant à apporter aux populations pauvres un appui multisectoriel. Il s'agit notamment d'améliorer leur accès aux moyens de production, à l'eau potable, à l'information, aux services techniques et à des marchés rémunérateurs, et de diversifier leurs sources de revenus grâce au développement des produits agroalimentaires.
 - Dans le même ordre d'idées, au Yémen, les évaluateurs ont recommandé de poursuivre le développement de possibilités d'impliquer les associations de producteurs et les autres acteurs des filières dans la fourniture de services à l'intention des populations rurales pauvres. Les trois opérations élaborées au titre du cycle 2010-2012 du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), à savoir le Programme de création de possibilités économiques (approuvé en avril 2010), le Projet d'investissement dans le secteur de la pêche (approuvé en décembre 2010) et le programme YemenInvest en faveur de l'emploi rural, dont la conception est en cours, donnent suite à cette recommandation. Dans ces programmes et projets, les associations de producteurs et les autres acteurs des filières (surtout des transformateurs et des exportateurs) fourniront des services aux petits producteurs. En particulier, les responsables des filières, qui sont en relations avec les transformateurs et les exportateurs, apporteront aux petits producteurs et à leurs associations un appui technique et des conseils en matière commerciale, dans un cadre contractuel. Les programmes et projets feront appel aux responsables des filières et prendront en charge une partie des coûts afférents, cette participation étant appelée à diminuer.
 - À l'issue de l'EPP pour le Mozambique, il a été recommandé de préciser les mécanismes de coordination entre les différents projets. Pour donner suite à cette recommandation, on a fait en sorte que la conception du programme de pays assure la collaboration et la complémentarité entre les projets: i) le Programme de promotion des marchés ruraux (PROMER) et le Projet d'appui au développement de la pêche artisanale (ProPESCA) sont gérés par le Programme d'appui au financement rural; et ii) la coordination des investissements en faveur des routes rurales (Fonds routier) est assurée par l'intermédiaire des pouvoirs publics compétents, tant pour le PROMER que pour le ProPESCA.
19. Au fil des ans, les éditions successives du rapport PRISMA font apparaître une tendance de fond, à savoir un degré de prise en considération des recommandations et de réactivité très élevé. Le PRISMA 2011 fait état d'un taux d'application intégrale de 71%, ce qui traduit un nouveau progrès dans la mise en œuvre des recommandations, puisque ce taux s'établissait à 57% en 2009 et 62% en 2010.
20. **Recommandations en cours d'application.** Les recommandations dont la mise en œuvre est en cours à la date de rédaction du présent rapport sont au nombre de 20, soit 16% du total. Les exemples suivants en sont une bonne illustration:

- En Argentine, il a été recommandé que le FIDA intensifie ses interactions avec le Gouvernement argentin en ce qui concerne le financement de la petite agriculture. Pour répondre à cette demande, ce dernier a entrepris d'améliorer l'accès aux ressources. La conception d'un nouveau programme national de développement rural solidaire (*Argentina Incluyente*) est en cours et le FIDA collabore étroitement avec le Gouvernement argentin dans ce domaine thématique. L'unité pour le changement au sein du monde rural du Ministère de l'agriculture a récemment recruté un spécialiste des services financiers ruraux chargé de réaliser une étude sectorielle. Le FIDA s'assurera également de la présence d'un spécialiste des services financiers ruraux au sein de la mission de conception finale afin de veiller à ce que les difficultés de financement auxquelles le secteur de la petite agriculture est confronté soient prises en considération.
- Au Bénin, les évaluateurs ont recommandé d'innover en ce qui concerne les démarches et les techniques conçues à l'intention des producteurs et des transformateurs de racines et tubercules les plus pauvres, de manière à renforcer leur potentiel de contribution au développement agricole et rural et à jouer un rôle direct dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche a entrepris d'étudier les moyens de répondre aux besoins de ce groupe cible afin que ses membres soient à même d'atteindre ces objectifs. En ce qui concerne les modalités d'action, le Ministère va donner la priorité aux études thématiques et aux partenariats avec d'autres organismes afin de rechercher les moyens d'atténuer les difficultés qui ont été décelées.

21. **Recommandations partiellement appliquées.** Sur un total de 129 recommandations, 11, soit 9%, ont été partiellement appliquées. Il s'agit pour la plupart de recommandations issues de l'évaluation conjointe. Pour donner suite à cette évaluation, des réunions annuelles ont été organisées et des activités de partage des savoirs, de supervision conjointe et d'échange d'informations sur les projets de cofinancement sont en préparation à des degrés divers. Toutefois, les recommandations de nature plus institutionnelle n'ont pas été totalement prises en considération, et leur application supposerait que la planification, l'élaboration de stratégies et la coordination entre les directions des deux institutions s'inscrivent dans une perspective de plus longue haleine. En outre, en raison de la complexité de la conception et de la supervision conjointes, les divisions effectuent souvent des missions isolément, dans le souci de gagner du temps et de privilégier l'efficacité. Voici quelques exemples:

- Pour donner suite à la recommandation préconisant que les divisions entreprennent des activités conjointes (par exemple un programme sur le partage des connaissances afin de tirer mutuellement parti des enseignements, des meilleures pratiques et de l'expérience, accompagné d'une politique dynamique d'échange de personnel et de consultants), le FIDA et la Banque africaine de développement (BAfD) ont organisé des réunions annuelles afin de renforcer leur partenariat. Ces deux institutions ont mis leurs savoirs en commun dans des domaines thématiques tels que la finance rurale, les envois de fonds ou un mécanisme relatif aux engrais et aux biocarburants. À ces occasions, le personnel du FIDA et de la BAfD a pu confronter ses expériences. Cependant, la politique dynamique d'échange de personnel et de consultants reste à mettre en œuvre.
- Il a été recommandé dans l'évaluation conjointe qu'à l'échelon mondial le FIDA et la BAfD acquièrent les connaissances et les capacités nécessaires pour être en mesure de participer au plaidoyer international sur les questions commerciales qui pénalisent les producteurs africains. Or, si aucune capacité supplémentaire n'a été mise en place, en revanche, la direction met à profit sa participation à des événements internationaux pour attirer l'attention sur la

question de l'amélioration des incitations commerciales à l'intention des paysans africains. Cette question est également abordée dans le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* établi par le FIDA, qui a été largement diffusé lors de manifestations d'envergure mondiale.

- L'évaluation concernant l'Afrique a également préconisé de s'attacher à agir conjointement pour l'identification, la conception et l'approbation des projets dans cinq pays. Des efforts ont été engagés pour partager les informations sur les cofinancements en préparation, et par conséquent encourager la participation conjointe à la phase de conception. Dans certains pays, notamment le Burkina Faso et le Togo, le processus de conception conjointe est d'ores et déjà amorcé.
22. **Recommandations sans objet.** Quatre recommandations, soit 3% environ, ont été jugées sans objet 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. En voici deux exemples:
- Dans le cas de la Chine, il a été recommandé, dans les situations où les activités Vivres contre travail ou Vivres pour la formation sont jugées essentielles pour assurer une participation et une couverture de grande ampleur, de mettre au point, en collaboration avec les autorités chinoises, des solutions pour combattre l'insécurité alimentaire, par exemple en couplant des projets financés par les donateurs avec des programmes pris en charge par l'État chinois portant sur les infrastructures et le renforcement des capacités. Toutefois, depuis l'achèvement du Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental, les pouvoirs publics ont poursuivi le financement de la construction d'infrastructures et de la formation des agriculteurs en zone rurale. Par conséquent aucune activité Vivres contre travail ou Vivres pour la formation susceptible d'être financée par le Programme alimentaire mondial (PAM) ou d'autres donateurs n'est prévue au titre du GIADP dont la conception est en cours.
 - Toujours en Chine, il a été recommandé de remanier radicalement les partenariats avec les coopératives de crédit rural (CCR) provinciales en prenant en considération la réforme en cours et en convenant d'un ensemble d'informations qui doivent être communiquées aux CCR, de manière à favoriser l'évaluation en temps réel des portefeuilles de prêts et des indicateurs de performance bancaire. Cependant, la mise en place d'un partenariat avec les CCR n'est pas prévue dans le cadre du GIADP, car le projet ne comporte pas de composante de microfinancement. Dans ce pays, à l'occasion de nouveaux projets comprenant la fourniture de services financiers ruraux, le FIDA étudiera activement la possibilité de mettre en place ce type de partenariat avec le réseau de CCR, en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience acquise par le FIDA dans ce secteur durant la période 2005-2010 couverte par le COSOP pour la Chine.
23. **Recommandations en suspens.** Trois recommandations, soit 2% environ, étaient en suspens à la date de rédaction du présent rapport. Ces recommandations sont toutes issues de l'évaluation conjointe. Une intensification du travail d'analyse a été préconisée, soit directement, soit dans le cadre d'accords de partenariat. Le FIDA et la Banque africaine de développement (BAfD) ont par ailleurs été invités à collaborer à la mise en œuvre de trois activités concernant le secteur économique. Bien qu'aucune activité spécifique n'ait été définie, le FIDA a consacré des moyens à la gestion des savoirs et aux travaux d'analyse intéressant l'Afrique. Il a également été suggéré de nommer un coordonnateur chargé de gérer le partenariat entre le FIDA et la BAfD. Pourtant, bien que des fonctions de coordination du partenariat aient été assignées à certains membres du personnel, aucun coordonnateur n'a pour l'instant été nommé. De même, le programme

d'échange de personnel n'a pas encore été mis en place, car il est nécessaire de poursuivre la réflexion avec la BAfD afin de définir les rôles et les responsabilités qui se prêteraient à une telle opération.

24. Il n'y a cette année aucune recommandation dont l'application soit différée, ce qui mérite d'être signalé.
25. Dans l'ensemble, le niveau de réactivité indique que les recommandations formulées dans les accords conclusifs ont été appliquées avec énergie. Toutes ont fait l'objet d'un examen attentif et, autant que possible, ont été mises en œuvre en partenariat avec les parties prenantes du pays. En ce qui concerne les recommandations en suspens, c'est-à-dire auxquelles il n'a pas été donné suite, leur proportion reste très faible: 2% au titre du présent PRISMA, 2% en 2010, aucune en 2009 et 2% en 2008.

C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2010

26. Suivant la décision prise par le Conseil d'administration en décembre 2009, l'édition 2010 du RARI a concentré l'attention sur l'efficacité en tant que thème d'apprentissage, car la performance dans ce domaine reste notoirement faible. Dans le rapport, un certain nombre de facteurs influant sur l'efficacité des opérations financées par le FIDA sont relevés: une conception complexe aux objectifs trop ambitieux supposant une multiplication des composantes et des activités; des partenaires institutionnels dont la capacité d'assurer des services à l'intention des pauvres laisse à désirer; et une gestion inefficace des projets doublée d'un suivi-évaluation (S&E) insuffisant. De surcroît, certains processus fonctionnels de l'organisation, telles la gestion des ressources humaines et l'administration des prêts, ont d'importantes répercussions à la fois sur l'efficacité des projets et sur l'efficacité institutionnelle du FIDA. Cette dernière représente pour le Fonds un défi majeur qu'il lui faudra résoudre au plus tôt.
27. Sur fond d'expansion du programme de travail au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, le Fonds s'est engagé dans un vaste programme de changement et réforme aux multiples dimensions. Celui-ci porte notamment sur une réforme des processus et des politiques relatifs aux ressources humaines, de manière à rationaliser les tâches et à améliorer l'efficacité institutionnelle.
28. Au niveau opérationnel, ce qui recouvre la rentabilité économique des projets financés par le FIDA, en dépit de la nette amélioration enregistrée à la suite de l'Évaluation externe indépendante du FIDA, la performance stagne depuis quelques années. Il faudra travailler de manière plus concertée pour améliorer l'efficacité des projets.
29. Il importe toutefois de noter que non seulement le FIDA doit faire face à des déséconomies d'échelle (cet aspect a été étudié dans le RARI), mais qu'il doit aussi procéder à des arbitrages difficiles. Par exemple, le FIDA se fait un devoir d'intervenir dans les zones les plus reculées et les plus difficiles et de s'adresser à des groupes cibles jusqu'ici laissés de côté, ce qui rend ses opérations plus coûteuses que s'il ne finançait des projets que dans les zones dont le potentiel est plus riche. Ce choix contribue par ailleurs à alourdir les coûts supportés par le FIDA pour la conception et la supervision de ces projets. De même, l'importance que le FIDA accorde à l'innovation permet sans doute d'obtenir un impact à long terme de meilleure qualité, mais à court terme c'est un facteur de risques supplémentaires, ce qui peut avoir pour effet de réduire les bénéfices³. Il conviendrait de se pencher sur ces facteurs dans le cadre de l'ENI portant sur l'efficacité.
30. La qualité (et la complexité) de la conception des projets est également citée parmi les facteurs qui ont des répercussions sur l'efficacité. L'examen rigoureux auquel

³ EB 2010/101/R.10/Add.1.

sont soumis tous les nouveaux projets afin de s'assurer de leur qualité semble confirmer qu'il est nécessaire d'élaborer des projets moins complexes ciblés avec plus de précision. En concevant des projets plus ciblés, le FIDA prêterait attention aux multiples fonctions de l'agriculture et au caractère pluridimensionnel de la pauvreté. Selon l'édition 2010 du Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes financés par le FIDA⁴, la proportion de projets susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement a régulièrement augmenté pour s'établir à 86% des projets considérés en 2010. Par ailleurs, pour la première fois depuis l'instauration des examens d'assurance qualité, tous les projets ont été validés et soumis au Conseil d'administration.

31. **Recommandations spécifiques.** Pour ce qui est des aspects spécifiques, la première recommandation formulée dans le RARI 2010 (EB 2010/101/R.10, page 67) met en avant la nécessité d'organiser une consultation dédiée avec les gouvernements pour permettre aux pouvoirs publics de contribuer plus largement et avec plus d'efficacité à la conception et à l'exécution des projets. En qualité de signataire de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, le FIDA s'est engagé à s'employer à renforcer la prise en charge du processus d'élaboration des projets par les gouvernements. Quant au Cadre de mesure des résultats (CMR), la direction est déterminée à atteindre les cibles qu'il définit, et elle informera le Conseil d'administration de l'évolution de la situation à la fin de la période de reconstitution. S'agissant de la recommandation formulée dans le RARI préconisant l'introduction de nouveaux indicateurs dans la version révisée du CMR, la direction se penchera sur la question lors de la mise au point définitive du nouveau CMR qui sera mis en place pour la période de la neuvième reconstitution (2013-2015). Concernant la quatrième recommandation préconisant que la prochaine édition du PRISMA comprenne un chapitre spécialement consacré au suivi de la performance en Afrique subsaharienne, le présent rapport donne suite à cette demande.

III. Examen synthétique de l'application des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2008-2011

32. Afin d'obtenir une image du processus du PRISMA inscrite dans la durée et de renforcer la boucle d'apprentissage, cette édition du PRISMA examine l'application des recommandations formulées dans le cadre de 36 évaluations effectuées au cours des quatre dernières années. De surcroît, le regroupement de ces recommandations permet de disposer d'un ensemble de données plus vaste que l'on peut interpréter avec un certain niveau de confiance, même lorsqu'elles sont ventilées par division.
33. Concernant les types d'évaluations analysées au cours des quatre dernières années, la plupart ont été menées au niveau des projets (67%), les évaluations intermédiaires et terminales représentant respectivement 17% et 44% du nombre total d'évaluations considérées. S'agissant des évaluations au niveau de l'institution, quelques-unes ont été analysées en 2008 (évaluations de la stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique, du programme pilote relatif à la présence sur le terrain et de la politique du FIDA en matière de finance rurale) et en 2011 (évaluation conjointe, évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur reproduction à plus grande échelle).
34. Par ailleurs, puisque le rapport établi cette année comporte une section plus particulièrement consacrée à l'Afrique subsaharienne, le taux d'application des recommandations fait l'objet d'une évaluation spécifique en ce qui concerne les évaluations conduites dans les pays d'Afrique subsaharienne (tableau 7). Ces évaluations sont au nombre de dix pour les quatre dernières années:

⁴ EB 2010/101/R.47.

- trois évaluations menées en 2008: Mali: EPP; Niger: évaluation terminale de la phase II du Programme spécial pour le pays; République-Unie de Tanzanie: évaluation terminale du Programme de développement participatif de l'irrigation;
- une évaluation en 2009: Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs – phase II: évaluation intermédiaire;
- quatre évaluations en 2010: Soudan: EPP; Nigéria: EPP; Éthiopie: EPP; Madagascar: évaluation terminale de la phase II du Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré; et
- deux évaluations en 2011: Mozambique: EPP; Bénin: évaluation terminale du Programme de développement de la culture des racines et tubercules.

35. La liste des évaluations analysées dans les éditions 2008 à 2011 du PRISMA figure à l'annexe III, tandis que l'évolution de la répartition entre les types d'évaluation au cours des périodes couvertes par les quatre derniers PRISMA est présentée au tableau 5 ci-dessous:

Tableau 5

Types d'évaluations analysées dans les PRISMA de 2008 à 2011

(Nombre)

<i>Évaluation</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Total</i>	<i>Total (%)</i>
Intermédiaire	1	1	4	-	6	17
Terminale	6	4	3	3	16	44
Programme de pays	2	1	4	2	9	25
Niveau institutionnel	3	-	-	2	5	14
Total	12	6	11	7	36	100

A. État d'avancement par organisme d'exécution

36. Le tableau 6 indique l'état d'avancement de l'application au cours des quatre dernières années par catégorie d'organisme d'exécution.

Tableau 6

État d'avancement de l'application des recommandations par niveau, PRISMA 2008-2011

<i>Niveau</i>	<i>Application intégrale</i>		<i>Application différée</i>		<i>Application en cours</i>		<i>Application partielle</i>		<i>Application en suspens</i>		<i>Sans objet</i>		<i>Total</i>	
	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>	<i>Nom- bre</i>	<i>%</i>
FIDA	52	62	1	1	12	14	10	12	3	4	6	7	84	15
Région	14	48	3	10	6	21	-	-	1	3	5	17	29	5
Pays	210	68	23	7	50	16	11	4	3	1	13	4	310	55
Gouvernement	38	61	1	2	15	24	4	6	3	5	1	2	62	11
Projet	47	59	10	13	5	6	11	14	-	-	6	8	79	14
Total (nombre)	361		38		88		36		10		31		564	100
Total (%)		64		7		16		6		2		5		100

Note: Le nombre de recommandations par niveau ne correspond pas au nombre de recommandations par région, car dans le premier cas les évaluations thématiques et les évaluations au niveau de l'institution sont prises en considération. Quelques recommandations adressées à l'institution coopérante au niveau du pays figurent dans la rubrique "pays".

37. Comme on peut le constater, au total, 64% environ des recommandations formulées par IOE ont été intégralement appliquées. Surtout, le taux d'application intégrale est en progrès: 57% en 2008, 52% en 2009, 62% en 2010 et 64% en 2011. Si l'on ne tient pas compte des recommandations dont l'application est différée, le taux d'application intégrale passe à 69% en 2011.

38. La plupart des recommandations sont adressées au niveau des pays (55%), qui est souvent l'échelon le plus décisif pour la mise en œuvre d'un projet. C'est également à ce niveau que la réactivité est la plus forte, avec 68% des recommandations intégralement appliquées et seulement 1% en suspens.
39. Au niveau régional, le taux d'application est légèrement inférieur, avec seulement 48% des recommandations intégralement appliquées. Cela s'explique en partie par le grand nombre de recommandations qui se sont par la suite avérées sans objet; par exemple, la stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique est un instrument qui a été abandonné. Ce type de recommandations représente 17% du total de celles adressées aux divisions régionales. Si on les exclut, le taux global d'application au niveau régional passe à 58%.
40. Au niveau des gouvernements, 61% environ des recommandations ont été appliquées intégralement. Ce chiffre représente une amélioration significative par rapport au pourcentage précédent (51% pour la période de quatre ans analysée dans le dernier PRISMA). Par conséquent, la détermination dont les gouvernements font preuve pour appliquer les recommandations issues des évaluations s'est améliorée ces dernières années. Un effort a été fait ces dernières années pour mieux communiquer aux gouvernements les résultats des évaluations et les recommandations qui y sont formulées. Par ailleurs, la supervision directe et la présence dans les pays ont permis de renforcer la communication et d'apporter un appui plus solide, ce qui a également contribué à améliorer la situation. Au niveau des projets, 59% des recommandations ont été suivies d'effets et, si l'on exclut les recommandations dont l'application est différée, ce taux passe à environ 68%.

B. État d'avancement par région

41. L'état d'avancement de l'application des recommandations par région est récapitulé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7

État d'avancement de l'application des recommandations par division régionale, PRISMA 2008-2011

Division	Application intégrale		Application différée		Application en cours		Application partielle		Application en suspens		Sans objet		Total	
	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%
WCA	45	49	24	26	17	19	4	4	-	-	1	1	91	19
ESA	60	75	-	-	13	16	5	6	2	3	-	-	80	16
APR ^a	92	64	5	3	17	12	7	5	3	2	20	14	144	29
LAC	75	66	-	-	22	19	11	10	2	2	4	4	114	23
NEN	43	69	8	13	8	13	-	-	-	-	3	5	62	13
Total (nombre)	315		37		77		27		7		28		491	100
Total (%)		64		8		16		5		1		6		100

Note: 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

^a L'évaluation intermédiaire en République populaire démocratique de Corée n'est pas prise en considération; en effet, le FIDA n'intervenait pas dans ce pays lors de la formulation définitive des recommandations; par conséquent, PMD n'a pas été en mesure de leur donner suite.

42. Dans l'ensemble, les régions ont réagi vigoureusement aux recommandations issues des évaluations, puisque chacune d'entre elles a intégralement appliqué environ 64% des recommandations au minimum. Le taux d'application inférieur constaté dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) peut s'expliquer par le fait que, dans un certain nombre de cas, l'application a été différée. Au Burkina Faso par exemple, lors de l'examen des recommandations issues du Projet national de gestion des terroirs – phase II réalisé aux fins du PRISMA, aucun nouveau

projet n'était en cours de conception au titre de la phase du SAFP considérée. On obtient une image plus fidèle une fois exclues les recommandations dont l'application est différée: le taux d'application intégrale atteint alors 67%, soit un niveau conforme à celui des autres divisions, la proportion globale pour l'ensemble des divisions s'établissant quant à elle à 69%.

43. Le nombre négligeable de recommandations en suspens est lui aussi révélateur de la vigueur avec laquelle les divisions ont donné suite à la recommandation. La proportion de recommandations en suspens est faible pour toutes les régions. Ces quatre dernières années, les divisions régionales n'ont pas donné suite aux recommandations dans seulement 1% des cas en moyenne, et la proportion de recommandations en suspens ne dépasse 3% dans aucune région. Ce chiffre n'a guère varié ces quatre dernières années, ce qui témoigne du niveau généralement élevé du respect des recommandations et des efforts ciblés déployés dans l'ensemble de l'institution afin de réserver une suite favorable aux recommandations approuvées.

C. État d'avancement en Afrique subsaharienne

44. L'état d'avancement de l'application des recommandations en Afrique subsaharienne est récapitulé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8

État d'avancement de l'application des recommandations en Afrique subsaharienne (2008-2011)

	Application intégrale		Application différée		Application en cours		Application partielle		Application en suspens		Sans objet		Total
	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	
Afrique subsaharienne	112	62	24	13	34	19	9	5	2	1	1	1	182
Afrique subsaharienne (hors application différée)	112	71	-	-	34	22	9	6	2	1	1	1	158

45. Comme le montre le tableau 8, la proportion de recommandations intégralement appliquées en Afrique subsaharienne, soit 62%, est analogue à celle du portefeuille dans son ensemble. En excluant les recommandations dont l'application est différée, cette proportion grimpe à 71%. De surcroît, des mesures ont été engagées ou sont en cours pour donner suite aux recommandations dans 19% des cas. Il est important de noter que l'application et le respect des recommandations sont très élevés lorsque celles-ci s'adressent aux parties prenantes au niveau des pays, puisque 1% des recommandations seulement sont en suspens. Aucune mesure de suivi et aucune réorientation de la stratégie n'ont donc été demandées.
46. Si l'on décompose l'analyse en fonction du niveau auquel les recommandations s'adressent, il apparaît que le FIDA et les partenaires au niveau des pays sont enclins à donner suite aux évaluations et à s'appuyer sur les recommandations lors de la conception de nouveaux projets et programmes.

Tableau 9

État d'avancement de l'application des recommandations en Afrique subsaharienne, PRISMA 2008-2011

Niveau	Application intégrale		Application différée		Application en cours		Application partielle		Application en suspens		Sans objet		Total	
	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%
FIDA	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1
Région	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pays	88	65	15	11	25	19	6	4	-	-	1	1	135	74
Gouvernement	18	62	-	-	7	24	2	7	2	7	-	-	29	16
Projet	4	25	9	56	2	13	1	6	-	-	-	-	16	9
Total (nombre)	112		24		34		9		2		1		182	100
Total (%)		62		13		19		5		1		1		100

47. Puisque le tableau ci-dessus a été établi à partir des évaluations de projets et de programmes de pays conduites en Afrique subsaharienne, la plupart des recommandations préconisent des mesures au niveau des pays (74%) ou des gouvernements. Au niveau des pays, la proportion de recommandations intégralement appliquées s'établit à 65%, et elle atteint 73% si l'on exclut les recommandations dont l'application est différée.

IV. Examen thématique de l'application des recommandations

48. La présente section examine sous l'angle thématique l'état d'avancement de l'application des sept évaluations analysées en 2011 ainsi que des mesures prises pour donner suite aux évaluations entreprises ces quatre dernières années. Pour ce dernier groupe, la performance en Afrique subsaharienne fait l'objet d'une analyse spécifique. Une attention particulière est portée aux thèmes qui reviennent le plus fréquemment dans les recommandations et exigent une réponse stratégique, à savoir le ciblage, la durabilité, la gestion des ressources naturelles, les partenariats et le secteur privé.
49. Cette section couvre cinq grands domaines thématiques, eux-mêmes subdivisés en 25 domaines thématiques secondaires⁵, entre lesquels sont réparties toutes les recommandations. Le grand domaine qui regroupe les activités hors prêts a été considéré à part afin de concentrer l'attention sur ces activités, qui prennent de plus en plus d'importance au niveau programmatique. On a ajouté à l'innovation un thème distinct consacré à la reproduction et la transposition à plus grande échelle afin d'être en mesure de déceler un éventuel écart dans la performance au regard de ces deux thèmes. Cette évolution s'inscrit dans la logique de la nouvelle priorité accordée à l'échelle de l'institution à la transposition à plus grande échelle des composantes d'interventions qui se sont avérées fructueuses.
50. 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; infrastructures; et formation et renforcement des capacités;
 - **gestion des projets:** décentralisation; conception et formulation des projets; gestion et administration des projets; présence dans les pays; mesure des résultats et S&E; ressources humaines; et supervision;
 - **activités hors prêts:** partenariats; concertation; et gestion des savoirs; et

⁵ Lorsqu'une recommandation relève de plusieurs domaines thématiques, le secrétariat de PMD et IOE se concertent pour convenir du classement le plus pertinent.

- **thèmes transversaux:** durabilité; innovation; reproduction et transposition à plus grande échelle; gouvernance; et stratégie.
51. Le thème de l'innovation occupe le devant de la scène en 2011, avec 17 recommandations au total (voir le tableau 10 ci-dessous), dont la majeure partie sont issues de l'ENI évaluant la capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur transposition à plus grande échelle. Les questions relatives à l'innovation figurent également en bonne place dans les évaluations de projets et de programmes de pays, avec des recommandations préconisant de nouer des partenariats afin de recenser les innovations, les techniques utiles aux pauvres et les sources locales d'innovation. Au niveau de l'institution, les recommandations sont principalement axées sur la définition d'un programme en matière d'innovation, la recherche systématique de meilleures solutions et la fourniture d'un appui institutionnel. Par ailleurs, cinq recommandations concernent les thèmes étroitement liés que sont la reproduction et la transposition à plus grande échelle. Le ciblage figure également parmi les thèmes importants, avec des recommandations portant notamment sur l'attention qu'il convient de porter au caractère pluridimensionnel de la pauvreté, à l'égalité entre les sexes et à la nécessité d'examiner le ciblage géographique en prenant en considération les données concernant la pauvreté.

Tableau 10

Ventilation des recommandations par thème et par nature, PRISMA 2011

Grand domaine	Thème	Nature des recommandations			Total (Nombre)	Total (%)
		opérationnelle	stratégique	politique		
Ciblage et parité hommes-femmes	Ciblage	8	7	-	15	12
	Parité hommes-femmes	-	-	-	-	-
	Bénéficiaires	1	2	-	3	2
	Organisations des populations pauvres	2	-	-	2	2
Domaines techniques	Secteur privé, marchés	4	2	-	6	5
	Gestion des ressources naturelles	1	1	-	2	2
	Analyse, études et recherche	4	2	-	6	5
	Finance rurale	-	4	-	4	3
	Infrastructures	-	-	-	-	-
	Formation et renforcement des capacités	-	1	-	1	1
Gestion des projets	Décentralisation	-	1	-	1	1
	Conception et formulation	1	6	2	9	7
	Gestion et administration	1	2	-	3	2
	Présence dans les pays	-	4	-	4	3
	Mesure des résultats, S&E	2	5	-	7	5
	Ressources humaines	2	-	-	2	2
	Supervision	3	1	-	4	3
Activités hors prêts	Partenariats	2	8	2	12	9
	Concertation	-	3	1	4	3
	Gestion des savoirs	5	5	-	10	8
Thèmes transversaux	Durabilité	2	2	-	4	3
	Innovation	1	14	2	17	13
	Reproduction et transposition à plus grande échelle	-	2	3	5	4
	Gouvernance	-	-	-	-	-
	Stratégie	-	1	7	8	6
Total (nombre)		39	79	11	129	100
TOTAL (%)		30	61	9	100	

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

A. Ciblage et parité hommes-femmes

52. **Ciblage.** Au total, 15 recommandations sur le ciblage ont fait l'objet d'un accord; ont notamment été préconisés un ciblage géographique plus précis, même dans le cas de programmes d'envergure nationale, l'utilisation des dispositifs de S&E pour s'assurer que les groupes cibles figurent bien parmi les bénéficiaires, le recours aux compétences existant dans le pays pour élaborer les stratégies de ciblage, et l'exploitation des données sur la pauvreté pour définir les priorités d'un projet. Par exemple, alors que le nouveau programme mis en place en Argentine (*Argentina Incluyente*) est d'ampleur nationale, la priorité a été donnée aux régions du nord et du centre du pays, à commencer par les provinces de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta et Tucumán, dans le Nord-Est, puisque ces régions se caractérisent par une forte concentration de populations rurales pauvres. Au Mozambique, les résultats de la dernière enquête sur les ménages sont pris en considération pour choisir les zones d'intervention. On trouvera dans l'encadré ci-dessous une illustration de la stratégie de ciblage intégré adoptée en Chine.

Encadré 2

En Chine, le ciblage fait appel aux compétences nationales et passe par la concertation

Le projet de développement agricole intégré dans le Guangxi (GIADP) sera soumis au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2011; sa conception, actuellement en cours, prend acte de la nature pluridimensionnelle de la pauvreté. En conséquence, le projet apportera aux populations pauvres un appui multisectoriel; il s'agit d'améliorer leur accès aux moyens de production, à l'eau potable, à l'information et aux services techniques ainsi qu'à des marchés rémunérateurs, et de diversifier leurs sources de revenus grâce au développement des produits agroalimentaires.

L'évaluation des besoins des minorités ethniques est en cours, et l'équipe chargée de la conception du GIADP comprend un spécialiste du développement social qui s'attachera à analyser les difficultés et les besoins des populations pauvres et des minorités ethniques présentes dans les zones relevant du projet. Les activités prévues sont conçues de manière à inclure les groupes de population appartenant aux minorités ethniques, en particulier lorsqu'elles ont pour objet de favoriser le développement socioéconomique. Un appui spécifique sera apporté si nécessaire.

Les groupes constitués dans chaque village aux fins de l'exécution du projet comprendront au moins une représentante de l'association locale de femmes et une ou deux villageoises, qui bénéficieront des activités de renforcement des capacités mises en place au titre du projet.

Lors de l'évaluation conduite en Chine, IOE a constaté que les compétences des Chinois en matière de ciblage de la pauvreté étaient en progrès. En conséquence, l'équipe de conception se compose pour l'essentiel de spécialistes chinois (six sur sept). La conception du projet est l'aboutissement d'une étroite concertation avec les parties prenantes à l'échelon du pays, des provinces et des comtés, ainsi qu'avec les représentants des ménages bénéficiaires. Des visites approfondies ont eu lieu dans quatre comtés sur les huit ciblés. Les membres de l'équipe se sont entretenus avec des groupes de bénéficiaires, des acteurs du secteur privé et des représentants des collectivités locales à l'échelon des comtés, des préfectures et des communes, ce qui leur a permis de consulter les parties prenantes aussi bien au niveau de l'administration qu'à celui des communautés.

53. En Afrique subsaharienne, ces quatre dernières années, 23 recommandations avaient trait au ciblage. On trouvera ci-dessous quelques exemples des suites qui leur ont été données.
- Pour donner suite à l'EPP pour le Nigéria (2010), le COSOP axé sur les résultats a pour objet d'améliorer l'accès des petits paysans à des techniques de production agricole, des intrants et des services d'appui d'un coût abordable afin de les aider à passer de l'agriculture de subsistance à des activités à caractère commercial. Au cours de l'élaboration du COSOP, les problèmes auxquels sont confrontés les paysans qui pratiquent l'agriculture de subsistance ont fait l'objet d'un examen attentif.
 - À la suite de l'évaluation de la phase II du Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré à Madagascar (2010), une stratégie pour la parité des sexes et une stratégie de formation ont été élaborées afin de renforcer les capacités des femmes et des jeunes sur le plan technique et en matière d'organisation et de les mettre en mesure d'obtenir un accès garanti aux ressources productives (terre, eau, intrants, capital).
 - Pour donner suite à l'évaluation terminale (2008) de la phase II du Programme spécial pour le Niger, la phase de conception de l'Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural a comporté une analyse approfondie des causes sous-jacentes de la pauvreté; il s'agissait d'étudier les déterminants socioéconomiques et les facteurs qui aggravent la vulnérabilité et les inégalités dans la région de Maradi. Des solutions ont été recherchées en concertation avec la population locale et en tirant parti de l'expérience acquise pour résoudre les problèmes (par exemple accroissement démographique, dépenses à caractère social à l'occasion de cérémonies ou méthodes traditionnelles de stockage des aliments). Dans le cadre du Projet de promotion de l'initiative locale pour le développement à Aguié, un recensement de grande ampleur a été mené aux fins du ciblage, de manière à repérer les groupes de population pauvres et vulnérables au sein des communautés. Cette étude, qui avait démarré avec trois villages en 2006, couvrait 120 villages et environ 120 000 personnes en 2008. Les résultats ont servi à choisir des activités appropriées à réaliser au titre du projet.

54. **Parité hommes-femmes.** Très peu de recommandations issues des évaluations étudiées en 2011 ont été classées dans cette catégorie. Au Mozambique, les évaluateurs ont signalé qu'il fallait porter attention à la parité hommes-femmes et au VIH/sida dans la stratégie de ciblage. Pour tenir compte de ce conseil, la stratégie de ciblage accorde une place importante à la parité hommes-femmes afin d'assurer la participation des groupes défavorisés. Un don spécifique ayant trait au VIH/sida dans les zones côtières est en cours de négociation avec le Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA) pour appuyer le Projet de promotion de la pêche artisanale (ProPESCA).
55. Dans les précédentes éditions du PRISMA, le nombre de recommandations relatives à la parité hommes-femmes était également négligeable: aucune en 2010 ni en 2009, une en 2008 et deux en 2007. En Afrique subsaharienne, aucune recommandation sur cette question n'a été formulée ces quatre dernières années. Pourtant, au niveau institutionnel, le FIDA suit la parité hommes-femmes au moyen d'un indicateur spécifique qui est évalué pour l'ensemble du portefeuille à différents stades du cycle des projets: lors des examens d'assurance qualité réalisés au stade de la conception des projets, dans les rapports sur leur état d'avancement durant la phase d'exécution, et enfin dans les rapports d'achèvement.
56. **Participation des parties prenantes et des bénéficiaires.** En 2011, trois recommandations ont insisté sur la nécessité de renforcer la participation des bénéficiaires et de veiller à ce que les parties prenantes puissent se faire davantage entendre. En Argentine, pour assurer la participation des parties prenantes, la mission de conception a organisé des réunions de concertation avec les ministres, les secrétaires et les fonctionnaires des provinces de Catamarca, Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, La Rioja et Tucumán. De nouvelles consultations se dérouleront lors de l'ultime phase de la conception. En Chine, la conception du GIADP se déroule en totale concertation avec les experts techniques du pays, les fonctionnaires et les bénéficiaires, de manière à s'assurer de leur participation.
57. **Organisations des populations pauvres.** Deux recommandations seulement se rapportaient à ce thème dans les évaluations analysées cette année. Au Mozambique, l'un des domaines prioritaires du nouveau COSOP concerne l'appui à apporter aux organisations de producteurs des secteurs de l'agriculture et de la pêche afin de leur permettre de mieux répondre aux besoins de leurs membres et de participer plus activement à la mise en œuvre des projets. Cependant, le FIDA doit mettre au point des outils d'investissement plus adaptés pour appuyer directement ces groupes.

B. Domaines techniques

58. **Secteur privé et marchés.** Les évaluations analysées en 2011 ont débouché sur six recommandations concernant le développement des marchés, les entreprises et le secteur privé. Au Bénin, le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche est en train d'analyser les filières de production de différents végétaux; les prochaines missions permettront de suivre cette question. Au Yémen, il a été recommandé que les associations de producteurs et les acteurs des filières agricoles prennent une part active à la fourniture de services aux populations rurales pauvres. Dans le cadre du Programme de création de possibilités économiques et du Projet d'investissement dans le secteur de la pêche, les associations de producteurs et les autres acteurs des filières (transformateurs et exportateurs pour la plupart) proposeront des services aux petits producteurs. Les responsables des filières, qui sont en relation avec les transformateurs et les exportateurs, apporteront aux petits producteurs et à leurs associations un appui technique et des conseils en matière commerciale, dans le cadre d'accords contractuels. Les projets feront appel aux responsables des filières et prendront en charge une partie des coûts afférents, cette participation étant appelée à diminuer.

59. En Afrique subsaharienne, ces quatre dernières années, ce thème a fait l'objet de dix recommandations. Certaines des suites données sont décrites ci-dessous.
- À l'issue de l'évaluation du Programme de développement participatif de l'irrigation réalisé en République-Unie de Tanzanie, conduite en 2008, il a été recommandé que le gouvernement encourage la fourniture de services par le secteur privé dans le cadre des projets. Le gouvernement était en particulier invité à chercher à rationaliser les règles, procédures et réglementations applicables aux appels d'offres et à la passation des marchés afin de faciliter la participation du secteur privé à la construction des réseaux d'irrigation. Pour donner suite à cette recommandation, les pouvoirs publics ont créé une base de données qui permet de prendre connaissance du profil des entrepreneurs privés concernant leurs atouts et leurs faiblesses en matière de réalisation de travaux de construction de réseaux d'irrigation. Le gouvernement a également collaboré avec le Conseil national de la construction afin de suivre et de renforcer les capacités du secteur privé à apporter un appui en ce qui concerne les réseaux d'irrigation.
 - Afin de tenir compte de l'EPP pour le Soudan (2010), les nouveaux projets sont fortement axés sur les filières, et trois d'entre elles bénéficient d'un appui qui prend les formes suivantes: i) monopole du commerce de gomme arabique dans le cadre du Projet de relance de la production et de la commercialisation de la gomme arabique approuvé au Soudan en septembre 2009; ii) possibilité concrète d'accéder aux marchés secondaires dans le cadre du Projet relatif à l'accès rural approuvé en décembre 2009; et iii) constitution d'associations de producteurs afin de permettre l'essor de la production, de mettre les producteurs en meilleure position pour négocier et d'attirer les négociants vers les zones de production dans le cadre du prochain projet dans le sud du Soudan, qui doit être présenté au Conseil d'administration en 2011.
 - À la suite de l'EPP pour le Nigéria (2010), il a été préconisé d'adopter une démarche fondée sur les filières pour la fourniture de services dans le domaine de la finance rurale et de l'agroalimentaire. En conséquence, dans le cadre des deux interventions, les petits planteurs ont été mis en relation avec les transformateurs afin de permettre aux agriculteurs d'approvisionner en matières premières des marchés identifiés (les transformateurs). Les petits planteurs sont également mis en relation avec des fournisseurs d'intrants agricoles, des institutions financières et des "diffuseurs" afin d'obtenir en temps voulu, respectivement, des produits agrochimiques permettant d'améliorer les rendements, des prêts commerciaux et des services de vulgarisation, ces éléments étant fournis par des opérateurs du secteur privé.
60. **Gestion des ressources naturelles.** Les recommandations portant sur la gestion des ressources naturelles sont au nombre de deux. On trouvera à l'encadré 3 un exemple d'approche intégrée de la promotion de la gestion des ressources naturelles et de la prise en compte des enjeux qu'elle représente dans la conception d'un projet.

Encadré 3
Prise en considération de la gestion des ressources naturelles
dans la conception des projets au Yémen

Dans les deux programmes et le projet élaborés pour le Yémen au titre du cycle SAFF 2010-2012 – le Programme de création de possibilités économiques, le projet d'investissement dans le secteur de la pêche et le programme YemenInvest en faveur de l'emploi rural, les éventuelles répercussions sur l'environnement ont été prises en considération, comme le prévoient les directives du FIDA pour l'évaluation environnementale et sociale et les procédures en matière de conception des projets. À l'échelle du pays, les inquiétudes que suscite l'épuisement des eaux souterraines influencent d'ores et déjà les stratégies de développement du pays et de réduction de la pauvreté.

Le Programme de création de possibilités économiques est axé sur la rationalisation de l'utilisation de l'eau pour l'irrigation moyennant l'aménagement d'infrastructures de récupération de l'eau et de systèmes d'irrigation par goutte-à-goutte. Ce programme n'appuiera pas le creusement de nouveaux puits-citernes ou puits tubulaires. Lorsque les eaux souterraines sont déjà utilisées et que l'implantation agricole va continuer à en dépendre pour l'irrigation, une étude d'impact sur l'environnement sera menée, même en l'absence d'obligation légale. La fiabilité de la source et le risque de prélèvements supplémentaires qu'une évolution de l'affectation des terres est susceptible d'entraîner seront évalués. L'approvisionnement en eau est un critère essentiel de sélection des implantations dans la stratégie de ciblage. En ce qui concerne les stratégies d'adaptation, le programme appuiera l'adaptation de polices d'assurance indexées sur les conditions météorologiques afin de permettre aux agriculteurs pauvres de transférer le risque de sécheresse aux assureurs.

Le Projet d'investissement dans le secteur de la pêche et le programme YemenInvest en faveur de l'emploi rural encourageront le développement de possibilités économiques durables dans des secteurs d'activité nécessitant un apport en eau douce limité (pêche, pierre naturelle, textile). En ce qui concerne la pêche, l'eau douce est principalement utilisée pour fabriquer de la glace et pour la transformation du poisson. Lorsque des unités de production de glace seront construites, on évaluera les réserves d'eau douce disponibles; si celles-ci sont insuffisantes, on pourra utiliser des eaux salines ou de l'eau de mer pour fabriquer de la glace. Dans le secteur de la pierre naturelle, l'eau sert à refroidir le matériel de coupe utilisé pour l'extraction ou la transformation. Une étude d'impact sur l'environnement comportant un volet consacré aux répercussions sur les réserves d'eau douce sera réalisée avant chaque investissement. Les dispositifs de recyclage de l'eau seront développés afin de réduire la consommation d'eau.

61. En Afrique subsaharienne, 14 des recommandations formulées ces quatre dernières années sont axées sur des questions en rapport avec la gestion des ressources naturelles. On trouvera ci-dessous quelques exemples des suites qui leur ont été données.
- À l'issue de l'évaluation intermédiaire du Projet national de gestion des terroirs – phase II au Burkina Faso (2009), il a été recommandé de mettre au point des instruments de nature à dégager un consensus au sein des communautés sur l'adoption de règles de gestion des ressources naturelles. Il a également été recommandé d'étayer la stratégie du projet par une analyse solide de l'évolution des ressources dans la région. Pour tenir compte de ces recommandations, un certain nombre de mesures et d'instruments de financement ont été mis au point de manière à favoriser l'émergence d'un consensus entre les villages et les communautés, ce qui a incité les responsables à adopter des règles de gestion des ressources naturelles. Cette démarche a été appliquée dans cinq bassins versants. La stratégie de gestion intégrée des bassins versants, financée à l'aide d'un don de l'Unité environnement mondial et changement climatique (GECC), a permis de faire en sorte que les élus des communes, les organisations socioprofessionnelles et les services techniques publics soient associés à l'établissement d'un consensus entre les utilisateurs des ressources naturelles et les propriétaires-gérants. La démarche repose sur une solide analyse de l'évolution des ressources concernées et sur les méthodes d'exploitation et les règles de gestion existantes, et tous les villages situés dans les cinq bassins versants ont y été associés.
 - À l'issue de l'EPP pour l'Éthiopie (2010), il a été recommandé de se préoccuper de la dégradation des ressources naturelles. Dans le cadre du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles, conçu en collaboration avec la GECC, la gestion des sols et des terres dans la région du lac Tana a fait l'objet d'une attention particulière.

- Au titre de la phase II du Programme spécial pour le Niger (2008), les modèles de développement ont reposé sur un processus d'analyse et de planification locale, suivant la recommandation formulée à l'issue de l'évaluation. Les plans villageois de gestion des ressources naturelles ont été cofinancés par la GECC.
62. **Analyse, études et recherche.** Depuis quelques années, les recommandations issues des évaluations insistent sur la nécessité pour le FIDA de s'investir davantage dans le travail analytique et la recherche. Six recommandations issues des évaluations analysées cette année portent sur ce thème. Dans l'évaluation conjointe, il a été recommandé que les deux institutions s'engagent de manière plus stratégique dans leur travail d'analyse et attribuent les ressources supplémentaires nécessaires, que ce soit en termes financiers ou en termes de renforcement des capacités du personnel. Bien que la collaboration avec la BAfD en ce qui concerne le travail d'analyse et de recherche n'ait pas pris beaucoup d'ampleur, le FIDA dans son ensemble a accordé davantage d'importance aux études analytiques et aux travaux de recherche au niveau institutionnel. Le bureau du Responsable principal des stratégies de développement a ainsi été créé, et les publications thématiques et les travaux d'analyse ont bénéficié d'un surcroît d'attention. Parmi les autres initiatives, on peut notamment citer la rédaction définitive du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* et la conférence organisée en janvier 2011 sur le thème des nouvelles orientations pour la petite agriculture. Le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* en particulier a suscité un grand intérêt au sein des instances responsables de la définition des orientations à l'échelle planétaire, et il est utilisé pour faire avancer les grands objectifs du FIDA.
63. **Finance rurale.** Dans les évaluations analysées en 2011, quatre recommandations ont trait à la finance rurale. En Argentine, le programme *Argentina Incluyente* comporte une petite composante pilote portant sur les services financiers ruraux, laquelle est conçue de manière à apporter aux petits producteurs une assistance technique, commerciale et financière, suivant la recommandation formulée dans l'évaluation. Au Mozambique, le nouveau COSOP s'attachera à faciliter l'accès des populations rurales pauvres et des petites et moyennes entreprises aux services financiers, comme il a été recommandé. Au niveau institutionnel, le thème de la finance rurale a bénéficié d'un surcroît d'attention à la suite de la présentation au Conseil d'administration, en avril 2009, de la Politique du FIDA en matière de finance rurale⁶.
64. **Formation et renforcement des capacités.** Sur toutes les évaluations entreprises en 2011, un certain nombre portent sur le renforcement des capacités des collectivités locales ou des structures 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 des plans de développement villageois qui sont ensuite présentés à la commune et aux échelons supérieurs.

C. Gestion des projets

65. La **décentralisation** n'a été mentionnée que dans une seule des évaluations analysées en 2011. L'EPP pour l'Argentine a recommandé l'exécution décentralisée des projets financés par le FIDA dans le cadre d'un modèle associant une coordination solide au niveau national et une gestion dans une large mesure confiée à l'échelon provincial, appuyée par le renforcement des capacités. En conséquence, l'unité pour le changement au sein du monde rural (UCAR) implantée au sein du Ministère de l'agriculture assurera la coordination du nouveau programme au niveau fédéral, tandis que les provinces se chargeront de son exécution, cette unité leur apportant le cas échéant un appui direct.

⁶ EB 2009/96/R.2/Rev.1.

66. **Conception et formulation des projets.** Neuf recommandations ont trait à des problèmes de conception. L'attention a été plus particulièrement attirée sur la participation active des intervenants, la coordination entre l'échelon fédéral et celui des provinces, le calcul des taux de rentabilité économique (TRE) et l'évaluation des capacités institutionnelles. En Argentine, une concertation a été menée avec les ministères et les partenaires compétents à l'échelon fédéral et provincial. En ce qui concerne le projet en cours d'élaboration pour la Chine, une analyse économique permettra d'évaluer le TRE, lequel pourra ultérieurement être recalculé. Au Yémen, les nouveaux projets et programmes s'appuient sur une solide connaissance des compétences présentes dans le pays en matière institutionnelle, sociale et économique.
67. Dans l'évaluation conjointe, il a été recommandé d'élaborer des projets et des programmes plus simples ciblés avec plus de précision, dans le cadre de plans concertés pour le secteur. En conséquence, compte tenu de l'augmentation significative des financements et de la priorité accordée aux enseignements tirés et à la durabilité, on privilégie désormais dans la région, pour chaque cycle SAFF, l'exécution d'un seul projet qui s'inscrive explicitement dans le cadre du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA). L'évaluation conjointe a également recommandé que la BAfD et le FIDA procèdent de manière conjointe à l'identification, la conception et l'approbation des projets dans cinq pays. Cette recommandation n'a pas été complètement appliquée car il est difficile de faire concorder les priorités et les procédures de conception. Toutefois, des efforts sont engagés pour mettre en commun les projets de financement respectifs, ce qui a pour effet de favoriser une participation conjointe au stade de la conception des projets. Dans certains pays, notamment le Burkina Faso et le Togo, la conception conjointe a déjà commencé.
68. L'évaluation conjointe a par ailleurs préconisé de renforcer le soutien apporté aux États fragiles. Dans ces pays, pour répondre aux besoins essentiels et renforcer la sécurité alimentaire, le FIDA a entrepris d'intensifier son appui sous trois formes: mettre les populations pauvres en mesure de commencer à reconstituer leurs avoirs productifs; apporter un soutien aux infrastructures et services à vocation sociale; et reconstruire et développer les organisations rurales tout en renforçant leurs moyens d'action. Dans les pays qui sortent d'un conflit, l'articulation des différentes formes d'aide revêt une importance décisive, d'où l'adoption d'une démarche double qui consiste à répondre aux besoins immédiats à satisfaire pour assurer le redressement tout en préparant le terrain pour permettre un développement à moyen et long terme.
69. **Gestion et administration des projets.** Dans les sept évaluations examinées en 2011 figurent trois recommandations se rapportant spécifiquement à la gestion des projets. En Argentine, le nouveau programme comprendra dans sa conception définitive des mécanismes de sélection des prestataires d'assistance technique qui récompensent la qualité de la performance. L'adoption de dispositions appropriées en ce qui concerne la mise en œuvre du programme proposé permettra de pallier les retards dans son exécution.
70. Dans l'ensemble, ces dernières années, le FIDA a porté une attention plus soutenue à la gestion des projets. Comme il a déjà été signalé dans le PRISMA de l'an passé, le passage à la supervision directe (à présent appliquée à plus de 90% du portefeuille) et l'ouverture de bureaux de pays (actuellement au nombre de 30) ont permis au FIDA de mieux répondre aux besoins des projets et à l'évolution de la situation des pays. Ces changements opérationnels ont permis de détecter plus facilement et plus rapidement les risques pesant sur la performance ainsi que les modifications à apporter aux projets au cours de leur exécution.

71. **Mesure des résultats et suivi-évaluation.** Dans l'examen de cette année, sept recommandations sont axées sur le S&E. En Chine, les évaluateurs ont recommandé que le FIDA fasse appel aux systèmes informatisés d'aide à la gestion (SIG) les plus modernes pour améliorer les dispositifs de S&E. Pour donner suite à cette recommandation, le GIADP favorise le développement du S&E moyennant l'utilisation de tels systèmes. Des propositions sont à l'étude afin de mettre au point un dispositif de S&E et un SIG plus solides et d'élaborer des directives sur leur utilisation dans le cadre des projets et du programme de pays dans son ensemble. Le projet précisera la répartition des responsabilités en matière de S&E à chaque niveau, y compris en ce qui concerne le suivi du ciblage, la ventilation des bénéficiaires par sexe, et l'évaluation des effets et de l'impact obtenus à l'aide du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et d'enquêtes de référence. Au Yémen, il a été recommandé que le S&E dispose de moyens suffisants. Par conséquent, le Programme de création de possibilités économiques, le Projet d'investissement dans le secteur de la pêche et le programme YemenInvest en faveur de l'emploi rural sont dotés d'un budget spécifiquement affecté aux activités de S&E. Plusieurs membres du personnel du Fonds pour les possibilités économiques (qui assurera la gestion des trois interventions) seront expressément affectés au S&E.
72. Le renforcement du S&E est l'une des grandes priorités de la direction du FIDA depuis l'adoption du cadre directeur pour un SYGRI⁷. En vue d'établir les rapports annuels sur les produits et les effets, le SYGRI est assorti d'une série d'indicateurs qu'il est possible de suivre au moyen des systèmes de S&E des projets. Ces deux dernières années, plus de 85% des projets ont rendu compte de leurs résultats.
73. En ce qui concerne le troisième niveau du SYGRI (c'est-à-dire la mesure de l'impact obtenu), les données proviennent d'enquêtes de référence ou de sources extérieures fiables. Comme il a déjà été indiqué, le FIDA a élaboré une méthodologie spécifique et un modèle à suivre pour les études d'impact ainsi qu'un nouveau logiciel permettant au personnel des projets de saisir et d'analyser les données relatives⁸. Des enquêtes de référence ont déjà été menées dans le cadre de près de 70 projets.
74. **Présence dans les pays.** Sur les recommandations analysées en 2011, quatre ont trait à l'expansion et au renforcement de la présence dans les pays. Ces recommandations mettent l'accent sur l'amélioration de la supervision et du suivi des projets. L'essor de la présence dans les pays a contribué à faire progresser la supervision et l'appui à l'exécution. Il a également permis de faire mieux connaître et de multiplier les activités hors prêts, et notamment la participation à la concertation sur les grandes orientations et aux partenariats au niveau national. On trouvera ci-dessous quelques exemples des suites données aux recommandations issues des évaluations.
- Au Mozambique, l'accord avec le pays hôte a été signé en février 2011. Un chargé de programme de pays associé est détaché depuis mars de la même année.
 - Dans le cadre de l'évaluation conjointe, le renforcement de la présence dans les pays a été recommandé. Les divisions régionales du continent africain ont nettement accru leur présence dans les pays puisque sept bureaux ont été ouverts dans la région WCA, huit dans la région Afrique orientale et australe (ESA) et trois dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord (dont l'un au Soudan, c'est-à-dire en Afrique subsaharienne). Les divisions ont également augmenté les moyens financiers et techniques accordés aux bureaux de pays.

⁷ EB 2003/80/R.6/Rev.1.

⁸ Toutes les informations et ressources relatives au SYGRI qui servent à établir les rapports annuels sur les produits et les effets et à mener des études permettant d'évaluer l'impact obtenu sont disponibles en ligne à l'adresse: <http://www.ifad.org/operations/rims/>.

ESA a poursuivi le renforcement de la plateforme de Nairobi. Grâce à ces mesures, qui ont permis de gagner en efficacité et de renforcer l'appui technique, la contribution à la concertation et l'appui à l'exécution, la présence dans les pays démultiplie l'impact des opérations financées par le FIDA dans la région, et ce dernier apporte une contribution plus importante à l'amélioration des moyens de subsistance des petits paysans africains.

75. **Ressources humaines.** Les sept évaluations examinées en 2011 contenaient deux recommandations concernant les ressources humaines. Toutefois, ces dernières n'ont pu être intégralement appliquées. Dans l'évaluation portant sur l'innovation, il était recommandé d'intégrer la gestion des savoirs aux indicateurs sur lesquels repose l'évaluation annuelle du personnel. Cet indicateur a bien été ajouté pour un certain nombre d'évaluations, mais son utilisation n'a pas été généralisée à tout le personnel du Fonds. S'agissant de l'évaluation conjointe, la mise en place d'un programme d'échange de personnel entre la BAFD et le FIDA fait partie des recommandations en suspens, et les deux institutions doivent continuer à étudier cette question de manière à définir les rôles et les responsabilités qui se prêteraient à une telle opération.
76. Au niveau de l'institution, les questions relatives aux ressources humaines ont fait l'objet d'un surcroît d'attention. Une fois achevée, la réforme des ressources humaines engagée contribuera à rationaliser et faciliter les choses dans un certain nombre de domaines. En ce qui concerne l'efficacité et les ressources humaines, un examen au niveau institutionnel a été mené afin d'étudier: i) le système d'incitation axé sur les résultats; et ii) le régime de rémunérations et avantages régi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).
77. **Supervision.** Les sept recommandations examinées contenaient quatre recommandations ayant trait à la supervision des projets. Au Mozambique, comme recommandé, tous les projets sont désormais directement supervisés par le FIDA. En ce qui concerne la coordination entre les projets, les échanges et l'utilisation croisée des compétences se sont multipliés entre les projets (en matière de S&E ou de gestion financière par exemple). La planification et l'élaboration des budgets conjoints ont également été mises en place pour des interventions complémentaires (par exemple la finance rurale dans les zones d'intervention du PROMER et du ProPESCA). Dans le cadre de l'évaluation conjointe, il a été recommandé que tous les projets cofinancés fassent l'objet d'une supervision conjointe. Si cet objectif n'a pas été pleinement atteint, la supervision conjointe est déjà en place dans un certain nombre de pays, notamment la Gambie, le Ghana, le Mozambique et le Swaziland.

D. Activités hors prêts

78. **Partenariats:** Au total, dans les sept évaluations examinées en 2011, 12 recommandations se rapportent à l'établissement et au maintien des partenariats. Un certain nombre d'entre elles ont trait au partenariat entre la BAFD et le FIDA. Quelques-unes sont présentées ci-dessous, accompagnées des suites qui leur ont été données.
- Les évaluateurs ont recommandé d'intensifier l'appui apporté à l'exécution du mandat du PPDA. Le FIDA a augmenté dans de fortes proportions sa participation à ce programme, et ce à différents niveaux: à l'échelle de l'Afrique puisqu'il prend part aux réunions organisées dans le cadre du partenariat; à l'échelon des communautés économiques régionales, en particulier en collaborant avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO); et au niveau des pays dans le cadre de la participation au pacte du PPDA et aux processus de plans nationaux d'investissement.

- Les évaluateurs ont recommandé que, dans le cadre d'une démarche impulsée par les pays, les deux institutions (le FIDA et la BAfD) rapprochent aussi souvent que possible leurs stratégies et leurs plans opérationnels de développement agricole et rural des politiques et des stratégies nationales concernant le secteur. Par conséquent, tous les COSOP concernant un pays d'Afrique précisent désormais de quelle manière ils se conforment aux pactes et aux plans d'investissement mis en place dans le cadre du PPDA et leur apportent leur appui; la cohérence avec le PPDA est également étudiée à l'occasion des examens des COSOP qui sont réalisés chaque année ainsi qu'à mi-parcours. Les dispositifs de S&E sont en cours d'adaptation, de manière à regrouper des informations en reprenant l'ensemble des indicateurs relatifs au cadre du PPDA établis par les gouvernements des différents pays.
 - Les évaluateurs ont recommandé que le FIDA gère et élargisse le partenariat bilatéral en vigueur entre les deux institutions, conformément au mémorandum d'accord conclu en 2008, afin de fixer un certain nombre de priorités stratégiques régionales précises. En conséquence, ce partenariat bilatéral fait l'objet d'un examen annuel: deux réunions ont été organisées en novembre 2010 et en mai 2011, auxquelles les trois divisions régionales ont pris part. Ces réunions ont été consacrées à l'examen de thèmes d'intérêt commun et au partage d'informations sur les perspectives de cofinancement de chacune des deux institutions.
 - La nomination d'un coordonnateur chargé des partenariats a été préconisée. Bien que cette recommandation n'ait pas été pleinement appliquée comme il était prévu, les divisions régionales ont chargé certains membres du personnel d'assurer la coordination du partenariat avec la BAfD.
79. En ce qui concerne **les pays de l'Afrique subsaharienne**, 13 recommandations axées sur les partenariats ont été formulées ces quatre dernières années.
- Le COSOP axé sur les résultats pour le Nigéria a pris acte de l'existence de toute une gamme de partenariats qui se renforcent mutuellement: i) les partenariats entre les petits exploitants, les instituts nationaux de recherche agricole et les organismes internationaux de recherche pour la mise au point de technologies appropriées à un coût abordable afin d'améliorer les services de vulgarisation à tous les niveaux de l'administration et à accroître la productivité des petits exploitants; ii) la collaboration avec la Banque mondiale, la BAfD et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) en ce qui concerne les maillons de certaines filières; iii) un partenariat avec la Commission de développement du Delta du Niger, le Ministère des affaires du Delta du Niger et les Ministères de l'environnement des États, ainsi que les Ministères de l'agriculture à tous les échelons de l'administration; iv) les partenariats avec les conseils des collectivités locales, les ONG et les organisations à assise communautaire, et les organisations d'agriculteurs et de producteurs afin de renforcer la participation des communautés à la planification et au développement à l'échelon local, qui sont la clé de voûte d'une stratégie misant sur le développement impulsé par les communautés.
 - En Éthiopie, les partenariats avec le secteur privé sont un élément central de la conception du Programme d'amélioration de la commercialisation des produits agricoles. L'exécution de ce programme repose sur les plans d'amélioration de la commercialisation des produits agricoles établis pour chaque produit à l'échelon du district, qui sont élaborés et mis en œuvre en collaboration avec les principaux acteurs de la filière: producteurs, intermédiaires, transporteurs et négociants. Par ailleurs, donnant suite à une recommandation préconisant de nouer des partenariats avec des donateurs

bilatéraux, le FIDA a obtenu un cofinancement de l'Espagne en faveur du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles.

80. **Concertation.** Quatre recommandations ont été formulées sur ce thème dans les évaluations examinées en 2011. En Argentine, les évaluateurs ayant recommandé de porter attention aux activités hors prêts et à la concertation, la Division Amérique latine et Caraïbes organise une conférence régionale sur les mesures en faveur des petits paysans, qui se déroulera en septembre 2011 à Buenos Aires.
81. **Gestion des savoirs.** Dix recommandations insistent sur l'accroissement du rôle de la gestion des savoirs. La plupart proviennent de l'ENI relative à l'innovation.
- Les évaluateurs ont recommandé un effort plus vigoureux en ce qui concerne les échanges d'expériences et d'enseignements en matière d'innovation et de transposition à plus grande échelle au sein des cinq régions d'intervention du FIDA et d'une région à l'autre, ainsi qu'entre les membres du personnel opérationnel du siège. Un certain nombre d'initiatives relatives au partage des savoirs ont été prises au cours de l'année écoulée à l'échelle de l'institution: une manifestation consacrée au partage des savoirs s'est tenue à l'occasion de la présentation de l'examen du portefeuille, portant sur les pratiques optimales, les récits recueillis sur le terrain et les outils de gestion du portefeuille et comportant des échanges de vues sur les nouveaux enjeux; une manifestation autour du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*; des consultations avec l'ensemble du personnel portant sur le nouveau cadre stratégique; des conférences interinstitutions sur le thème de la petite agriculture et des filières; des études thématiques rédigées par une division et largement diffusées auprès des autres divisions; et des documents thématiques – par exemple le rapport intitulé *Gender dimensions of agriculture and rural development* (Les questions de parité entre les sexes dans le domaine de l'agriculture et du développement rural). Parallèlement, toutes les divisions ont invité le personnel des projets à participer à des ateliers régionaux sur la mise en œuvre et de nouveaux programmes d'itinéraires d'apprentissage ont été organisés, auxquels ont pris part les représentants de projets mis en œuvre en Amérique latine en visite dans la région Asie et Pacifique.
 - Les évaluateurs ont recommandé de prendre des mesures afin d'assurer une meilleure intégration du personnel des bureaux de pays et de leur donner l'occasion de partager les savoirs. Les membres du personnel des bureaux de pays participent régulièrement aux ateliers régionaux sur l'exécution des interventions. À l'occasion de toutes les manifestations organisées à l'échelle d'un département (notamment les manifestations organisées à l'intention du personnel de PMD et autour de l'examen du portefeuille), le FIDA fait désormais en sorte que les membres du personnel des bureaux de pays participent, soit en personne, soit par le biais de la téléconférence. Un programme d'accueil a été organisé à l'intention de plus de 30 d'entre eux au premier trimestre 2011.

E. Thèmes transversaux

82. **Durabilité.** Quatre recommandations sur ce thème sont issues de la cohorte de sept évaluations examinées en 2011. Dans l'évaluation terminale réalisée au Bénin, il a été recommandé d'assurer la pérennisation des résultats et la transposition à plus grande échelle des innovations favorisées dans le cadre du Programme de développement de la culture des racines et tubercules. Cette recommandation est en cours d'application moyennant le transfert à un nouveau projet de nombreuses activités réalisées au titre de ce programme, notamment l'utilisation et le financement de variétés améliorées créées dans le cadre de ce programme. Le programme actuellement mis en œuvre au Bénin poursuit la diffusion de techniques de production durables pour la production de racines et tubercules

(notamment à l'aide de fiches techniques rédigées en langues locales, de sessions de formation en groupe, de démonstrations et d'émissions radiodiffusées).

83. En **Afrique subsaharienne**, au cours des quatre dernières années, 18 recommandations ont concerné la durabilité. Quelques exemples des suites qui leur ont été données sont décrits ci-dessous.
- À l'issue de l'EPP pour l'Éthiopie (2010), les évaluateurs ont recommandé que le FIDA et le gouvernement renforcent leurs capacités en matière de préparation aux catastrophes et d'intervention rapide. En conséquence, la préparation aux catastrophes a été incluse au COSOP axé sur les résultats pour la période 2009-2012 au titre de la gestion des risques. Des mesures ont été prises pour réagir au grave déficit pluviométrique de 2009 et au manque d'aliments, de fourrage et d'eau qui s'est ensuivi. De même, il a été prévu dans le plan de travail et budget annuel de 2010 du Programme de gestion des ressources dans l'ouest du Soudan une série de mesures à court terme afin de pallier ces manques, en particulier dans le domaine des disponibilités en fourrage et de la santé animale.
 - Le Projet de développement rural dans le Kordofan-Nord (Soudan) a fait l'objet d'une recommandation préconisant de faire du renforcement des capacités du personnel de terrain en matière de prévention des conflits une composante à part entière de ses interventions. Pour donner suite à cette recommandation, il a été précisé que le personnel de terrain avait pour principale responsabilité d'analyser les causes profondes des conflits et de porter à l'attention de l'encadrement les situations potentiellement conflictuelles en recommandant des mesures de prévention ou d'atténuation à partir de l'analyse effectuée. Le personnel de terrain est composé d'agents de vulgarisation dont la formation est en cours dans le domaine de la cartographie des ressources, l'analyse des parties prenantes et l'élaboration de plans d'action n'excluant personne. En 2009, le personnel des administrations locales a lui aussi bénéficié d'une formation à la gestion des conflits, et un manuel a été rédigé en collaboration avec un centre national.
 - Dans l'évaluation terminale de la phase II du Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré (Madagascar), il a été indiqué que les subventions versées aux groupements paysans se justifiaient dans un premier temps pour démarrer ou développer une activité économique, mais qu'on devait progressivement leur substituer des ressources mobilisées par la population ou provenant de prêts individuels ou collectifs. Par conséquent, une stratégie visant à renforcer la durabilité a été établie.
84. **Innovation.** Les sept évaluations examinées en 2011 ont donné lieu à 17 recommandations ayant trait à l'innovation et à la reproduction. Au Bénin, il a été recommandé d'utiliser les innovations en matière de méthodes et de techniques conçues à l'intention des producteurs et transformateurs de racines et tubercules les plus pauvres pour développer le rôle qu'ils sont susceptibles de jouer dans l'agriculture et le développement rural et leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie. Le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche a entrepris d'étudier les solutions de nature à répondre aux besoins de ces groupes de population et d'élaborer des techniques et des méthodes adaptées. En Chine, il a été recommandé que les innovations qui existent déjà ou apparaissent au niveau mondial soient mises à la disposition des projets financés par le FIDA à un stade plus précoce, éventuellement au moyen de dons du FIDA. Pour donner suite à cette recommandation, trois nouveaux dons à l'appui de différentes innovations et biens collectifs sont à l'étude: un don de la GECC et deux dons d'un montant élevé au titre du guichet-pays (respectivement destinés à favoriser la coopération Sud-Sud et à appuyer une utilisation partagée et durable des ressources naturelles communes à la Chine et la Mongolie). Les prochains projets mis en place au titre

du COSOP axé sur les résultats en cours de conception contribueront à intensifier ce type d'actions. Plusieurs des recommandations se rapportant à l'innovation sont issues de l'ENI qui a été réalisée sur ce thème.

85. **Reproduction et transposition à plus grande échelle.** Cinq recommandations se rapportant à la reproduction et la transposition à plus grande échelle ont été formulées (il existe également des synergies entre ce thème et l'innovation).
- Les évaluateurs ont recommandé que les solutions qui ont fait leurs preuves soient transposées à plus grande échelle dans les propres programmes du FIDA et dans ceux de ses partenaires. Au FIDA, la transposition à plus grande échelle est considérée comme un élément fondamental; pour financer ce type d'action, il est notamment possible de faire appel aux ressources au titre de l'Initiative pour intégrer l'innovation afin de disposer d'une réserve de ressources souple ou d'un capital initial permettant de mettre en pratique des idées qui pourront ensuite être appliquées à plus grande échelle au FIDA. Le Wolfensohn Center for Development (Brookings Institution), qui a réalisé un examen institutionnel de la transposition à plus grande échelle, en a conclu que la transposition à plus grande échelle des innovations qui ont fait leurs preuves était essentielle pour assurer l'efficacité du développement (et de l'aide au développement) et la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Il a aussi constaté que, pour transformer le FIDA en "spécialiste de la transposition à plus grande échelle", il faudrait le doter d'une stratégie institutionnelle en la matière. Cela supposerait de modifier les processus opérationnels et les usages institutionnels (notamment en ce qui concerne les outils opérationnels, la gestion des savoirs et la gestion des ressources humaines et financières).
 - Les évaluateurs ont suggéré d'utiliser la voie de la concertation sur les grandes orientations et des partenariats pour parvenir à la transposition à plus grande échelle. En ce qui concerne la concertation, un certain nombre d'initiatives ont été prises durant l'année écoulée: des consultations en vue de la rédaction du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*, la conférence internationale organisée en janvier 2011 sur le thème des "Nouvelles orientations pour la petite agriculture", et la conférence-table ronde organisée en avril 2011 en collaboration avec la Société financière internationale, intitulée "Smallholder agriculture as a business: legal dimensions of building inclusive value chains" (La petite agriculture en tant qu'activité commerciale: aspects juridiques de la création de filières ouvertes à tous).
86. **Gouvernance.** Aucune des recommandations formulées à l'issue des évaluations examinées en 2011 n'a trait à la gouvernance. Au niveau institutionnel, le lien entre bonne gouvernance et succès de la réduction de la pauvreté étant de plus en plus reconnu, les directives en vigueur en matière d'examen du portefeuille préconisent que les questions de gouvernance soient traitées dans les rapports sur le portefeuille des divisions. Cette question fait par ailleurs l'objet d'une évaluation à l'occasion des examens d'assurance qualité auxquels sont soumis tous les nouveaux projets.
87. **Stratégie.** Huit recommandations concernent les questions stratégiques au niveau des projets. Au Mozambique, par exemple, pour donner suite à la recommandation préconisant de choisir de nouvelles zones d'intervention et de nouvelles filières en fonction du potentiel agro écologique et des débouchés sur les marchés, ces critères sont utilisés pour choisir les zones d'intervention de tous les nouveaux projets financés par le FIDA.

V. Résumé, conclusions et recommandations

A. Résumé et conclusions

88. En ce qui concerne les évaluations analysées en 2011 afin d'établir le PRISMA, 71% des recommandations ont été intégralement appliquées, ce qui traduit une amélioration régulière au fil des ans puisque la proportion était de 57% en 2009 et 62% en 2010. Seulement 2% des recommandations sont en suspens, ce qui montre que le respect des recommandations issues des évaluations ne se dément pas.
89. Ces quatre dernières années (2008-2011), pour l'ensemble du portefeuille, 64% des recommandations ont été intégralement appliquées. En fait, si l'on exclut les recommandations dont l'application est différée, la proportion atteint 69%. Là encore, seulement 2% des recommandations étaient en suspens pour chacune des années considérées.
90. Les dernières éditions du PRISMA soulèvent la question de la performance des gouvernements et des administrations. Toutefois, selon l'analyse portant sur quatre années effectuée dans le présent rapport, le taux d'application des recommandations adressées aux gouvernements est en net progrès. Cette évolution s'appuie également sur le renforcement de la communication et de l'appui qui leur est apporté grâce à la supervision directe et à la présence dans les pays. Au niveau des pays, auquel la plupart des recommandations s'adressent, les suites données sont très satisfaisantes puisque 68% des recommandations ont été intégralement appliquées.
91. Le PRISMA de cette année porte une attention particulière à l'examen de la performance des **pays d'Afrique subsaharienne**. Pour l'ensemble des évaluations de projets et programmes réalisés dans ces pays, 62% des recommandations avaient été intégralement appliquées, et 2% seulement étaient en suspens. En d'autres termes, en ce qui concerne la réactivité à l'égard des évaluations, la performance dans ces pays est comparable à celle du reste du portefeuille d'interventions. Si l'on exclut les recommandations différées pour ce segment du portefeuille, la proportion de recommandations pleinement appliquées atteint 71%, soit un taux supérieur à celui enregistré pour le portefeuille dans son ensemble. En substance, le FIDA et ses partenaires au niveau des pays tiennent compte des recommandations et s'en servent pour améliorer les stratégies qu'ils adoptent ainsi que la conception des nouveaux projets et programmes.
92. L'évaluation conjointe de la BAfD et du FIDA met en évidence le fait que ces deux institutions jouent un rôle crucial dans la région et qu'elles doivent se saisir des nouvelles perspectives de collaboration qui se présentent. Le FIDA appuie sans réserve le renforcement des politiques et stratégies nationales opéré dans le cadre du PDDAA. En conséquence, le FIDA a également entrepris de faire coïncider ses programmes de pays avec les priorités et les plans d'investissement des pays et du PDDAA.
93. En ce qui concerne les principaux thèmes abordés, l'innovation est celui qui revient le plus souvent dans la présente édition du PRISMA. Il n'est pas surprenant de constater qu'un certain nombre des recommandations portant sur cette question sont issues de l'ENI relative à l'innovation. Prenant en considération les recommandations issues de différentes évaluations, le FIDA intensifie également sa participation aux espaces de concertation mondiaux et encourage son personnel à partager les savoirs et à exploiter les possibilités d'apprentissage qui lui sont offertes. Comme il a été relevé dans l'examen institutionnel de la transposition à plus grande échelle au FIDA, de telles mesures contribueront à permettre au FIDA de continuer de transposer à plus grande échelle les innovations et les éléments qui ont porté leurs fruits et d'améliorer la pertinence de ses interventions.

B. Recommandations

94. Au fil des ans, le nombre de recommandations diminue, ce qui permet au FIDA d'y répondre plus efficacement. Parallèlement, la proportion de recommandations à caractère stratégique augmente progressivement; on constate toutefois cette année un renversement de tendance (les recommandations à caractère stratégique représentent 61% du total contre 79% les années précédentes). Il est possible que cette évolution soit de courte durée. Néanmoins, IOE pourra juger utile de se pencher sur cette anomalie et de prendre des mesures à cet égard, si nécessaire.
95. La mise au point tardive des accords conclusifs est un problème très souvent évoqué. Les évaluations prises en considération dans le RARI 2010 qui n'ont pas pu être analysées dans le présent rapport parce que les accords conclusifs n'étaient pas prêts à temps sont au nombre de six, ce qui est beaucoup. Si un certain nombre de facteurs peuvent expliquer cette situation, il n'empêche qu'un processus solide de concertation entre toutes les parties prenantes essentielles mené de bout en bout de l'évaluation contribuerait très probablement à accélérer la mise au point définitive de l'accord conclusif.
96. Comme c'était déjà le cas précédemment, les recommandations ayant trait à la parité entre les sexes sont très peu nombreuses dans le PRISMA de cette année. La direction du FIDA compte bien qu'IOE portera plus d'attention à l'introduction dans ses évaluations d'indicateurs relatifs à cette question, conformément aux conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution de la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes.

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

I. Observations à caractère général

1. Le présent PRISMA est le huitième que la direction du FIDA soumet à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Conformément à la Politique FIDA en matière d'évaluation¹, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ci-dessous ses observations sur ledit rapport aux membres du Comité et du Conseil pour examen.
2. Le PRISMA 2011 est un document bien préparé, qui analyse l'état d'avancement de l'application des recommandations figurant dans sept évaluations achevées², ainsi que l'état d'avancement de l'application des recommandations issues de l'évaluation conduite conjointement avec la Banque africaine de développement (BAfD) dans le domaine de l'agriculture et du développement rural.
3. Comme précédemment, le FIDA rend compte des suites données aux recommandations portant sur les activités hors prêts (concertation sur les grandes orientations, partenariats et gestion des savoirs) et aux recommandations analysées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), suivant ainsi les suggestions présentées par IOE dans le passé. IOE se félicite en outre de l'introduction dans le PRISMA d'un nouveau thème transversal, "reproduction et transposition à plus grande échelle", au titre duquel figurent des informations sur l'état d'avancement de recommandations portant sur ce thème.
4. L'état d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations au niveau de l'institution relatives à la parité hommes-femmes (achevée en décembre 2010) et à la stratégie pour le secteur privé (achevée en mai 2011) sera analysé dans l'édition 2012 du PRISMA.

II. Observations spécifiques

5. **Recommandations portant sur la parité hommes-femmes.** Le PRISMA fait observer que, jusqu'ici, les évaluations contiennent peu de recommandations portant sur cette question. À cet égard, il convient de noter qu'IOE a introduit dans le manuel d'évaluation un nouveau critère relatif à la parité hommes-femmes (assorti d'indicateurs spécifiques), l'objectif étant d'évaluer la performance des opérations du FIDA en matière de promotion de la parité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes. Depuis 2011, chaque évaluation indépendante entreprise par IOE comprend une analyse et des informations spécifiques sur le critère évaluant la prise en compte de cet aspect. L'analyse de la parité hommes-femmes et les informations transmises à ce sujet étant plus détaillées, le nombre de recommandations portant sur cette question va vraisemblablement augmenter dans les prochaines évaluations (sans compter les recommandations proposées dans l'évaluation au niveau de l'institution consacrée à la parité hommes-femmes, qui, comme il a déjà été dit, sera prise en considération dans le rapport publié l'an prochain).

¹ Voir les paragraphes 11 et 31 i) de la version révisée de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (EC 2011/66/W.P.8).

² Six autres évaluations, conduites pour la plupart en 2009, ne sont pas prises en considération dans le PRISMA 2011, soit parce que l'accord conclusif correspondant n'était pas disponible à la date de l'examen mené aux fins de la rédaction du PRISMA, soit parce qu'il ne s'était pas écoulé suffisamment de temps pour permettre d'y donner suite utilement.

6. **Mise au point rapide des accords conclusifs.** Au paragraphe 95 du PRISMA, il est souligné que la mise au point rapide des accords conclusifs est une question qui mérite qu'on s'y intéresse et sur laquelle il faut aller de l'avant. À cet égard, il convient de rappeler qu'en 2010 IOE et le Département gestion des programmes ont travaillé ensemble pour établir des procédures et un modèle d'accord conclusif perfectionnés, qui ont été mis en place à compter de 2011. Ces nouveaux outils précisent clairement le rôle essentiel qui revient à la direction du FIDA et aux gouvernements dans la mise au point définitive des accords conclusifs. Leur adoption devrait à l'avenir permettre de faire aboutir plus rapidement les accords conclusifs, ce qui permettra de rendre compte des recommandations acceptées de manière plus exhaustive dans le PRISMA. Enfin, à compter de la session de juillet 2011 du Comité de l'évaluation, IOE proposera aux membres du Comité un bilan semestriel de tous les accords conclusifs adoptés au cours des six mois écoulés ou en préparation.
7. **Évaluation conjointe sur l'Afrique.** Le PRISMA relève à plusieurs reprises (paragraphe 21, 23 et 75 notamment) que plusieurs recommandations essentielles issues de cette évaluation conjointe importante n'ont pas encore été appliquées. IOE déplore cette situation et considère qu'il faut redoubler d'attention pour faire en sorte que toutes les recommandations issues de l'évaluation conjointe qui ont été acceptées soient mises en œuvre sans tarder. Leur application intégrale devrait contribuer au renforcement du partenariat entre le FIDA et la BafD et, plus généralement, à l'amélioration de la performance des opérations du FIDA en particulier en Afrique subsaharienne. Entre autres, il serait par exemple utile de progresser dans la mise en œuvre des recommandations concernant le programme d'échange de personnel entre le FIDA et la BafD (voir le paragraphe 75), les travaux d'analyse à réaliser pour étayer la conception des COSOP et des projets (voir le paragraphe 23) et la désignation au FIDA d'un coordonnateur chargé du partenariat entre le Fonds et la BafD (voir le paragraphe 23).
8. **Présence dans les pays.** Au paragraphe 74, le PRISMA reconnaît que les évaluations de programmes de pays ont mis en évidence la nécessité de poursuivre le renforcement de la présence du FIDA dans les pays de manière à accroître l'efficacité en matière de développement. Il n'est pas inutile d'insister sur le fait que ces évaluations ont permis de souligner, entre autres, qu'il est important de privilégier pour la présence du FIDA dans les pays la méthode qui consiste à détacher des chargés de programme de pays venus de Rome. Les évaluateurs indiquent régulièrement que les CPP suffisamment qualifiés, en particulier lorsqu'ils sont détachés dans des pays importants où le FIDA met en œuvre une masse critique d'interventions, peuvent jouer un rôle plus efficace pour promouvoir le partenariat entre le FIDA et les pouvoirs publics et faire reculer la pauvreté rurale.
9. **Concertation sur les grandes orientations.** Il est souligné au paragraphe 80 que plusieurs évaluations ont recommandé d'intensifier les efforts engagés pour encourager la concertation, faisant aussi remarquer que le Fonds est toujours confronté à un certain nombre de difficultés lorsqu'il s'agit d'assurer une concertation plus efficace. Ces difficultés tiennent, par exemple, à des moyens humains et financiers limités alloués à cet effet, et l'appui insuffisant apporté par la direction du FIDA à la poursuite de la concertation en tant que priorité, notamment en raison d'incitations inadaptées, de l'absence de priorités cohérentes et réalistes au niveau des pays, du caractère limité des pouvoirs délégués aux fonctionnaires présents dans les pays pour qu'ils prennent part à l'élaboration des grandes orientations, et ainsi de suite. Ces questions, et d'autres qui leur sont liées, méritent un examen attentif si le FIDA entend contribuer à l'élaboration de politiques plus propices à un développement agricole et rural favorable aux pauvres dans les pays bénéficiaires.

10. **Prise en considération par les gouvernements.** IOE se félicite de relever une augmentation de la proportion de recommandations pleinement appliquées par les gouvernements, dont le pourcentage est passé de 51% en 2010 à 61% en 2011. Le rapport mentionne les efforts supplémentaires consentis par la direction du FIDA pour communiquer aux gouvernements les conclusions des évaluations et les recommandations qui en découlent et en assurer le suivi. À l'avenir, il serait utile que le PRISMA présente des exemples plus précis de mesures prises par la direction pour suivre l'application par les gouvernements des recommandations adoptées.
11. **Application des recommandations différées ou en suspens.** Dans le PRISMA 2010, l'application de 13% des recommandations était considérée comme différée ou en suspens. Sur celles qui se rapportent à la période 2008-2011, 7% (voir tableau 6 du corps du rapport PRISMA 2010) sont différées ou en suspens. Malheureusement, il n'est pas prévu de prendre en considération dans le PRISMA les 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. IOE avait déjà formulé cette recommandation dans les deux précédentes éditions du PRISMA (2009 et 2010).

Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2011)

(Pourcentage)

<i>Thème</i>	<i>Application intégrale</i>	<i>Application différée</i>	<i>Application en cours</i>	<i>Application partielle</i>	<i>Application en suspens</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Total</i>
Ciblage	53	-	47	-	-	-	100
Parité hommes-femmes	-	-	-	-	-	-	-
Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	100	-	-	-	-	-	100
Organisations des populations pauvres	50	-	50	-	-	-	100
Développement secteur privé, marchés et entreprises.	50	-	50	-	-	-	100
Gestion des ressources naturelles	100	-	-	-	-	-	100
Analyse, études et recherche	-	-	17	50	17	17	100
Finance rurale	50	-	50	-	-	-	100
Infrastructures	-	-	-	-	-	-	-
Formation et renforcement des capacités	100	-	-	-	-	-	100
Décentralisation	100	-	-	-	-	-	100
Conception et formulation des projets	78	-	-	11	-	11	100
Gestion et administration des projets	33	-	67	-	-	-	100
Présence dans les pays	75	-	-	25	-	-	100
Mesure des résultats, S&E	100	-	-	-	-	-	100
Ressources humaines	-	-	-	50	50	-	100
Supervision	75	-	-	25	-	-	100
Partenariats	83	-	-	-	8	8	100
Concertation	75	-	-	25	-	-	100
Gestion des savoirs	80	-	-	20	-	-	100
Durabilité	75	-	25	-	-	-	100
Innovation	76	-	18	-	-	6	100
Reproduction et transposition à plus grande échelle	100	-	-	-	-	-	100
Gouvernance	-	-	-	-	-	-	100
Stratégie	88	-	-	13	-	-	100
Total	71	-	16	9	2	3	100

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

Évaluations prises en considération dans le PRISMA entre 2008 et 2011

A. Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2011

Évaluations terminales:

1. Bénin: Programme de développement de la culture des racines et tubercules
2. Chine: Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental
3. Yémen: Projet de développement dans la zone de Raymah

Évaluations de programmes de pays (EPP):

4. Argentine
5. Mozambique

Évaluations au niveau de l'institution (ENI):

6. Évaluation conjointe des politiques et opérations de développement menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le FIDA dans le domaine de l'agriculture et du développement rural
7. Capacité du FIDA à promouvoir les innovations favorables aux pauvres et leur transposition à plus grande échelle

B. Évaluations prises en considération dans 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 (évaluation reportée de l'année précédente)

Évaluations de programmes de pays (EPP):

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

C. Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2009

Évaluations intermédiaires

1. Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs – phase II.

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 communautés
4. Pakistan: Projet de soutien dans la zone de Dir
5. Roumanie: Projet de développement des Apuseni (évaluation reportée de l'année 2006)

Évaluations de programmes de pays

6. Brésil (évaluation reportée de l'année 2006)

D. Évaluations prises en considération dans 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. Géorgie: Projet de développement agricole
4. Mongolie: Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai
5. Niger: Programme spécial de pays – phase II
6. Philippines: Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera
7. République-Unie de Tanzanie: Programme de développement participatif de l'irrigation

Évaluations de programmes de pays (EPP)

8. Mali
9. Maroc

Évaluations au niveau de l'institution (ENI):

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