

Cote du document: EB 2012/106/R.8
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 9 août 2012
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
Département Gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@ifad.org

Kaushik Barua

Responsable de portefeuille
Département Gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2697
courriel: k.barua@ifad.org

Les questions concernant la réponse du
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
au présent rapport doivent être adressées à:

Luciano Lavizzari

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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: 39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent sixième session
Rome, 20-21 septembre 2012

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	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 examinées en 2012	4
A. Portée et contenu des évaluations	4
B. Respect des recommandations: état d'avancement de la mise en œuvre	7
C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2011	10
III. État d'avancement par thème clé figurant dans les évaluations examinées en 2012	12
A. Ciblage et problématique hommes-femmes	13
B. Domaines techniques	15
C. Gestion des projets	17
D. Activités hors prêts	19
E. Thèmes transversaux	21
IV. Examen synthétique de l'application des recommandations issues des évaluations examinées pour 2009-2012	23
A. État d'avancement par organisme d'exécution	23
B. Performance des gouvernements	24
C. Recommandations dont l'application est différée ou en suspens	25
D. Partenariat avec le secteur privé	26
E. État d'avancement par région	29
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 PRISMA 2012	32
II. Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2012)	35
III. Évaluations prises en considération dans le PRISMA entre 2009 et 2012	36

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EI	Évaluation intermédiaire
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ET	Évaluation terminale
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IMF	Institution de microfinancement
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OSSUP	Plateforme du sous-secteur des oléagineux (Ouganda)
PASK	Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro (Mauritanie)
PMD	Département Gestion des programmes
PME	Petites et moyennes entreprises
PRICE	Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (Rwanda)
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RUFIP	Programme d'intermédiation financière rurale (Éthiopie)
RUSACCO	Coopérative d'épargne et de crédit (Éthiopie)
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi-évaluation
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

Résumé

1. Le présent rapport constitue la neuvième édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA). Il examine les dix évaluations dont il est fait état dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) pour 2010 et 2011. Il présente également les tendances générales qui ressortent des 32 évaluations examinées pour les quatre dernières années et fournit des précisions concernant la supervision directe par le FIDA, thème d'apprentissage du RARI 2011. De plus, il met l'accent sur les recommandations concernant la collaboration du FIDA avec le secteur privé.
2. Soixante-quatorze pour cent des recommandations examinées dans le présent rapport ont été intégralement appliquées, preuve des efforts déployés par la direction du FIDA et par les gouvernements partenaires afin de mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation ayant fait l'objet d'un consensus. Dans 20% des cas, les recommandations sont en cours d'application, à savoir que des mesures ont déjà été adoptées conformément aux suggestions formulées par les évaluations. Il est important de noter qu'aucune recommandation n'est restée en suspens. Dans toutes les divisions régionales, 70% des recommandations ont été intégralement appliquées au cours des quatre dernières années, exception faite des quelques recommandations dont l'application est différée. Fait plus important encore, le taux annuel d'application s'est amélioré, passant de 54% en 2008 et 57% en 2009 à des niveaux nettement plus élevés au cours des trois dernières années, à savoir: 72% en 2010, 71% en 2011 et 74% en 2012. En d'autres termes, on constate que l'application des recommandations issues de l'évaluation a été énergique et s'est améliorée.
3. Les recommandations dont l'application est différée ou en suspens sont en diminution: au cours des quatre dernières années, on ne compte que 4% de recommandations dont l'application est différée et aucune recommandation dont l'application est en suspens. Cette amélioration est le fruit d'une réactivité et d'une rigueur accrues de la part du Département gestion des programmes (PMD) et du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), lesquels ne retiennent que les évaluations de projets et de programmes de pays qui sont finalisées suffisamment à l'avance pour laisser le temps de donner suite aux recommandations qui en sont issues.
4. S'agissant du secteur privé, le taux d'application des recommandations – soit 78% au cours des quatre dernières années – est plus élevé que le taux global. La Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat développe la vision du Fonds face à ce contexte en mutation. Comme l'indique le présent rapport, la stratégie a été élaborée en tenant dûment compte de l'évaluation déjà réalisée sur ce thème; elle est le fruit de consultations participatives élargies et expose clairement le rôle que le FIDA entend jouer en faveur de la collaboration avec le secteur privé ainsi que les stratégies qu'il devrait adopter de manière à intensifier l'impact.
5. L'année dernière, le Comité de l'évaluation a pu constater que la performance des gouvernements allait s'améliorant, preuve de l'appropriation croissante, par les pays, des projets et programmes financés par le FIDA. Au cours des quatre dernières années, le taux d'application intégrale est passé de 46% en 2009 à 51% en 2010, 61% en 2011 et 67% en 2012. Cette tendance générale est favorisée par les changements survenus au niveau du modèle opérationnel, comme la supervision et l'appui à l'exécution, ainsi que par l'augmentation du nombre de bureaux de pays et le renforcement de leurs capacités. Les recommandations issues de l'évaluation deviennent toujours plus pertinentes et réalistes et, partant, favorisent leur application.

6. Les futures éditions du PRISMA privilégieront toujours davantage les évaluations de plus haut niveau – évaluation de programme de pays et évaluation au niveau de l’institution. Il est donc probable que le RARI devra jouer un rôle de plus en plus important au plan de la synthèse et de la présentation des recommandations, notamment en exploitant les informations fournies par le biais du processus de validation du rapport d’achèvement de projet. Dans cette optique, une consultation plus étroite entre IOE et PMD durant la phase d’élaboration du RARI permettrait de prendre en compte les principales conclusions et recommandations.

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. Le présent rapport, qui constitue la neuvième édition du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), porte essentiellement sur les évaluations menées en 2010 et examinées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)¹ de 2011. Comme par le passé et conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA², il rend compte des recommandations issues de l'évaluation jugées réalisables et mises en œuvre par différentes parties prenantes.
2. Le PRISMA constitue non seulement un instrument redditionnel essentiel qui répond aux évaluations menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), mais aussi un outil d'apprentissage à l'intention du personnel du Département gestion des programmes (PMD) et des instances responsables des projets. De plus, il permet de savoir comment les processus d'évaluation et les recommandations sont perçus et de souligner les points posant problème. Conformément à la politique en matière d'évaluation, IOE formule des observations sur le présent PRISMA (voir annexe I).
3. Pour donner suite à l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA³, le modèle et le processus relatifs à l'accord conclusif, dont se dégagent les recommandations issues de l'évaluation, ont également été revus⁴. Depuis 2011, tous les accords conclusifs sont élaborés sur la base de ce nouveau modèle. L'accord conclusif donne l'occasion à la direction ou au gouvernement de préciser les points de désaccord concernant une recommandation, de justifier leurs points de vue et de proposer un autre mode d'action.

B. Structure du rapport

4. Le présent rapport analyse et récapitule les mesures de suivi adoptées sur la base des recommandations figurant dans les accords conclusifs respectifs des évaluations prises en considération. Le deuxième volume énumère les suites données par les divisions régionales et la direction à chaque recommandation de stratégie ou de politique générale⁵.
5. On trouvera à la section I une description de la méthodologie utilisée pour l'élaboration du présent rapport, et à la section II une analyse de la portée et de la mise en œuvre des recommandations accompagnée d'une réponse au thème d'apprentissage abordé dans le RARI 2011. La section III, quant à elle, porte sur l'examen de la mise en œuvre des recommandations retenues dans le présent PRISMA, par thème clé. La section IV analyse la mise en œuvre des recommandations examinées au cours des quatre dernières années, offrant ainsi une perspective à plus long terme s'agissant de la réactivité à l'égard des évaluations. Les questions de la performance des gouvernements et des recommandations dont l'application est différée ou en suspens (soulevées lors de précédentes réunions du Comité de l'évaluation) sont abordées ici. Cette section

¹ EB 2011/104/R.8. Un certain nombre d'évaluations ont été reportées du RARI 2010.

² EB 2011/102/R.7/Rev.1.

³ EB 2010/99/R.6.

⁴ Comme souligné dans l'annexe III du document EC 2010/65/W.P.6.

⁵ EB 2012/106/R.XX/Add.1.

traite également des recommandations essentielles concernant la collaboration du FIDA avec le secteur privé, dans le droit fil de l'évaluation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat. La section se termine par un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre dans les différentes régions. Enfin, la section V présente les conclusions et recommandations.

6. Étant donné que, cette année, l'examen a mis en évidence un nombre croissant de recommandations concernant les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) – les stratégies et priorités qui devront y être intégrées et les processus d'élaboration des COSOP –, l'analyse comprend une nouvelle catégorie thématique qui leur est réservée.
7. Le présent rapport aborde également les observations formulées par IOE sur le PRISMA 2011⁶ (voir encadré 1).

Encadré 1

À propos des observations formulées par IOE sur le PRISMA 2011

Recommandations portant sur la parité hommes-femmes: IOE a fait de la parité hommes-femmes un critère d'évaluation spécifique.

Mise au point rapide des accords conclusifs: un nouveau modèle d'accord conclusif a été élaboré et, depuis 2011, est utilisé pour tous les accords conclusifs.

Prise en considération par les gouvernements: il ressort du précédent PRISMA et des observations formulées par IOE que la prise en considération des recommandations par les gouvernements s'est améliorée, aspect qui est développé dans la section IV.B du présent rapport.

Recommandations dont l'application est différée ou en suspens: la section IV.C propose une analyse de l'évolution des recommandations différées ou en suspens. Par ailleurs, le PRISMA 2013 traitera de toutes les recommandations dont l'application est différée ou en suspens depuis 2008.

C. Méthodologie

8. PMD et IOE ont travaillé de concert à la finalisation de la liste des recommandations examinées dans le présent PRISMA. Après avoir passé en revue toutes les évaluations figurant dans le RARI 2011, ils se sont entendus sur les évaluations à retenir dans ce PRISMA, écartant celles: i) dont l'accord conclusif avait été finalisé trop près du processus d'examen, ne laissant ainsi pas suffisamment de temps à disposition pour effectuer un suivi sérieux; ou ii) sur la base desquelles la conception d'un projet ou l'élaboration d'un COSOP ultérieur (en application des principales recommandations formulées dans l'accord conclusif) n'avait pas vraiment débuté. Toutes ces évaluations seront examinées dans le prochain PRISMA. PMD a ensuite classé les recommandations contenues dans les accords conclusifs concernés sur la base de trois critères, à savoir le niveau, la nature et le thème. Ces critères s'inscrivent dans le droit fil des critères retenus lors des trois dernières éditions du PRISMA.
9. **Niveau:** les recommandations sont classées en fonction de l'entité chargée de leur donner suite. Les catégories retenues sont les suivantes:
 - 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.

⁶ Annexe I du PRISMA 2011 (EB 2011/103/R.7).

10. **Nature:** cette deuxième classification repose sur la nature des recommandations, selon la définition qu'en donne la Politique révisée de l'évaluation au FIDA:
- 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.
11. **Thème:** cette troisième classification répartit les recommandations en 26 catégories thématiques telles que le ciblage, la finance rurale et la durabilité dans le cadre des COSOP (nouveau domaine thématique). Les thèmes couverts sont répartis en cinq grands champs thématiques, à savoir: ciblage et parité hommes-femmes; domaines techniques; gestion de projet; activités hors prêts; et thèmes transversaux. On trouvera au tableau 5 un classement des thèmes par nature et, à l'annexe II, par état du suivi. PMD a ensuite communiqué à IOE la liste des recommandations classées afin de s'assurer que la portée et la classification faisaient l'objet d'un consensus, puis a intégré les observations formulées par IOE à cet égard.
12. Dans un deuxième temps, les recommandations finalisées ont été transmises aux divisions régionales et aux chargés de programme de pays (CPP) respectifs. Dans le cas des évaluations au niveau de l'institution (ENI), le responsable principal concerné a été contacté. Les parties prenantes ont ensuite été invitées à formuler des observations sur l'état d'avancement de l'application de chaque recommandation et à fournir des réponses détaillées en ce sens. Afin de consolider la boucle d'apprentissage, les divisions et les responsables ont également été invités à fournir des exemples circonstanciés de suivi ou à exposer clairement, lorsque tel était le cas, les raisons pour lesquelles une recommandation n'avait pas été suivie d'effet.
13. PMD a ensuite procédé à l'examen des réponses et a évalué le degré de mise en œuvre des recommandations en fonction des catégories ci-après d'état d'avancement de l'application (déjà retenues pour les deux dernières éditions du PRISMA):
- **application intégrale:** pour les recommandations pleinement prises en compte dans le nouveau déroulement des activités/opérations/programmes;
 - **application différée:** pour les recommandations qui seront pleinement prises en compte dans les projets/programmes de pays/COSOP qui doivent encore être finalisés et approuvés;
 - **application en cours:** lorsque des mesures initiales ont été prises selon l'orientation recommandée dans l'accord conclusif;
 - **application partielle:** pour les recommandations qui n'ont pas été pleinement appliquées, ou ont été appliquées d'une manière différente de ce qui a été décidé dans l'accord conclusif, tout en respectant la philosophie sous-jacente;
 - **application en suspens:** pour les recommandations qui n'ont pu être suivies d'effets; 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 de gouvernance institutionnelle du FIDA, ou pour d'autres raisons.
14. Grâce à ce système de classification, PMD peut non seulement contrôler le degré d'application des recommandations figurant dans l'accord conclusif, mais également analyser la nature du suivi selon les différents critères.

II. Examen de la mise en œuvre des recommandations examinées en 2012

A. Portée et contenu des évaluations

15. Le présent PRISMA couvre les dix évaluations ci-après, dont cinq reportées de 2011:
 - a) Éthiopie: Programme d'intermédiation financière rurale (évaluation intermédiaire – EI);
 - b) Inde (évaluation du programme de pays – EPP);
 - c) Mauritanie: Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro (EI);
 - d) Niger (EPP); et
 - e) Ouganda: Projet de développement de la production d'huile végétale (EI).
16. Les cinq autres évaluations figuraient dans le RARI 2011:
 - a) République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – Phase II (évaluation terminale – ET);
 - b) Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat (ENI);
 - c) Kenya (EPP);
 - d) République démocratique populaire lao: Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai (ET); et
 - e) Rwanda: Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (EI).
17. PMD et IOE ont décidé que les autres évaluations retenues dans le RARI 2011 seront reportées sur le prochain PRISMA. Il s'agit des évaluations suivantes: EPP pour le Ghana, le Rwanda, le Viet Nam et le Yémen; et EI pour le Brésil, le Ghana et la République-Unie de Tanzanie. Par ailleurs, l'ENI relative à la performance du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (à la suite de laquelle la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été présentée au Conseil d'administration en avril 2012) figurera elle aussi dans la dixième édition du PRISMA. On trouvera dans l'encadré 2 ci-après la liste des évaluations retenues dans le présent PRISMA.

Encadré 2**Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2012**

Les dix évaluations couvertes par le présent PRISMA sont les suivantes:

- A. Conformément à la politique d'évaluation antérieure, les **évaluations intermédiaires** étaient obligatoires avant que ne puisse démarrer une nouvelle phase de projet ou que ne soit lancé un projet similaire dans le même pays. Le PRISMA 2012 examine les quatre EI ci-après:
1. Éthiopie: Programme d'intermédiation financière rurale
 2. Mauritanie: Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro
 3. Ouganda: Projet de développement de la production d'huile végétale
 4. Rwanda: Projet de développement des cultures de rente et d'exportation
- B. Conformément à la politique d'évaluation antérieure, les **évaluations terminales** étaient habituellement conduites après la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet établi par l'emprunteur après la clôture du projet. Les deux évaluations terminales suivantes sont analysées dans le présent PRISMA:
5. République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – Phase II
 6. République démocratique populaire lao: Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai
- C. Les **évaluations de programme de pays** évaluent la performance et l'impact des activités bénéficiant d'une aide du FIDA dans un pays donné, fournissant ainsi les éléments sur lesquels s'appuieront l'examen et la formulation du COSOP axé sur les résultats. Les trois EPP suivantes sont analysées dans le PRISMA 2012:
7. Inde
 8. Niger
 9. Kenya
- 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. L'ENI suivante est analysée dans ce PRISMA:
10. Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat

18. Le présent PRISMA couvre les accords conclusifs issus d'évaluations menées dans quatre des cinq divisions régionales. On trouvera au tableau 1 la répartition des évaluations prises en considération par le PRISMA 2012, par région et type d'évaluation.

Tableau 1

Répartition régionale des évaluations prises en considération dans le PRISMA 2012

<i>Répartition régionale</i>	<i>EI</i>	<i>ET</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre	2	-	1	-	3
Afrique orientale et australe	2	-	1	-	3
Asie et Pacifique	-	1	1	-	2
Amérique latine et Caraïbes	-	1	-	-	1
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	-	-	-	-	-
FIDA – niveau institutionnel	-	-	-	1	1
Total	4	2	3	1	10

19. Ce PRISMA n'examine aucune des évaluations menées dans la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe. Trois projets de cette région figurent toutefois sur la liste récapitulative des évaluations retenues pour les PRISMA 2009, 2010, 2011 et 2012 (voir annexe III).
20. Les recommandations des accords conclusifs pris en considération dans le PRISMA sont examinées une par une et sont souvent subdivisées de manière à ce que les différents types de mesures préconisées par une même recommandation puissent faire l'objet d'un suivi. Au total, 167 recommandations ont été extraites des dix

accords conclusifs examinés, ce qui donne une moyenne de 17 recommandations par accord conclusif, chiffre qui s'inscrit dans le droit fil des tendances récentes, à savoir: 18 en 2009, 19 en 2010 et 18 en 2011. On constate donc qu'IOE reste fidèle à la pratique consistant à formuler, dans les accords conclusifs, des recommandations moins nombreuses mais plus ciblées.

21. S'agissant du niveau d'application, la majorité des recommandations (80%) doivent être appliquées au niveau du pays, ce qui donne à penser que le niveau décisif pour la mise en œuvre du suivi des projets et programmes est celui de la gestion des opérations du FIDA dans le pays, en partenariat avec les gouvernements. Par contre, seul un nombre limité de recommandations est traité directement et exclusivement par les instances responsables des projets et les gouvernements (7% et 5% respectivement). Au niveau institutionnel, les recommandations (5%) sont issues de l'ENI relative au secteur privé. On trouvera au tableau 2 ci-dessous une répartition des recommandations par niveau et par type d'évaluation.

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 (nombre)</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel	-	-	-	9	9	5
FIDA – niveau régional	-	-	4	-	4	2
FIDA – niveau pays/gouvernement	51	21	62	-	134	80
Pouvoirs publics et administrations	3	-	6	-	9	5
Projet	-	10	1	-	11	7
Total (nombre)	54	31	73	9	167	100
Total (%)	32	19	44	5	100	

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

22. En ce qui concerne la nature des recommandations, 2% étaient adressées à l'échelle institutionnelle et préconisaient des changements au niveau des politiques. Il s'agit des recommandations issues de l'ENI relative au secteur privé. Quelque 63% de recommandations étaient de nature stratégique. Ce type de recommandation concerne généralement les partenariats au niveau du pays et a trait à des problèmes liés à la conception future des projets et à la formulation des COSOP. Les 35% restants étaient de nature opérationnelle. Ce type de recommandation concerne généralement les modalités d'instauration des partenariats, les mesures visant à renforcer la présence dans les pays et les moyens d'améliorer la performance des projets. On trouvera au tableau 3 une répartition des recommandations par niveau et par nature.

Tableau 3
Répartition des recommandations issues des évaluations par niveau et par nature

	<i>Recommandation opérationnelle</i>	<i>Recommandation stratégique</i>	<i>Recommandation politique</i>	<i>Total (nombre)</i>	<i>Total (%)</i>
FIDA – niveau institutionnel	-	6	3	9	5
FIDA – niveau régional	2	2	-	4	2
FIDA – niveau pays/gouvernement	47	87	-	-	80
Pouvoirs publics et administrations	4	5	-	-	5
Projet	6	5	-	-	7
Total (nombre)	59	105	3	167	100
Total (%)	35	63	2	100	

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

23. Le tableau 4 propose une classification de l'état d'avancement de la mise en œuvre des 167 recommandations examinées dans le présent PRISMA. L'annexe II montre l'état d'avancement par thème.

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

<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 (nombre)</i>
FIDA – niveau institutionnel	6	-	1	-	-	2	9
FIDA – niveau régional	-	-	4	-	-	-	4
FIDA – niveau pays/gouvernement	105	-	24	2	-	3	134
Pouvoirs publics et administrations	5	-	1	2	-	1	9
Projet	8	-	3	-	-	-	11
Total (nombre)	124	-	33	4	-	6	167
Total (%)	74	-	20	2	-	4	100

24. **Recommandations intégralement appliquées.** Sur les 167 recommandations, 124 (soit quelque 74%), dont on trouvera quelques exemples ci-après, ont fait l'objet d'une application intégrale:
- a) L'ENI relative au secteur privé a recommandé que ce dernier soit défini de manière plus précise. La nouvelle stratégie du FIDA concernant le secteur privé⁷ donne pleinement suite à cette recommandation. Tout en reconnaissant que le secteur privé rural va des petits paysans et commerçants jusqu'aux grandes multinationales, la stratégie met l'accent sur la démarche suivie par le FIDA dans sa collaboration avec le "secteur des entreprises privées", défini comme les entreprises ou les sociétés à but lucratif qui ne sont pas exploitées par l'État et qui ne lui appartiennent pas. La stratégie souligne par ailleurs que le secteur des entreprises privées rurales englobe de nombreux types de sociétés qui diffèrent sur le plan du

⁷ EB 2011/104/R.4/Rev.1.

degré de formalité, du chiffre d'affaires, de la taille et de la sphère d'activité. De plus, cette stratégie met l'accent sur le caractère hétérogène des entités privées en milieu rural et recense les différentes entités qui pourraient être classées comme petites et moyennes entreprises ou grandes sociétés privées.

- b) En Inde, l'EPP a recommandé une plus grande convergence avec le gouvernement. Par ailleurs, elle a préconisé l'alignement des unités de gestion des projets avec les gouvernements d'État. Une analyse approfondie a donc été menée lors de la conception de deux nouveaux projets durant le cycle 2010-2012 du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). L'exécution de ces deux projets relève directement des administrations d'État.
 - c) L'EI concernant l'Ouganda a mis l'accent sur le problème de la baisse de la fertilité des sols ainsi que sur la nécessité de former les agriculteurs à l'utilisation d'engrais et à l'agriculture de conservation. Un nouveau projet fait de l'agriculture de conservation l'une des pièces maîtresses des services de vulgarisation fournis. Les thèmes de vulgarisation retenus pour les sites de démonstration de terrain portent sur l'agronomie, l'utilisation d'engrais, la conservation, la rotation des cultures, les variétés de semences améliorées et la lutte phytosanitaire.
 - d) L'EI pour la Mauritanie a recommandé d'encourager l'appropriation des activités du projet par les communautés. L'appui fourni par le projet sera donc essentiellement mis en œuvre par le biais des organisations de producteurs. Une institution à assise communautaire décidera des investissements sociaux à réaliser. Les ressources sylvo-pastorales seront gérées au niveau intercommunautaire. Pour toutes les activités comportant des investissements dans les infrastructures, des contrats d'entretien seront conclus avec les usagers afin de promouvoir la prise en charge de ces activités par les communautés.
25. Le présent PRISMA met en évidence la réactivité du FIDA aux recommandations issues des accords conclusifs. Le pourcentage de recommandations intégralement appliquées, qui n'était que de 54% en 2008 et 57% en 2009, est resté constamment élevé au cours des trois dernières années: 72% en 2010⁸, 71% en 2011 et 74% en 2012.
26. **Recommandations en cours d'application.** Dans 33 autres cas (soit quelque 20% du total), les mesures ou les stratégies adoptées conformément aux recommandations sont en cours d'exécution. Elles comprennent un certain nombre de mesures dont la mise en œuvre pourrait prendre plus de temps mais pour lesquelles des démarches ont déjà été entreprises. On peut citer les exemples suivants:
- a) Au Kenya, l'EPP a suggéré que le nouveau COSOP précise la manière dont les divers instruments viendraient se compléter, concourant ainsi à la réalisation des objectifs du programme de pays. Lors de la formulation du COSOP, l'accent a déjà été mis sur l'examen de l'ensemble des instruments – prêts, dons, concertation sur les politiques, partenariats, gestion des savoirs et accords de financement communs – ainsi que sur l'évaluation de la mesure dans laquelle ils contribuent à la réalisation des objectifs du programme, et ceux-ci seront intégrés dans le COSOP.
 - b) Pour la République démocratique populaire lao, l'ET a recommandé que, à l'avenir, les projets aient une composante gestion des savoirs dotée de toutes les ressources nécessaires à l'analyse des enseignements tirés du Projet

⁸ Le taux de respect des recommandations en 2010, soit 72%, a été actualisé après l'élimination de la base de données des recommandations relatives à la Corée du Nord (le chiffre correspondant dans le PRISMA 2010 était de 62%).

d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai et des autres projets. L'évaluation a par ailleurs préconisé une large diffusion des produits du savoir en résultant, ce que prévoit le Programme communautaire de promotion de la sécurité alimentaire et des possibilités économiques – Soum Son Seun Jai, récemment approuvé, et des efforts sont en cours en ce sens. Un premier exercice de partage des savoirs a été mené durant l'atelier de démarrage organisé à Vientiane le 15 mars 2012, auquel a été invité le personnel de tous les projets financés par le FIDA dans le pays ainsi que des représentants d'autres projets lao travaillant dans des domaines similaires.

27. **Recommandations partiellement appliquées.** Pour quatre des recommandations, soit 2% du total, l'application a été partielle. Cela signifie généralement que les équipes de projet ou les équipes de pays ont respecté l'esprit de la recommandation et se sont attachés en conséquence à mettre en œuvre les changements préconisés dans la stratégie ou les opérations, mais qu'elles n'ont pas été en mesure d'appliquer intégralement la recommandation du fait de contraintes ou de changements survenus dans le contexte du pays ou du projet. Ainsi, dans le cas de l'EPP de l'Inde, qui suggérait que les gouvernements d'État prennent part aux missions du FIDA. En conséquence, toutes les missions de supervision (appelées en Inde missions d'examen conjointes) sont désormais effectuées en collaboration avec les autorités d'État. De plus, il avait été suggéré que les gouvernements des États garantissent au personnel des projets des salaires compétitifs susceptibles d'attirer des personnes compétentes. C'est pourquoi la structure salariale varie d'État à État, de compétitive à non compétitive. Même si les salaires versés par les projets sont compétitifs au moment de l'approbation d'un projet, il arrive que la structure salariale du marché soit rapidement dépassée (par exemple, un projet dû à l'initiative d'une autre organisation internationale peut démarrer juste après l'approbation et proposer de meilleurs salaires et avantages).
28. **Recommandations sans objet.** Six recommandations, soit 4% du total, ont été jugées sans objet du fait de l'évolution des conditions de développement ou du contexte d'élaboration des politiques dans le pays, ou encore de la gouvernance institutionnelle. Ainsi:
- a) L'ENI relative au secteur privé a recommandé que soit mis en place un mécanisme distinct de financement pour le secteur privé, recommandation qui n'a cependant pas bénéficié de l'appui du Conseil d'administration lors des discussions qui ont suivi la présentation de la stratégie pour le secteur privé (voir document EB 2011/104/R.4/Rev.1). La direction n'a donc pas donné suite à la mise en place du mécanisme.
 - b) De même, l'EPP pour le Niger a recommandé au FIDA d'appuyer la mise en œuvre, au niveau régional, de la stratégie de développement rural du gouvernement, laquelle a depuis lors été remplacée par une nouvelle stratégie pour la sécurité alimentaire et le développement agricole (les Nigériens nourrissent les Nigériens [Initiative 3N]). Les opérations financées par le FIDA sont désormais pleinement intégrées.
29. **Recommandations à application différée.** L'examen mené cette année n'a fait apparaître aucune recommandation appartenant à cette catégorie. Chaque projet, programme ou politique chargé d'appliquer les recommandations a déjà commencé à prendre des mesures en ce sens. Les recommandations à application différée et les tendances y relatives à plus long terme sont abordées en détail dans la prochaine section.
30. **Recommandations en suspens.** Dans le présent PRISMA, aucune recommandation n'est en attente d'application. En d'autres termes, chacune des recommandations examinées a fait l'objet d'un suivi approprié, ce qui confirme les tendances à plus long terme, à savoir que, au cours des quatre dernières années, le pourcentage de recommandations en suspens a été de 2% ou moins.

31. **Recommandations ne faisant pas l'objet d'un consensus.** Avec le nouveau modèle d'accord conclusif, la direction et les gouvernements ont la possibilité de ne pas partager une recommandation et, partant, de donner lieu à la définition d'une autre ligne d'action. Parmi les accords conclusifs examinés cette année, deux recommandations seulement – toutes deux issues de l'EI pour le Rwanda – n'ont pas suscité un appui sans réserve. Le FIDA et la direction ont reconnu l'existence de faiblesses dans la gestion des coopératives, sans pour autant estimer qu'une analyse détaillée était nécessaire. Au lieu de cela, la conception du Programme de redressement (un programme figurant dans la réserve) prévoit un appui sur mesure visant à renforcer les capacités des coopératives participantes en matière de gestion. En ce qui concerne les études proposées par l'évaluation, le gouvernement et la direction n'ont pas trouvé d'accord sur les thèmes proposés mais ont suggéré des domaines alternatifs plus pertinents opérationnellement parlant.

C. Mise en œuvre des recommandations formulées dans le RARI 2011

32. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en décembre 2010, le thème d'apprentissage retenu pour le RARI 2011 était celui de la supervision directe et de l'appui à l'exécution. Il est noté dans le rapport que le passage à la supervision directe a constitué l'une des réformes les plus poussées depuis la création du FIDA et a modifié en profondeur le modèle opérationnel du Fonds. Les deux processus – supervision et appui à l'exécution – ont été assimilés par le FIDA. On a pu constater qu'ils avaient permis d'améliorer l'ensemble du portefeuille grâce à l'identification plus rapide des risques, à la résolution conjointe des problèmes avec les gouvernements partenaires et à l'identification plus efficace des solutions. Le RARI observe que la supervision directe a concouru à l'amélioration de la performance, dans la mesure non seulement où le FIDA a pu se "rapprocher du terrain" et mieux comprendre les contextes nationaux, mais également où cela a facilité un meilleur suivi avec les organismes d'exécution et une collaboration plus étroite avec les parties prenantes. Les avantages sont clairs en termes de qualité de conception des projets, de réduction du nombre de projets posant problème et d'amélioration de l'exécution (surtout lorsqu'un appui renforcé à l'exécution est également fourni).
33. Le RARI 2011 a également félicité le FIDA pour les efforts déployés en faveur du passage à la supervision directe. Le calendrier était ambitieux et la rapidité de la transition prouve le sérieux et la détermination des CPP et de PMD au sens large. Un certain nombre des problèmes soulevés dans le RARI sont brièvement abordés ci-après.
34. L'une de ces questions concernait la mise à disposition tardive des manuels (neuf mois) après l'approbation de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, une autre avait trait au manque de clarté des rôles et responsabilités des différentes divisions. Des directives détaillées pour la supervision et l'appui à l'exécution sont désormais en place depuis septembre 2007 et sont régulièrement mises à jour. Elles sont détaillées, comme le souligne IOE dans le rapport de synthèse sur la supervision directe⁹, et couvrent le cadre tant de la supervision que le cycle y relatif, y compris les mesures spécifiques, l'administration des prêts et des questions précises (telles que le ciblage, la parité hommes-femmes, l'innovation et la gestion des savoirs). Des directives relatives à l'élaboration des aide-mémoire et des rapports sur l'état d'avancement des projets ont également été préparés. En novembre 2010, une circulaire d'information est venue préciser les rôles et responsabilités des unités fonctionnelles et du personnel.

⁹ EC 2011/69/W.P.6/Rev.1.

35. Le RARI a souligné l'insuffisance de la formation visant à renforcer les capacités du personnel. À l'heure actuelle, pratiquement tout le personnel de PMD (et le personnel d'autres divisions impliqué dans la supervision) a bénéficié d'un programme de formation approprié. Au total, 251 membres du personnel sont désormais formés (avril 2012), dont 63 dans les bureaux de pays.
36. Le RARI a noté que la mise en œuvre de la politique a progressé à un rythme différent selon les divisions régionales. À l'heure actuelle, l'ensemble du personnel a bénéficié d'une formation s'agissant de la mise en œuvre et des capacités nécessaires, et les divisions régionales supervisent directement les projets. Par ailleurs, le RARI a soulevé les questions de la charge de travail des CPP et du risque de conflit d'intérêts que ceux-ci courent sous l'effet d'une double pression: le fait qu'ils peuvent se trouver à devoir superviser un projet dont ils ont conduit la conception, et le fait qu'ils peuvent être trop impliqués dans la gestion d'un projet (laquelle relève de la compétence du gouvernement et non du FIDA). Face à cela et afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des évaluations issues de la supervision, des examens et des tests rigoureux sont menés durant l'examen annuel du portefeuille – examen par les pairs au sein des divisions, analyses et tests statistiques, évaluations qualitatives des notations au niveau global et de la division, notamment. Dans tous les cas, la notation de la performance finale du portefeuille de projets est examinée au niveau du département.
37. Le RARI a par ailleurs soulevé la question du passage au niveau du programme de pays et la façon dont la supervision du COSOP pourrait être menée avec efficacité. Dans certains pays, les missions sont regroupées autour du programme global afin d'examiner l'ensemble du programme et d'en évaluer la cohérence. Lors des récents COSOP, on a constaté que la supervision directe avait favorisé l'intégration des prêts et des dons.
38. Un autre sujet de préoccupation avait trait à la répartition des tâches entre les bureaux de pays et le siège. Le personnel des bureaux de pays prenant toujours davantage part aux missions, la question de la délégation des pouvoirs et des attributions est à l'examen. Parmi les autres questions que le RARI souhaite voir approfondies dans la prochaine ENI sur la supervision directe (paragraphe 139, RARI 2011), citons la gestion des savoirs relatifs à la supervision et à l'appui à l'exécution, les responsabilités et incitations au niveau institutionnel et individuel, les mesures à prendre pour améliorer le contrôle des coûts, l'organisation conjointe de la supervision avec les cofinanceurs et les gouvernements, et l'évaluation de la qualité des missions de supervision et questions connexes.
39. Globalement, l'ENI relative à la supervision directe offrira des orientations utiles en relation avec ces processus fondamentaux. Une question clé que l'ENI devrait examiner est celle du rôle que pourrait jouer la supervision, durant la période couverte par la neuvième reconstitution (2013-2015), en faveur de l'évaluation de l'impact, sur la base notamment d'indicateurs concrets tels que le nombre de personnes libérées de la pauvreté.
40. La direction du FIDA a appuyé deux des recommandations figurant dans le RARI (principales recommandations, paragraphe 146, RARI 2011):
 - a) La proposition visant à retenir comme thème d'apprentissage du RARI 2012 les approches du FIDA en matière de concertation sur l'élaboration des politiques et les résultats qu'il obtient.
 - b) La mise en place du cadre d'incitations et de responsabilités nécessaire pour accroître le nombre de CPP détachés dans les bureaux de pays du FIDA.

41. Pour ce qui est du point b) ci-dessus, un ensemble de mesures incitatives en faveur du personnel recruté sur le plan international par les bureaux de pays a déjà été approuvé¹⁰. En ce qui concerne les responsabilités, le mandat a été revu et actualisé par PMD, en collaboration avec l'équipe chargée de mener l'audit des fonctions, qui portait également sur le mandat des CPP détachés dans les bureaux de pays du FIDA.

III. État d'avancement par thème clé figurant dans les évaluations examinées en 2012

42. La présente section prend en considération les recommandations formulées dans les dix évaluations examinées en 2012, classées en cinq grands domaines thématiques, eux-mêmes subdivisés en 26 domaines thématiques secondaires¹¹ (voir tableau 5) (aucune recommandation spécifique n'a trait à la gouvernance ou à la décentralisation). Comme nous l'avons déjà précisé, les COSOP constituent un nouveau domaine thématique.

¹⁰ Les mesures d'incitation proposées sont les suivantes: i) mise en place d'un mécanisme de retour du personnel au siège après deux affectations sur le terrain couronnées de succès; ii) prise en compte des résultats de l'évaluation de la performance sur le terrain comme critère de promotion à des postes à large bande; iii) octroi de congés de repos et de récupération à tout le personnel cadre recruté sur le plan international appelé à travailler sur un lieu d'affectation dans des conditions dangereuses, pénibles et difficiles (sur la base des critères établis par les Nations Unies); iv) attribution aux CPP de niveau P-4 et P-5 de titres propres au FIDA; et v) octroi d'une indemnité de fonctions à tous les CPP détachés pour la durée de leur affectation dans les bureaux de pays du FIDA.

¹¹ Il est fréquent qu'une recommandation concerne plus d'un domaine thématique. La classification par thème est définie conjointement par PMD et IOE; le thème retenu est en général celui qui est considéré comme étant le plus important ou qui concorde avec l'objet de l'évaluation.

Tableau 5
Ventilation des recommandations par thème et par nature – PRISMA 2012

Grand domaine	Thème	Nature			Total (nombre)	Total (%)
		Opérationnelle	Stratégique	Politique		
Ciblage et parité hommes-femmes	Ciblage	2	6	-	8	5
	Parité hommes-femmes	-	1	-	1	1
	Bénéficiaires	1	5	-	6	4
	Organisations des populations pauvres	2	2	-	4	2
Domaines techniques	Secteur privé, marchés	2	4	3	9	5
	Gestion des ressources naturelles	1	4	-	5	3
	Analyse, études et recherche	1	2	-	3	2
	Finance rurale	2	6	-	8	5
	Infrastructures	1	1	-	2	1
	Formation et renforcement des capacités	3	2	-	5	3
	Conception et formulation des projets	4	11	-	15	9
	Gestion et administration des projets	3	1	-	4	2
	Présence dans le pays	8	2	-	10	6
	Mesure des résultats et suivi-évaluation	1	-	-	1	1
	Ressources humaines	3	1	-	4	2
	Supervision	3	2	-	5	3
	Activités hors prêts	Partenariats	9	17	-	26
Concertation sur les politiques		1	2	-	3	2
Gestion des savoirs		3	2	-	5	3
Thèmes transversaux	Durabilité	1	3	-	4	2
	Innovation	-	7	-	7	4
	Reproduction et transposition à plus grande échelle	-	3	-	3	2
	COSOP	3	10	-	13	8
	Stratégie	5	11	-	16	10
Total (nombre)		59	105	3	167	100
Total (%)		35	63	2	100	

43. Le thème des partenariats, qui est couvert dans 26 recommandations (soit 16%), occupe le devant de la scène cette année. Les recommandations concernent souvent les partenariats avec les organismes d'exécution/ONG, les gouvernements au niveau central et provincial, les entités du secteur privé et d'autres agences internationales. Deux autres thèmes récurrents ont trait à la conception des projets et à l'élaboration des COSOP (9% et 8% respectivement). Il est fréquent que les recommandations suggèrent des domaines prioritaires et des stratégies. Il arrive parfois qu'elles présentent des conseils ciblés en relation avec la conception ou le déroulement du processus lui-même.

A. Ciblage et problématique hommes-femmes

44. **Ciblage.** Au total, on trouve dans les accords conclusifs huit recommandations ayant trait au ciblage. Les stratégies préconisées portaient sur les points ci-après: renforcement du ciblage géographique et régional; priorité aux femmes et aux minorités ethniques; et affinement de la définition des groupes cibles.
- a) En Inde, suite à l'accord conclusif, les efforts restent concentrés sur les 11 États actuellement couverts par les projets en cours. Le principal groupe cible comprend les petits exploitants, en priorité les femmes et les minorités.

- b) En Mauritanie, le groupe cible de la deuxième phase du Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro (PASK II) est constitué des ménages ruraux les plus défavorisés (soit 21 000 ménages, principalement des petits agriculteurs et des éleveurs). L'approche de ciblage en trois phases préconisée par la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté sera utilisée afin de procéder au recensement géographique des villages les plus démunis. Le projet ciblera les femmes et les jeunes pauvres et fera appel à des mécanismes d'autociblage des ménages les plus pauvres et les plus vulnérables.
- c) En République démocratique populaire lao, il a été proposé qu'un nouveau projet cible les villages ethniques reculés. Quelque 90% du groupe cible du programme Soum Son Seun Jai est issu de groupes ethniques, la plupart vivant dans des villages isolés. Par ailleurs, des critères précis de sélection des villages ont été établis.
45. **Parité hommes-femmes.** Une recommandation concernait ce thème en particulier. Au Kenya, il a été recommandé que le FIDA continue à œuvrer en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Un nouveau projet – le Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana – prend tout particulièrement en compte le rôle des femmes et les possibilités qui leur sont offertes. S'agissant de ciblage, l'accent sera mis sur les femmes et sur les activités qui sont par tradition les leurs (comme la collecte du bois de feu et de l'eau) et qui supposent l'utilisation de ressources naturelles.
46. Parmi tous les accords conclusifs, seules quelques recommandations concernaient expressément la parité hommes-femmes et ont donc été retenues dans le PRISMA. Cette situation sera toutefois modifiée lorsque l'Évaluation au niveau de l'institution de la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes¹² sera examinée dans le cadre du prochain PRISMA. Au FIDA, des critères spécifiques relatifs à la parité hommes-femmes ont été intégrés dans les examens de portefeuille tout au long du cycle de projet – conception (amélioration de la qualité et assurance qualité), exécution (rapport sur l'état d'avancement du projet et examen du portefeuille) et achèvement (rapport d'achèvement de projet). Ces critères sont par ailleurs expressément évalués par IOE dans le cadre de la validation du rapport d'achèvement de projet (VRAP) et de l'évaluation de la performance du projet (EvPP) qui remplacent désormais l'évaluation de projet.
47. **Bénéficiaires.** Six recommandations insistaient sur la nécessité de renforcer la participation des parties prenantes et des bénéficiaires. En Mauritanie, une institution à assise communautaire a été chargée de décider des investissements sociaux à faire tout au long du projet. En République dominicaine, les nouveaux projets incluent un diagnostic des organisations communautaires économiques. Celles-ci serviront également de point d'entrée pour les projets dans le cadre du COSOP.
48. **Organisations des populations pauvres.** Les quatre recommandations portant sur ce thème mettaient l'accent sur la consolidation des organisations locales et communautaires. Au Kenya, après l'EPP, le renforcement des organisations à assise communautaire permettra au Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana de générer un certain nombre d'avantages essentiels. La stratégie prévoit le renforcement des principales organisations communautaires à travers le développement de leurs capacités pour une gestion durable des ressources naturelles.

¹² EB 2010/101/R.9.Rev.1.

B. Domaines techniques

49. **Secteur privé et marchés.** Neuf parmi les recommandations issues des évaluations examinées dans le présent PRISMA avaient trait au secteur privé. Celles concernant l'ENI font l'objet d'une présentation distincte dans la sous-section IV.D ci-après.
- a) Au Niger, l'EPP a recommandé que le nouveau projet s'efforce avant tout de garantir l'accès des communautés rurales pauvres aux marchés. Un nouveau projet – le Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement dans la région de Maradi – privilégie l'accès des organisations paysannes aux cinq principaux marchés ruraux de Maradi.
 - b) En Ouganda, l'évaluation a recommandé de promouvoir l'ajout de valeur et la mécanisation ainsi que les techniques après récolte et la commercialisation collective. Le Projet de développement de la production d'huile végétale, dont la deuxième phase vient de démarrer, appuie la mécanisation et la traction animale. Il s'agit là, en fait, de l'un des principaux thèmes objet de la vulgarisation, qui englobe d'autres techniques à faible intensité de main-d'œuvre et la pression de l'huile au niveau des ménages et des villages. Les questions liées aux techniques après récolte constituent elles aussi un thème majeur de vulgarisation. La méthodologie de vulgarisation repose sur la participation, par le biais d'un modèle participatif de suivi-évaluation (S&E), et sur la mobilisation des groupements d'agriculteurs. Le projet aborde la question de la commercialisation collective en favorisant des accords de regroupement et en renforçant l'aptitude des petits exploitants à prendre part à ce type d'activités.
50. **Gestion des ressources naturelles.** Les recommandations portant sur la gestion des ressources naturelles étaient au nombre de cinq. En Ouganda, l'évaluation a recommandé une évaluation de l'impact social et environnemental, qui a donné lieu à ce type d'évaluation à Buvumi et dans les îles périphériques. Un plan de gestion environnementale axé sur la communication est en cours d'affinement.
51. **Analyse, études et recherche.** Trois recommandations préconisaient la réalisation d'études destinées à définir les actions futures. Au Rwanda, alors que la direction et le gouvernement n'ont pas trouvé d'accord sur les études spécifiques recommandées, un nouveau projet – le Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE) – mènera des études sur la transformation de la pulpe de café, l'analyse des marchés et des filières pour des produits de base prometteurs, et la promotion des fermes-écoles.
52. **Finance rurale.** Huit recommandations portaient sur la finance rurale. En République dominicaine, conformément à la recommandation issue de l'évaluation, une sous-composante pour la conception d'un système d'assurance indexée sur les conditions météorologiques a été mise en place. Un certain nombre de recommandations avaient trait à l'évaluation intermédiaire du Programme d'intermédiation financière rurale (RUFIP) en Éthiopie. Les principales stratégies adoptées durant la deuxième phase du projet sur la base de ces recommandations sont illustrées dans l'encadré 3 ci-après.

Encadré 3

Promotion de la finance rurale en Éthiopie

En Éthiopie, l'évaluation a constaté que les sous-secteurs respectifs des institutions de microfinancement (IMF) et des coopératives d'épargne et de crédit (RUSACCO) ont un fort potentiel mais des exigences stratégiques diverses. Par conséquent, la deuxième phase du Programme d'intermédiation financière rurale envisage les IMF et les RUSACCO comme deux sous-secteurs distincts du marché de la finance rurale éthiopien. Le programme prévoit le développement des deux sous-secteurs, sur la base d'une analyse approfondie de leurs exigences spécifiques.

Mettant à profit les principaux enseignements tirés au cours de la dernière décennie, le programme envisage un accroissement de l'épargne à hauteur de quelque 1,1 milliard d'USD grâce à la fourniture de produits tant obligatoires que volontaires. Pour pouvoir bénéficier de l'appui au crédit offert par le programme, les IMF doivent garantir l'intégration des personnes exclues, proposer un plus large éventail de produits et augmenter l'épargne des usagers.

Durant la deuxième phase du RUFIP, on privilégiera également le renforcement institutionnel. Un organisme faitier sera mis en place dans le cadre du programme; sa vision, sa mission, son cadre juridique, sa prise en charge, ses attributions, sa gouvernance, sa structure organisationnelle et ses ressources ont été définis.

Par ailleurs, des mesures appropriées ont été prises au niveau institutionnel afin d'améliorer la réglementation et la supervision des RUSACCO. À citer, parmi les principaux résultats attendus en ce sens, la création d'un département autonome pour les coopératives de finance rurale (au niveau national, régional, zonal et de la *woreda*, ou au niveau du district). Par ailleurs, des codes juridiques distincts pour les coopératives rurales, des cadres réglementaires pour les coopératives financières, des manuels de supervision et des systèmes éprouvés d'information sur la gestion seront élaborés.

53. **Infrastructures.** Deux recommandations avaient trait aux infrastructures. Le programme lao s'est chargé de l'entretien des infrastructures rurales communautaires. Dans 50 villages, des groupes responsables de l'entretien régulier des routes ont été créés. Dans le cadre du programme, des villageois seront formés à l'entretien des systèmes d'approvisionnement en eau potable ainsi qu'à la supervision du système d'entretien et de réparation. De même, pour ce qui concerne l'irrigation, les associations des usagers de l'eau élaboreront leurs propres règles de fonctionnement et de maintenance.
54. **Formation et renforcement des capacités.** Cinq recommandations concernaient la formation et le renforcement des capacités, dans le sens de l'élargissement des capacités et des attributions des organisations et coopératives de producteurs et du renforcement des capacités du gouvernement et des projets.
- a) Au Niger, l'évaluation a recommandé que les équipes de projet bénéficient d'une assistance technique adéquate, en particulier dans des domaines où les capacités requises ne sont pas disponibles au niveau local. En application de cette recommandation, une assistance technique internationale sur le S&E, les aspects fiduciaires et la gestion financière a été fournie aux équipes de projet. Cet exercice, mené en 2011-2012, a concerné tous les projets en cours d'exécution ainsi que les projets en phase de conception.
 - b) Au Rwanda, dans le cadre des efforts destinés à favoriser la durabilité institutionnelle, il est prévu d'apporter un soutien spécifique en faveur du renforcement des capacités des syndicats et des fédérations afin de répondre à la demande de services émanant des coopératives. Dans le cadre de l'exécution du PRICE, les coopératives et leurs structures faitières jouent un rôle de premier plan s'agissant d'accroître la production, de commercialiser, de fournir des services d'appui et de participer à la gouvernance des filières. Les objectifs de la stratégie et du programme d'activités adoptés par PRICE sont les suivants: i) faire en sorte que, d'ici à la fin du projet, les coopératives deviennent des professionnels au sein de leurs filières respectives; et ii) veiller à ce que leurs membres tirent un revenu équitable de la valeur ajoutée des filières.

C. Gestion des projets

55. **Conception et formulation des projets.** Quinze recommandations, soit 9% environ, concernaient des questions de conception et processus connexes.
- a) Au Niger, l'évaluation a suggéré que les projets financés par le FIDA privilégient la simplicité des objectifs et des activités. Cette recommandation a été dûment prise en compte et les cadres logiques de projet ont été simplifiés lors des missions de conception et de supervision. Tous les cadres logiques ont été simplifiés en 2011-2012. De plus, en réponse aux recommandations formulées par l'évaluation, les projets financés par le FIDA ont mis en place des interventions suffisamment flexibles et ont pu faire face aux crises alimentaire et pastorale de 2009-2010 et 2011-2012.
 - b) Au Rwanda, l'évaluation a suggéré que la prochaine phase du PRICE accorde la priorité à l'élargissement de la capacité de transformation du café. Dans le cadre du suivi du projet PRICE, l'approche filière met l'accent sur le traitement et la commercialisation des cultures d'exportation, en particulier du café. La composante développement du café vise à garantir aux producteurs de café de meilleurs revenus grâce à l'accroissement des quantités commercialisées et à de meilleurs prix pour des produits de plus grande qualité. Conformément à la stratégie nationale pour le secteur du café, PRICE appuie l'augmentation de la production de café de qualité, entièrement lavé, en faisant en sorte que les stations de lavage existantes soient rentables; en accroissant le nombre de mini-stations de lavage respectueuses de l'environnement et correctement gérées; et en développant les techniques de transformation afin d'améliorer le lavage, la dégustation, la mouture et la présentation grâce à la formation ou au renforcement des capacités et à l'élaboration de standards et de normes. PRICE appuiera les stations de lavage existantes gérées par des coopératives ainsi que l'installation et le fonctionnement d'un maximum de 50 mini-stations de lavage.
 - c) En réponse à l'évaluation, le programme de pays de la République dominicaine relève désormais du Ministère de l'agriculture, garantissant ainsi un ancrage institutionnel et politique spécialisé en développement rural. Le Ministère de l'économie et de la planification, l'institution responsable de la Stratégie nationale de développement 2010-2030, fait toutefois partie du Comité de pilotage des projets financés par le FIDA.
56. **Gestion et administration des projets.** Quatre recommandations avaient trait à l'administration des projets.
- a) En République dominicaine, l'évaluation a suggéré que les fonctions stratégiques soient menées à bien par des instances possédant l'expérience et les capacités nécessaires. Les deux projets financés par le FIDA sont désormais gérés par une unité de gestion cofinancée par la Banque interaméricaine de développement (BID) et le FIDA, dont les efforts ont été couronnés de succès lors de la mise en œuvre d'un projet antérieur de la BID. Cette unité a été institutionnalisée en une unité d'exécution placée sous l'égide du Ministère de l'agriculture, pour tous les projets financés par la BID et par le FIDA.
 - b) En République démocratique populaire lao, l'évaluation a estimé que la gestion et la coordination des projets devraient relever des bureaux de province et de district. Dans le droit fil de cette recommandation, le nouveau programme Soum Son Seun Jai décentralise l'exécution jusqu'au niveau le plus bas – le *kum-ban* –, la supervision et la coordination relevant du niveau national.

57. **Présence dans le pays.** Dix recommandations avaient trait à la présence dans le pays. Dans tous les cas, la direction s'est efforcée de renforcer encore davantage les bureaux de pays.
- a) En Inde, l'évaluation a souligné la nécessité de renforcer le bureau de pays du FIDA, notamment grâce au détachement du CPP à New Delhi et au recrutement d'un coordonnateur à plein temps. Un coordonnateur national principal a été recruté en septembre 2011 et le FIDA a décidé de détacher le CPP d'ici à la fin 2015.
 - b) Au Kenya, il a été proposé de mieux articuler la structure organisationnelle du bureau régional de Nairobi – notamment ses relations avec le siège et le programme de pays – et d'y regrouper les compétences techniques. Ces changements sont allés de l'avant après la visite du nouveau Directeur de la Division Afrique orientale et australe et d'un conseiller de la Division des ressources humaines à Nairobi en avril 2012. Depuis juin 2011, le bureau régional dispose de personnel supplémentaire, à savoir: un chargé d'appui au programme de pays, un fonctionnaire de la Division environnement et climat et un stagiaire financier. Le recrutement d'un responsable financier régional est en cours.
58. Les évaluations ont systématiquement confirmé le bien-fondé de la présence dans le pays, affirmant que les bureaux de pays ont concouru à l'amélioration de la performance en matière d'élaboration des programmes de pays, d'appui à l'exécution, d'instauration de partenariats, de concertation sur les politiques, d'innovation et de gestion des savoirs. De plus, grâce aux bureaux de pays, les problèmes sont identifiés en temps utile et les flux de communication/d'information avec les projets et les partenaires sont meilleurs¹³.
59. **Mesure des résultats et suivi-évaluation.** La seule recommandation concernant le S&E proposait qu'IOE examine la possibilité d'appuyer les efforts de la Commission de la planification en Inde, en vue de la création d'un bureau indépendant de l'évaluation. IOE a rencontré à plusieurs reprises des membres de la Commission de la planification et du Ministère des finances. En fait, début 2011, le Gouvernement indien a mis en place un bureau indépendant de l'évaluation; des discussions sont en cours sur la manière dont IOE pourrait à l'avenir appuyer ses activités et ses capacités.
60. **Ressources humaines.** Quatre recommandations avaient trait aux ressources humaines.
- a) En Inde, tout le personnel du bureau de pays est désormais recruté sur la base de contrats FIDA, ce qui a permis une meilleure intégration de ce personnel avec les effectifs du Fonds.
 - b) Au niveau institutionnel, faute de l'appui sans réserve du Conseil d'administration, il n'a pas été possible de réaliser l'étude de faisabilité qu'avait recommandée l'ENI pour le secteur privé afin d'évaluer les ressources humaines et la structure organisationnelle. D'autres initiatives, comme le recrutement d'un conseiller technique principal pour le développement du secteur privé, le lancement de la phase préparatoire du recrutement d'un conseiller technique pour les marchés ruraux et le développement des entreprises, et le renforcement de la gestion des savoirs par le biais d'ateliers, ont cependant permis de renforcer les capacités du personnel s'agissant de gérer le développement du secteur privé.
61. **Supervision.** Cinq recommandations concernaient des questions liées à la supervision. Au Niger, après qu'il a été suggéré que l'assistance technique soit fournie par l'intermédiaire d'agences internationales, les projets bénéficient

¹³ EB 2011/102/ R.10/ Rev.2, paragraphe 30.

désormais d'une assistance technique régulière. L'EPP avait par ailleurs recommandé que la supervision et l'appui à l'exécution soient renforcés grâce à la participation du gouvernement et d'autres partenaires. Ainsi, les missions de supervision sont désormais effectuées conjointement par le FIDA, le gouvernement, la Banque mondiale, le Programme alimentaire mondial et d'autres partenaires.

62. Au niveau institutionnel, en 2012, plus de 90% des projets étaient directement supervisés, d'où des avantages en termes d'apprentissage, d'appui à l'exécution, de suivi et de rigueur dans l'évaluation et la notation des projets. On constate également des efforts concertés en faveur du renforcement des capacités du personnel. À la fin 2011, la quasi-totalité du personnel et des cadres de PMD avait bénéficié d'un programme de formation sur la supervision directe et l'appui à l'exécution. Il est toujours plus fréquent que le personnel des bureaux de pays vienne assister à des cours sur la supervision directe organisés à Rome.

D. Activités hors prêts

63. **Partenariats.** Vingt-six recommandations concernaient l'instauration de partenariats et leur soutien. Au cours des dernières années, la supervision directe et la présence dans les pays ont permis de consolider les partenariats au niveau national.
- a) En Éthiopie, l'évaluation a suggéré de mettre à profit l'expérience d'une institution ayant fait ses preuves dans la mise au point des systèmes de coopératives de crédit. En réponse à cela, et pour combler les lacunes institutionnelles des RUSACCO, de leurs syndicats, des facilitateurs et des organes de contrôle et de supervision, des ressources adéquates ont été allouées, dans le cadre de la deuxième phase du RUFIP, au renforcement des capacités institutionnelles. Ainsi, des accords de jumelage ont été conclus et des partenariats stratégiques ont été forgés avec des réseaux internationaux de coopératives financières tels que le Conseil mondial des coopératives de crédit et Rabobank, tous deux possédant une vaste expérience s'agissant d'offrir des services à valeur ajoutée à des programmes de ce type.
- b) En Inde, un certain nombre de partenariats ont été établis dans le pays, notamment avec les gouvernements – tant au niveau national que des États –, le secteur privé, des ONG et des instituts de recherche, dont on trouvera les détails dans l'encadré 4 ci-après.

Encadré 4

Instauration de partenariats et appropriation par le pays en Inde

L'EPP pour l'Inde a préconisé l'instauration de partenariats avec des institutions nationales et le secteur privé.

Le nouveau COSOP privilégie les initiatives en faveur de la collaboration avec le secteur privé: i) un objectif stratégique spécifique concernant l'accès aux services financiers et aux filières y figure; ii) des possibilités d'innovation dans le domaine des filières et des technologies de l'information et des communications seront identifiées; et iii) un partenariat avec le secteur privé, en l'occurrence le Fonds Sir Ratan Tata, est en cours.

Une des priorités est de promouvoir les liens entre les projets d'investissement en cours financés grâce à des prêts et les dons en faveur de la recherche. En mars 2012, le bureau de pays du FIDA a organisé en Inde une consultation annuelle avec les principaux donateurs – l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Centre mondial d'agroforesterie, l'International Livestock Research Institute, Bioversity International et un hôte d'autres instituts de recherche. Il a été décidé que ce type de réunion se tiendrait régulièrement.

Des partenariats ont été forgés avec des ONG au niveau local, et celles-ci sont désormais le principal partenaire d'exécution des deux nouveaux projets financés par le FIDA durant le cycle SAFP 2010-2012.

Par ailleurs, dans une optique de promotion de l'appropriation par le pays et suite à une réunion de haut niveau entre le FIDA et le Ministère du développement rural, un plan d'action est en cours d'élaboration afin d'aligner tous les projets en cours d'exécution sur la Mission nationale pour les moyens de subsistance ruraux .

L'EPP a par ailleurs préconisé la participation des gouvernements d'État dès le démarrage de la phase de conception, ce afin de favoriser l'appropriation par le pays. Les deux nouveaux projets sont le fruit de notes conceptuelles élaborées dans le pays et de requêtes des gouvernements d'État (ceux-ci ont par ailleurs pris part à toutes les missions).

64. **Concertation sur les politiques.** Trois recommandations avaient trait à la concertation sur les politiques.
- a) En Éthiopie, l'évaluation a noté que, à long terme, les prêts octroyés aux IMF par les banques commerciales étaient incontournables pour la croissance et l'expansion du secteur. En conséquence, grâce au mécanisme de pilotage conçu dans le cadre de la deuxième phase du RUFIP, le FIDA peut s'engager résolument dans une concertation sur les politiques fondée sur l'expérience, qui comportera un processus de consultation axé sur des dispositifs de garantie novateurs destinés à accroître le financement accordé par les banques commerciales aux IMF et aux RUSACCO.
 - b) Au Kenya, l'évaluation a observé que le FIDA pourrait assister le gouvernement dans l'élaboration de nouvelles politiques (et l'affinement des politiques existantes) pour le développement de l'élevage, en particulier dans les zones arides et semi-arides. La formulation du COSOP offre un point d'entrée en ce sens; ainsi, le FIDA appuiera en particulier l'élaboration de politiques dans les secteurs laitier, des cultures fourragères et des engrais, et horticole. Il participera activement à la concertation sur les politiques avec le gouvernement et d'autres donateurs, en particulier en faveur des terres arides et semi-arides.
65. **Gestion des savoirs.** Cinq recommandations insistaient sur le renforcement du rôle de la gestion des savoirs au profit de la fourniture d'un appui et de conseils stratégiques.
- a) En Ouganda, les enseignements tirés de la Plateforme du sous-secteur des oléagineux (OSSUP) ont été pris en compte lors de la conception du projet et les coordonnateurs de la plateforme seront chargés de la coordination au niveau régional, en étroite collaboration avec l'OSSUP. En réponse à la recommandation formulée par l'évaluation, le FIDA a octroyé un don à l'Agence néerlandaise de développement international (SNV) pour que celle-ci

puisse accroître l'assistance fournie à l'OSSUP. Cette initiative appuiera les structures de gestion des savoirs, au niveau institutionnel et du sous-secteur, nécessaires pour garantir le développement durable du sous-secteur des huiles végétales en Ouganda.

- b) En Mauritanie, la conception du PASK II, faisant fond sur les recommandations issues de l'évaluation, a tiré parti d'un processus rigoureux de gestion des savoirs. Toutes les études réalisées auparavant dans le cadre du PASK ainsi que celles concernant d'autres projets financés par le FIDA ou par d'autres donateurs ont été mises à profit pour la conception du PASK II. Ainsi, le document de conception a tenu compte de l'analyse approfondie des perspectives de développement de l'élevage en Mauritanie menée dans le cadre d'autres processus de conception.

E. Thèmes transversaux

66. **Durabilité.** Sur les dix évaluations examinées en 2012, quatre avaient trait à la durabilité.

- a) En Ouganda, en réponse à l'évaluation, la deuxième phase du Projet de développement de la production d'huile végétale s'attache davantage à garantir que le Kalangala Oil Palm Growers Trust (KOPGT [l'association locale d'agriculteurs]) atteigne la viabilité financière à long terme d'ici à 2016. Deux réunions sur les activités principales ont été organisées avec le personnel et la direction du KOPGT, l'unité de gestion du projet et des consultants externes. Un plan d'activité et un calendrier en vue de l'autonomie du KOPGT ont été élaborés. À l'heure actuelle, l'association se prépare à son premier audit "à blanc" durant le second semestre de 2012. Par ailleurs, des projets de manuels sur la finance, le crédit et les ressources humaines ont été élaborés et seront testés par l'association pendant une année avant d'être finalisés.
- b) Au Rwanda, PRICE met particulièrement l'accent sur la viabilité institutionnelle, comme en témoignent les efforts déployés en ce sens, à savoir: i) la seule unité d'exécution du projet existante et l'Office national de développement des exportations agricoles sont responsables de l'exécution du projet, évitant ainsi la nécessité de créer une unité distincte de coordination du projet; ii) le projet permet aux coopératives de renforcer leurs capacités en matière technique et de gestion et leur offre des ressources financières; et iii) il facilite la mise en place de services d'appui durables.

67. **Innovation.** Cette année, on a compté sept recommandations dans ce domaine.

- a) En Mauritanie, la recherche-action est spécialement financée afin de dépister les innovations. Ses deux composantes sont mises en œuvre par le Groupe de recherche pour le développement rural (GRDR), un institut de recherche partenaire, avec l'aide de deux dons du FIDA. La recherche porte sur l'introduction et la mise à l'essai de variétés améliorées et sur des méthodes d'élevage de volailles et de production végétale. Les interventions des deux projets financés par le FIDA – le PASK II et le Programme de lutte contre la pauvreté rurale par l'appui aux filières – mettront à profit les conclusions du GRDR.
- b) En République dominicaine, une innovation en cours d'expérimentation porte sur le renforcement des relations économiques entre milieu rural et milieu touristique (essentiellement sur la côte). L'un des objectifs stratégiques du COSOP est d'accroître le capital humain et social des communautés rurales et de développer les petites entreprises et les possibilités d'emploi au profit des jeunes – femmes et hommes – dans les secteurs les plus dynamiques (le tourisme étant le principal).

68. **Transposition et reproduction à plus grande échelle.** Trois recommandations concernaient la transposition et la reproduction à plus grande échelle. Au FIDA, reproduire à plus grande échelle signifie élargir, transposer, adapter et soutenir des politiques, programmes ou projets couronnés de succès dans un espace géographique donné pour atteindre un plus grand nombre de ruraux pauvres¹⁴. Il s'agit donc là d'un élément central de la mission du FIDA, à savoir renforcer grandement l'impact de l'ensemble des projets durant la période couverte par la prochaine reconstitution. Au niveau institutionnel, le programme de reproduction à plus grande échelle est la clé de voûte de la concertation sur l'évolution du FIDA à moyen terme. Les directives concernant la reproduction à plus grande échelle font également partie intégrante de la formulation des nouveaux COSOP.
69. L'évaluation a recommandé que le présent PRISMA mette l'accent sur l'établissement de partenariats avec des universités et des instituts de recherche afin de promouvoir les innovations et leur reproduction à plus grande échelle. Ainsi, dans le nouveau COSOP pour le Niger, il est prévu que le FIDA forge des partenariats avec des universités, des instituts de recherche et d'autres partenaires afin d'identifier, au niveau local, des solutions susceptibles d'être transposées à plus grande échelle.
70. **COSOP.** Il s'agit là d'un thème clé pour les évaluations retenues dans l'examen mené cette année. Treize recommandations (soit 8%) concernaient la formulation, la stratégie ou les domaines prioritaires.
- a) En Inde, conformément à ce qui a été recommandé, le nouveau COSOP privilégie l'agriculture paysanne, en particulier dans les zones non irriguées. Par ailleurs, compte tenu des succès obtenus par le FIDA dans les zones en situation de conflit (comme cela est souligné dans l'évaluation), le ciblage de ces zones a été maintenu.
 - b) Au Kenya, dans le droit fil des recommandations issues de l'EPP, le COSOP sera axé sur le profil de la pauvreté en milieu rural, l'analyse institutionnelle et les perspectives de partenariat. De plus, toujours conformément aux suggestions de l'EPP, il définira un éventail plus restreint de sous-secteurs pour le développement de filières de produits de base.
 - c) Au Niger, le nouveau COSOP repose sur un processus participatif élargi réunissant le gouvernement et les partenaires techniques et financiers présents dans la région. Par ailleurs, pour élaborer ce COSOP, il a été tenu compte des contraintes et expériences locales issues de projets antérieurs et de l'interaction avec les partenaires, y compris les instances gouvernementales, au niveau national et provincial.
71. **Stratégie.** Seize (soit 10%) des recommandations avaient trait à des questions d'ordre stratégique au niveau des projets ou des programmes. Il s'agit en général de la coordination et de la planification des activités de projet ou de programme. Ainsi, en République dominicaine, les services techniques et financiers sont sous-traités et les services techniques sont fournis par un large éventail d'acteurs – fédérations d'agriculteurs, ONG locales et secteur privé. Un accord de partenariat a également été conclu avec deux institutions financières qui se sont engagées à cofinancer les plans d'activité présentés par des agriculteurs organisés.

¹⁴ Directives pour la reproduction à plus grande échelle, Manuel d'information sur le COSOP (*Guidelines for Scaling up, COSOP Source Book*).

IV. Examen synthétique de l'application des recommandations issues des évaluations examinées pour 2009-2012

72. Comme les années précédentes, le présent PRISMA examine dans quelle mesure les recommandations issues de l'évaluation ont été appliquées au cours des quatre dernières années. Cet examen couvre 32 évaluations examinées entre 2009 et 2012 (une liste exhaustive figure à l'annexe III), offrant ainsi une perspective à plus long terme et consolidant la boucle d'apprentissage. La collecte de données sur quatre ans permet également d'élargir l'échantillon et accroît la valeur statistique des tendances en termes d'état d'avancement. Il est donc possible d'interpréter les résultats présentés ici avec un niveau de confiance renforcé.
73. On trouvera au tableau 6 ci-après les types d'évaluation retenus dans cette section. La plupart d'entre elles ont été menées au niveau du projet (les évaluations terminales représentent 34% et les évaluations intermédiaires 25%). Les évaluations au niveau du pays représentent quant à elles 31%. Au niveau institutionnel, les évaluations ont concerné respectivement le secteur privé; l'innovation; et les politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique, évaluation menée conjointement par la Banque africaine de développement (BAfD) et le FIDA.

Tableau 6
Types d'évaluation couvertes par les PRISMA de 2009 à 2012

Évaluations	2009	2010	2011	2012	Total (nombre)	Total (%)
Intermédiaire	1	3	-	4	8	25
Achèvement	3	3	3	2	11	34
Programme de pays	1	4	2	3	10	31
Niveau institutionnel	-	-	2	1	3	9
Total	5	10	7	10	32	100

A. État d'avancement par organisme d'exécution

74. Le tableau 7 ci-après présente l'état d'avancement par organisme d'exécution au cours des quatre dernières années. On constate que, au niveau institutionnel, 35 recommandations (soit 67% de l'ensemble des recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel) ont été intégralement appliquées. Les deux dernières lignes présentent le nombre total de recommandations en fonction de l'état d'avancement et leur part respective sur l'échantillon total (en %).

Tableau 7
État d'avancement de l'application des recommandations par niveau – PRISMA 2009-2012

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	35	67	-	-	1	2	10	19	3	6	3	6	52	9
Région	3	43	-	-	4	57	-	-	-	-	-	-	7	1
Pays	278	74	6	2	65	17	11	3	2	1	15	4	377	68
Gouvernement	33	67	-	-	6	12	6	12	2	4	2	4	49	9
Projet	37	56	9	14	6	9	10	15	-	-	4	6	66	12
Total (Nombre)	386	-	15	-	82	-	37	-	7	-	24	-	551	100
Total (%)		70		3		15		7		1		4		100

75. Au cours des quatre dernières années, 70% environ des recommandations adressées par IOE à la direction et aux gouvernements ont été pleinement appliquées. Au niveau de l'institution, des pays et des gouvernements, l'application intégrale des recommandations est fréquente (65% au moins). La quasi-totalité des recommandations concerne systématiquement les pays dans la mesure où c'est le FIDA, en partenariat avec les gouvernements, qui est responsable de la plupart des améliorations relatives à la conception des projets et programmes. C'est également au niveau des pays que l'on constate la performance la plus élevée, avec 74% des recommandations pleinement suivies d'effets.
76. Au niveau des projets, le "taux d'application intégrale" est légèrement inférieur, soit 56%. Toutefois, si l'on excepte les recommandations dont l'application est différée, ce chiffre passe à 65%. Quelques recommandations concernent le niveau régional (sept seulement sur l'ensemble de l'échantillon, dont trois ont été pleinement appliquées et quatre sont en cours).
77. Sur le plus long terme, l'application des recommandations issues de l'évaluation est allée en s'améliorant. Au cours des quatre dernières années, le taux d'application intégrale sur le plus long terme était de 52% en 2009, 61% en 2010, 64% en 2011 et 70% en 2012.
78. De même, le nombre de recommandations dont l'application est en suspens est resté faible avec, au cours des quatre dernières années, un taux égal ou inférieur à 3%.
79. S'agissant de l'application des recommandations issues de l'évaluation, la performance est donc forte: les taux d'application, élevés, sont en amélioration constante. Les tendances et résultats annuels se renforcent sur quatre ans (ce qui implique que les résultats sur un échantillon annuel restreint se reflètent également dans l'échantillon élargi sur quatre ans), offrant une image cohérente d'amélioration du suivi des recommandations.
80. Outre la performance d'ensemble, trois questions d'ordre analytique sont abordées ci-après, soit qu'elles aient été soulevées dans de récents PRISMA, soit qu'elles présentent, à ce stade, un intérêt d'ordre contextuel, à savoir: performance du gouvernement; recommandations dont l'application est différée ou en suspens; et partenariats avec le secteur privé.

B. Performance des gouvernements

81. Comme l'a noté le Comité de l'évaluation lors de sa dernière session¹⁵, la performance des gouvernements à long terme s'est constamment améliorée. On trouvera aux paragraphes suivants une illustration des mesures prises en ce sens.
82. Durant les quatre années couvertes par les PRISMA, le pourcentage de recommandations ayant fait l'objet d'une application intégrale a régulièrement progressé. En 2009, il s'établissait à 46% et en 2010, 2011 et 2012, à 51%, 61% et 67% respectivement. Durant la même période, le pourcentage de recommandations dont l'application était en suspens a diminué progressivement, soit 16% en 2009, et 6%, 5% et 4% en 2010, 2011 et 2012.
83. Même si le respect (ou le non-respect) d'une recommandation donnée peut être dû à des motifs spécifiques, la tendance générale semble indiquer que les projets et programmes financés par le FIDA font toujours davantage l'objet d'une appropriation par les pays. Les gouvernements, que ce soit au niveau central ou provincial, prennent une part toujours plus active à la conception, à la gestion et à la supervision des projets. L'appropriation par les pays s'est aussi améliorée grâce à l'adoption d'autres mesures, comme le renforcement de la supervision directe et de l'appui à l'exécution au cours des dernières années (mesures qui, depuis 2010, sont systématiques pour la quasi-totalité du portefeuille) et l'intensification de la

¹⁵ Procès-verbal de la soixante-huitième session du Comité de l'évaluation (EC 2011/69/W.P.2/Rev.1).

présence dans les pays, qui améliorent la visibilité et l'engagement du FIDA au niveau des pays.

84. On peut trouver différents exemples de renforcement de l'appropriation par les pays. En Inde, les deux nouveaux projets, fruit de notes conceptuelles et de requêtes élaborées par le gouvernement d'État, sont mis en œuvre par l'administration du gouvernement d'État et s'inscrivent dans le droit fil des programmes de développement du gouvernement national. Au Niger, le FIDA participe à un programme conjoint qui fait office de mécanisme de coordination entre les agences des Nations Unies et le gouvernement. Par ailleurs, les opérations financées par le FIDA sont pleinement intégrées au programme gouvernemental pour la production et la sécurité alimentaires. Au Belize, depuis l'ET menée en 2009, le gouvernement joue un rôle de premier plan au sein du comité de surveillance du Programme de financement rural et s'est approprié en partie du programme, mis en œuvre par le secteur privé par l'intermédiaire des mutuelles de crédit. En résumé, sur l'ensemble du portefeuille, les gouvernements prennent une part toujours plus active aux différentes phases du cycle de projet et de programme, favorisant ainsi le suivi des recommandations figurant dans les accords conclusifs.

C. Recommandations dont l'application est différée ou en suspens

85. La question des recommandations dont l'application est différée ou en suspens a été abordée dans les observations d'IOE figurant dans des rapports PRISMA antérieurs¹⁶. En réponse à cela, ces deux dernières années, lorsqu'une évaluation ne s'est pas traduite par une conception suffisamment développée d'un projet ou d'un programme (ou d'un programme de pays dans le cas de l'EPP et d'une politique dans le cas de l'ENI), celle-ci n'est pas retenue par le PRISMA et est reportée à l'année suivante. Cela permet de limiter le nombre de recommandations dont l'application est différée dans la mesure où tous les projets et programmes concernés auront entamé la phase de conception ou d'élaboration.
86. Toutes les recommandations dont l'application est différée (voir tableau 7) et examinées durant les quatre dernières années concernent l'EI pour le Burkina Faso (PRISMA 2009). Celle-ci a donné lieu à 15 recommandations dont l'application a été différée étant donné que certaines d'entre elles concernaient une phase successive du projet, non encore conçue à l'époque où a été mené l'examen¹⁷. En fait, dans les trois dernières éditions du PRISMA (2010, 2011 et 2012), aucune recommandation n'a été classée dans la rubrique "dont l'application est différée". Au cours des trois dernières années, le processus du PRISMA a laissé aux projets ou programmes successifs le temps nécessaire pour qu'il soit donné suite aux recommandations, ce qui a par conséquent généré des avantages en termes de mesures de suivi utiles.
87. Les recommandations en suspens (soit 1%) sont au nombre de trois et sont issues de l'évaluation conjointe menée avec la BAfD (PRISMA 2011). La direction, dans sa réponse au RARI 2011, a estimé que les mémorandums d'accord généraux n'avaient que peu d'impact et qu'il était préférable d'élaborer des programmes financés conjointement au niveau du pays, en tenant compte des priorités des États membres emprunteurs.

¹⁶ Comme les observations d'IOE figurant dans l'annexe I du PRISMA 2011 (EB 2011/103/R.7).

¹⁷ De plus, en 2010, l'EI du Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres, en République populaire démocratique de Corée, a donné lieu à un grand nombre de recommandations dont l'application est différée. Depuis lors, ce projet a été éliminé de la base de données du PRISMA: aucun projet n'est prévu pour le cycle SAFF 2010-2012 et, par conséquent, PMD ne dispose d'aucun instrument pour fournir une réponse appropriée. Par ailleurs, le FIDA ne prévoyant aucun engagement dans ce pays durant le cycle SAFF 2013-2015, il n'est donc pas possible de donner suite aux recommandations. De même, les recommandations issues de l'ET du Projet de développement des Apuseni, en Roumanie, ont été abandonnées l'année de l'examen (2009) dans la mesure où le FIDA n'avait plus d'engagement dans ce pays.

88. Même si, en ce qui concerne les recommandations dont l'application est différée ou en suspens, la tendance est à la baisse, les recommandations passées dont l'application est différée seront examinées dans le prochain PRISMA, de même que les recommandations en suspens ayant donné lieu à l'adoption d'une mesure depuis la parution du PRISMA concerné. PMD propose que le PRISMA 2013 suive l'état d'avancement de toutes les recommandations dont l'application est différée ou en suspens depuis 2008. Par conséquent, celui-ci couvrira les six dernières années (les recommandations formulées il y a sept ou huit ans sont désormais dépassées et concernent probablement des mesures visant des cycles de projet/programme totalement différents). Ce processus se répétera tous les trois ou quatre ans afin de fournir des informations actualisées sur l'état d'avancement et de tirer des enseignements sur un plus long cycle.

D. Partenariat avec le secteur privé

89. La présente section présente de manière relativement détaillée les recommandations concernant le secteur privé au cours des quatre derniers PRISMA. Ces recommandations ont dans l'ensemble été bien appliquées. La plupart d'entre elles (18) ont été adressées au niveau national. Elles visaient à faire des filières la clé de voûte des programmes de pays et à garantir aux populations rurales pauvres et aux organisations de producteurs l'accès à ces mêmes filières. Les huit recommandations adressées aux gouvernements portaient sur la nécessité de renforcer le rôle de ces derniers dans l'établissement des filières, et parfois sur des questions de réglementation. Les cinq recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel sont issues de l'ENI relative au secteur privé. Des réponses détaillées à certaines d'entre elles sont fournies ci-après, tout d'abord pour l'ENI sur le secteur privé, puis pour certaines recommandations fondamentales au niveau des projets et des programmes de pays.

Tableau 8

État d'avancement de l'application des recommandations issues de l'évaluation relative au secteur privé – PRISMA 2009-2012

Niveau	Application intégrale	Application différée	Application en cours	Application partielle	Application en suspens	Sans objet	Total (nombre)
FIDA – niveau institutionnel	3	-	1	-	-	1	5
FIDA – niveau régional	-	-	-	-	-	-	-
FIDA - niveau pays/gouvernement	14	-	4	-	-	-	18
Pouvoirs publics et administrations	7	-	-	-	1	-	8
Projet	1	-	-	-	-	-	1
Total (nombre)	25	-	5	-	1	1	32
Total (%)	78	-	16	-	3	3	100

90. Sur un total de 32 recommandations, 25 (soit 78%) ont été intégralement suivies. Dans cinq autres cas, l'application de la recommandation est en cours et des mesures ont déjà été prises en ce sens. Une recommandation a été jugée non applicable; il s'agit de celle, mentionnée plus haut, concernant la mise en place d'un mécanisme de financement pour le secteur privé au niveau institutionnel, qui n'a pas reçu l'approbation unanime du Conseil. Seule une recommandation, qui encourageait un gouvernement à promouvoir l'intégration (horizontale et verticale) entre filières, est en suspens. Sa mise en œuvre nécessiterait des ressources et des capacités d'exécution considérables, dont le gouvernement concerné ne disposait pas à l'époque où a été mené l'examen.

91. La stratégie concernant le secteur privé a été approuvée en décembre 2011. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation, elle a été élaborée sur la base d'un processus de consultation exhaustif et participatif, auquel ont pris part un large éventail de parties prenantes, tant internes qu'externes, notamment un groupe de référence interne pour les politiques composé de 18 membres du personnel provenant de 11 divisions (afin de garantir la diversité des perspectives thématiques et l'appropriation au niveau interne). Par ailleurs, des rencontres ont été organisées avec d'autres institutions financières internationales (BAfD, Société financière internationale et Banque mondiale notamment), d'autres agences des Nations Unies (FAO, Programme alimentaire mondial, Pacte mondial des Nations Unies, Programme des Nations Unies pour le développement notamment), des organismes bilatéraux (Agence française de développement, Ministère du développement international du Royaume-Uni, Agence des États-Unis pour le développement international), des représentants d'organisations paysannes, d'ONG et de la société civile (Agricultural Cooperative Development International/ Volunteers in Overseas Cooperative Assistance, Oxfam, Technoserve) et des sociétés privées (Altima Partners, Coca-Cola, Société générale, Unilever).
92. La stratégie est cohérente en termes de définition du secteur privé (entreprises du secteur privé, comme mentionné précédemment) et du rôle joué en ce sens par le FIDA, dans la mesure où elle précise clairement que ce dernier forgera des partenariats avec des sociétés privées afin d'établir des relations mutuellement profitables entre petits producteurs et grandes entreprises. Le Fonds jouera le rôle de facilitateur et d'honnête médiateur au sein des filières.
93. La stratégie aborde également la question de savoir comment l'on pourrait renforcer les mécanismes en place afin de nouer des liens avec le secteur privé. Les COSOP seront mis à profit pour une collaboration plus systématique avec le secteur privé. Les projets financés par le FIDA seront mis toujours plus à profit pour collaborer avec le secteur privé et les expériences couronnées de succès seront transposées et reproduites à plus grande échelle. De plus, les dons et les fonds supplémentaires seront davantage utilisés pour renforcer les relations entre le secteur privé et les populations rurales pauvres, femmes et hommes.
94. Les partenariats joueront un rôle décisif s'agissant d'obtenir un impact à l'échelle mondiale. La stratégie précise comment le FIDA peut bâtir des partenariats, notamment en nouant des liens avec d'autres forums de savoir comme le Pacte mondial des Nations Unies et le Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise. Par le biais des projets qu'il a financés, le FIDA a également apporté son concours à des fonds multilatéraux comme le Fonds de développement des entreprises en Afrique, un fonds de 50-100 millions d'USD. Le FIDA n'a pas apporté de contribution financière au Fonds d'investissement pour l'agriculture africaine – un fonds de 300 millions d'USD qui cherche à investir dans des opérations agricoles commerciales – mais il siège en qualité d'observateur permanent à son conseil consultatif. Par ailleurs, le FIDA a obtenu 10 millions d'euros de l'Union européenne au profit d'une assistance technique complémentaire pour des investissements ciblés dans trois domaines: création de mécanismes de sous-traitance des cultures; amélioration des opérations commerciales des petites et moyennes entreprises (PME); et promotion de services financiers favorables aux pauvres.
95. Un certain nombre des projets couverts par les PRISMA ont donné suite aux recommandations en élaborant des stratégies soigneusement conçues destinées à accroître la production des petits agriculteurs, à garantir la fourniture des services nécessaires à la population cible, et à s'assurer que soient mis en place les liens requis pour pouvoir écouler la production. Citons, à titre d'exemple, l'approche intégrée de développement des filières adoptée au Nigéria (encadré 5).

Encadré 5

Au Nigéria, intégration des petits agriculteurs au sein des filières

Au Nigéria, à la suite de l'EPP (examinée dans l'édition 2010 du PRISMA), le programme de pays s'est orienté vers l'intégration des filières dans les programmes financés par le FIDA, sur le modèle du Programme de développement de la culture des racines et tubercules et du projet conjoint FIDA/FAO (le projet d'intervention rapide pour faire face à la flambée des prix des produits alimentaires). Les deux interventions ont permis de favoriser (et d'assimiler) les liens entre petits planteurs et transformateurs afin de permettre aux agriculteurs (les petits planteurs) d'approvisionner durablement en matières premières les marchés identifiés (les transformateurs).

Ces projets (ainsi que le Programme de développement agricole et rural à assise communautaire) ont offert leur appui à deux catégories de petits planteurs: i) les producteurs de semences et plants de qualité; et ii) les producteurs de matières premières à l'intention des transformateurs. Les deux catégories de petits planteurs sont également mis en relation avec des fournisseurs d'intrants agricoles, des institutions financières et des professionnels du secteur agrochimique 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.

Ces interventions sont par ailleurs mises en œuvre à deux niveaux de liens commerciaux, à savoir: i) principaux transformateurs disposant d'une force d'attraction majeure de l'offre (au niveau des agriculteurs); et ii) petits transformateurs regroupés autour des agriculteurs pour une absorption immédiate et en temps voulu de la production des petits agriculteurs.

96. Un certain nombre de projets se sont attachés à garantir aux petits producteurs et à leurs organisations un accès viable et rentable aux filières et aux marchés.
- a) Au Niger, l'accès des organisations paysannes aux principaux marchés ruraux constitue la clé de voûte du nouveau Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement dans la région de Maradi.
 - b) Quelques-uns des projets examinés par le PRISMA mettent l'accent sur le renforcement des capacités des PME. Ainsi, le programme de pays pour le Mozambique (PRISMA 2011) accorde la priorité au développement des PME, des organisations de petits agriculteurs et du secteur agroalimentaire.
97. Au FIDA aussi, le potentiel d'utilisation des filières fait l'objet d'un examen attentif. Accroître la production par le biais des entreprises pourrait avoir des répercussions positives pour les populations rurales pauvres, femmes et hommes, non seulement en leur qualité de producteurs ou de fournisseurs, mais également de salariés. Une enquête menée auprès des jeunes dans cinq projets du FIDA ayant utilisé les filières montre que, d'après 45% des personnes interviewées, la situation de l'emploi s'est améliorée¹⁸.
- a) À Madagascar, à la suite de l'ET du Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré (PRISMA 2010), le nouveau Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales privilégie quelques filières sur la base du potentiel régional. Tous les jeunes interviewés ayant participé au programme ont reconnu que leur situation en matière d'emploi, leurs compétences professionnelles et leurs revenus s'étaient améliorés; et 58% d'entre eux ont constaté une amélioration des conditions de travail et de la protection sociale.
 - b) Au Brésil, l'un des objectifs stratégiques du COSOP (EPP examinée dans le PRISMA 2009) concerne l'emploi extra-agricole et les possibilités d'activités économiques. Pour l'atteindre, tant au niveau individuel que collectif, il faudra: i) recenser les possibilités qui s'offrent aux ruraux pauvres pour la création d'entreprises au niveau local; ii) investir en faveur du développement de l'esprit d'entreprise et des capacités de gestion aux niveaux individuel et communautaire; iii) identifier les possibilités d'emploi et

¹⁸ Promouvoir des emplois décents et productifs en faveur de la jeunesse rurale, FIDA/Organisation internationale du Travail, 2012.

les qualifications/compétences techniques recherchées sur le marché du travail local; et iv) mettre en place des programmes de formation professionnelle spécialisés à l'intention de la population cible du FIDA.

98. Certains projets financés par le FIDA concernant le secteur privé ont déjà un impact institutionnel important dans le pays. Les partenaires du FIDA adoptent toujours davantage une approche axée sur le secteur privé et, dans ce contexte, les partenaires exerçant des activités à but non lucratif se transforment en grandes entreprises privées viables.
- a) En Albanie, à la suite de l'évaluation du Programme de développement des zones montagneuses (couverte par le PRISMA 2009), le Fonds de financement des zones montagneuses – partenaire d'exécution –, qui était une fondation, a été transformé en société par actions pour le financement du développement, au départ uniquement gérée par l'État, puis par la suite de concert avec un investisseur stratégique. La conversion a été opérée sur la base d'un plan soigneusement structuré et planifié visant à garantir l'obtention de toutes les autorisations nécessaires pour pouvoir opérer en tant qu'institution financière non bancaire. Un plan d'activité est également en place afin d'aider la société à maintenir et accroître sa part de marché et sa viabilité à long terme.
- b) En Ouganda, l'Association des producteurs d'huile de palme de Kalangala est elle aussi en cours de transformation. Toutes les exigences de nature juridique, structurelle et commerciale ont été examinées alors que l'association s'apprête à devenir une entité à but lucratif. L'association devra respecter un calendrier précis pour parvenir à l'autonomie; ses comptes ont été restructurés (et de nombreux comptes réouverts) afin de garantir le recouvrement intégral du coût des services.

E. État d'avancement par région

99. On trouvera au tableau 9 ci-après l'échantillon plus large des recommandations formulées au cours des quatre dernières années (PRISMA 2009, 2010, 2011 et 2012), classées par niveau d'application, selon les divisions régionales.

Tableau 9

État d'avancement de l'application des recommandations par division régionale – PRISMA 2009-2012

Division	Applica- tion intégrale		Applica- tion différée		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	62	60	15	14	19	18	4	4	-	-	4	4	104	21
ESA	84	73	-	-	25	22	4	3	2	2	-	-	115	23
APR	92	70	-	-	16	12	10	8	2	2	12	9	132	26
LAC	80	72	-	-	16	14	10	9	-	-	5	5	111	22
NEN	33	87	-	-	5	13	-	-	-	-	-	-	38	8
Total (Nombre)	351	-	15	-	81	-	28	-	4	-	21	-	500	100
Total (%)		70		3		16		6		1		4		100

Remarque: WCA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre; ESA = Division Afrique orientale et australe; APR = Division Asie et Pacifique; LAC = Division Amérique latine et Caraïbes; NEN = Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe. Le nombre des recommandations par niveau ne correspond pas au nombre par région, car les ENI ne figurent pas dans la classification régionale.

100. Toutes les divisions ont donné suite aux recommandations, avec une application intégrale qui atteint 70% dans les divisions Afrique orientale et australe, Asie et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe.
101. Ce n'est que dans la Division Afrique de l'Ouest et du Centre que le taux est légèrement inférieur, soit 60%. Cela est toutefois dû au nombre élevé de recommandations dont l'application est différée (14%). Si l'on exclut ces dernières, le taux d'application intégrale atteint alors 70%, comme dans les autres divisions. Ainsi qu'il a été mentionné plus haut, les recommandations dont l'application est différée seront réexaminées dans le cadre du prochain PRISMA.
102. En bref, 1% seulement des 500 recommandations examinées est en suspens, chiffre qui vient confirmer le suivi vigoureux et constant des recommandations issues de l'évaluation par toutes les divisions.

V. Résumé, conclusions et recommandations

A. Résumé et conclusions

103. Pour les dix accords conclusifs examinés en 2012, 74% des recommandations ont été intégralement appliquées, preuve d'une amélioration constante de la performance au cours des trois dernières années: pour les quatre dernières années, les taux correspondants étaient de 54% en 2008, 57% en 2009, 72% en 2010 et 71% en 2011. Pour le présent cycle, on ne compte aucune recommandation en suspens.
104. Au cours des quatre dernières années (soit les éditions 2009, 2010, 2011 et 2012 du PRISMA), les recommandations ayant fait l'objet d'une application intégrale représentent 70% de l'ensemble des recommandations alors que seulement 1% d'entre elles est en suspens. Cela signifie que la performance en termes d'application des recommandations issues de l'évaluation a été constante au cours des dernières années, de même qu'entre les divisions régionales, avec un minimum de 70% des recommandations intégralement appliquées (exception faite des recommandations dont l'application est différée).
105. La performance est restée forte et constante aux différents niveaux, mais elle s'est également régulièrement améliorée au niveau des gouvernements partenaires. Pour les quatre dernières années, le taux d'application intégrale est passé de 46% en 2009 à 51% en 2010, 61% en 2011 et 67% en 2012. Cette tendance générale résulte principalement du renforcement de l'appropriation par les pays et aussi, en partie, de la pertinence accrue des recommandations issues de l'évaluation, du renforcement de la présence dans les pays ainsi que de la supervision directe et de l'appui à l'exécution.
106. Le nombre de recommandations dont l'application est différée ou en suspens est en diminution, et n'a concerné que 4% des recommandations au cours des quatre dernières années. Cette amélioration est le fruit d'une réactivité et d'une rigueur accrues de la part de PMD et d'IOE, lesquels ne retiennent désormais que les évaluations de projets et de programmes de pays qui sont finalisées suffisamment à l'avance pour laisser le temps de donner suite aux recommandations qui en sont issues. Il est donc vraisemblable que, à l'avenir, cette question ne constituera plus un problème. PMD examinera néanmoins, dans le cadre du prochain PRISMA, les recommandations dont l'application est différée ou en suspens depuis 2008.
107. S'agissant du secteur privé, le taux d'application des recommandations – soit 78% au cours des quatre dernières années – est plus élevé que le taux global. La stratégie concernant le secteur privé, fruit d'une intense participation au plan interne et de consultations élargies, expose de manière cohérente le rôle du FIDA – et les stratégies correspondantes – s'agissant de renforcer les instruments et de mobiliser des partenariats en vue d'intensifier l'impact.

B. Recommandations

108. Les futures éditions du PRISMA privilégieront toujours davantage les évaluations de plus haut niveau – EPP et ENI – car, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, les évaluations de projets autonomes sont menées sous la forme de VRAP et d'EvPP, lesquels ne prévoient aucun dispositif d'accord conclusif. Par conséquent, les principales recommandations concernant la conception et l'exécution devront être incorporées dans les accords conclusifs des évaluations de programme de pays, dûment complétées par les conclusions stratégiques formulées dans le cadre du VRAP et de l'EvPP. Il est donc probable que le RARI devra jouer un rôle toujours plus important au plan de la synthèse et de la présentation des recommandations.
109. Le RARI pourrait notamment être utilisé pour faire la synthèse d'un certain nombre d'enseignements et de nouveaux enjeux dérivant des processus de VRAP et d'EvPP, et les intégrer dans la section relative aux recommandations du RARI. Dans cette optique, une consultation plus étroite entre IOE et PMD durant la phase d'élaboration du RARI permettrait de prendre en compte les principales conclusions et recommandations. La direction pourrait alors donner suite aux recommandations en adoptant des mesures spécifiques dont elle rendrait compte dans les éditions successives du PRISMA.

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le PRISMA 2012

Observations à caractère général

1. Le présent PRISMA est le neuvième que la direction du FIDA soumet à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA¹⁹, IOE présente ci-dessous ses observations sur ledit rapport aux membres du Comité et du Conseil, pour examen.
2. Le PRISMA 2012 est un document bien préparé. IOE se félicite des efforts déployés afin de tenir compte des observations qu'il a formulées lors des précédentes éditions du document (voir encadré 1). De plus, il est encourageant de noter que le pourcentage des recommandations ayant fait l'objet d'une application intégrale a constamment augmenté depuis 2008, pour atteindre 74% en 2012 (voir paragraphe 25 du document).

Observations spécifiques

3. **Recommandations dont l'application est différée ou en suspens.** IOE se félicite de la décision prise par la direction d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations de cette catégorie remontant aux précédentes éditions du rapport, décision qui s'inscrit dans le droit fil des suggestions formulées par IOE dans les deux derniers PRISMA. Par ailleurs, IOE juge pertinente la proposition avancée par la direction visant à examiner, dans le cadre du PRISMA 2013, l'état d'avancement des recommandations dont l'application est différée ou en suspens depuis 2008.
4. **Évaluation au niveau de l'institution.** De toutes les évaluations menées par IOE, il s'agit là de l'évaluation la plus stratégique et la plus poussée et, par conséquent, qui apporte une contribution essentielle aux processus de transformation et de changement au niveau institutionnel. Les ENI récemment menées portaient sur les thèmes ci-après: la politique de finance rurale; le programme pilote relatif à la présence sur le terrain; la stratégie du FIDA pour le secteur privé; la parité hommes-femmes; l'innovation et la reproduction à plus grande échelle; le partenariat avec la Banque africaine de développement (BAfD) sur l'agriculture en Afrique; et l'efficience institutionnelle (en cours).
5. Il est donc recommandé que, à l'avenir, une section spéciale du PRISMA dresse la liste de toutes les recommandations issues des ENI et des mesures prises par la direction pour chacune d'entre elles. Cela favoriserait la transparence et garantirait au Conseil l'application intégrale, en temps utile, des recommandations issues des évaluations indépendantes les plus significatives. Une fois les recommandations issues des ENI mises en œuvre, elles seraient rayées de la liste en question.
6. **EPP pour l'Inde.** Au paragraphe 57 a) du PRISMA, on peut lire que le FIDA a décidé de détacher le CPP "d'ici à la fin 2015". Étant donné que l'EPP a été réalisée en 2009, IOE estime que le FIDA devrait redoubler d'efforts afin de faire en sorte que le CPP soit détaché bien avant 2015. Cela est particulièrement important compte tenu de la taille du portefeuille du FIDA en Inde – le plus grand, toutes régions confondues, en termes de nombre d'opérations en cours et de volume de prêts. De plus, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration se sont tous deux déjà prononcé en faveur du détachement du CPP en Inde.

¹⁹ Voir paragraphes 11 et 31 i) de la version révisée de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (EC 2011/66/W.P.8).

7. **Évaluation conjointe avec la BAfD sur l'agriculture en Afrique.** À plusieurs reprises (paragraphe 73 et 87, notamment), il est fait référence au suivi des recommandations issues de cette évaluation cruciale qui a été achevée à la fin 2009. IOE tient à souligner combien il est important que le FIDA mette en place un partenariat plus stratégique et déterminé avec la BAfD en Afrique, tant au niveau national qu'institutionnel. Ce type de partenariat pourrait mettre à profit les avantages comparatifs et les spécialités de chaque agence, la BAfD pouvant par exemple jouer un rôle moteur pour ce qui est du développement des infrastructures et le FIDA du développement de l'agriculture paysanne. Cela est notamment essentiel pour le programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA, en particulier l'engagement pris par le Fonds de libérer 80 millions de personnes de la pauvreté durant la période couverte par la neuvième reconstitution. À cet égard, IOE et le Département de l'évaluation des opérations de la BAfD entreprendront, en 2012, une évaluation plus approfondie des recommandations issues de l'évaluation conjointe, et identifieront non seulement les domaines où l'on a constaté des progrès, mais également les recommandations sur lesquelles les directions respectives devraient se pencher.
8. **Le RARI.** On peut lire, au paragraphe 109, que le RARI pourrait être mis à profit pour faire la synthèse des enseignements tirés des processus de VRAP et d'EvPP. IOE approuve cette suggestion et, à cet égard, pense utile de rappeler que le RARI 2011 avait en effet, pour la première fois, rendu compte des problèmes systématiques identifiés par IOE (dans le cadre du VRAP) dans une optique d'amélioration de la qualité des rapports d'achèvement de projet futurs.
9. Le RARI 2012, dixième édition de ce rapport, sera examiné respectivement par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration lors de la dernière session de l'année. Il retracera l'évolution de ce document depuis 2003, date de la première édition, et des propositions y seront avancées en vue de sa restructuration éventuelle en fonction des besoins, en tenant compte du rôle unique qu'il joue s'agissant de rendre compte et de susciter des échanges sur des thèmes stratégiques concernant l'efficacité du FIDA en matière de développement, sur la base d'évaluations indépendantes.
10. **Recommandations du RARI 2011.** Le Conseil d'administration a entériné les quatre recommandations figurant dans le RARI 2011 (paragraphe 44 du procès-verbal de la cent quatrième session du Conseil d'administration, tenue en décembre 2011, document EB/104/Rev.1): "Après avoir approuvé les recommandations formulées à l'intention de la direction du FIDA figurant au paragraphe 146, le Conseil se félicite de la volonté de la direction d'y donner suite." IOE invite donc la direction à rendre compte dans le détail des efforts déployés afin de mettre en œuvre les quatre recommandations, à savoir: i) élaborer et appliquer des directives cohérentes en vue de mobiliser des montants adéquats de fonds de contrepartie auprès des États membres; ii) retenir les approches du FIDA en matière de concertation comme thème d'apprentissage du RARI 2012; iii) établir le cadre d'incitation et de responsabilité nécessaire pour le détachement du personnel dans les pays; et iv) examiner le dispositif de coopération en vue de l'instauration d'un partenariat avec la Banque asiatique de développement et la BAfD. À l'heure actuelle, le PRISMA offre un aperçu (voir paragraphe 40) du suivi de deux seulement de ces recommandations.
11. IOE recommande par ailleurs que, dans les éditions futures du PRISMA, une nouvelle section propose une synthèse des principales recommandations du Conseil d'administration à la direction du FIDA, sur la base des discussions concernant les évaluations indépendantes en général, notamment le RARI. Les membres du Conseil pourraient ainsi suivre plus facilement leurs recommandations et leurs

priorités en matière de politiques et prendre la mesure des progrès accomplis par la direction.

12. **Prise en considération par les gouvernements.** IOE se félicite qu'une nouvelle section concernant la prise en considération des recommandations issues de l'évaluation par les gouvernements figure dans le PRISMA (voir paragraphes 81 à 84). Il est encourageant de constater que la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par les gouvernements va en s'améliorant (67% en 2012). IOE invite la direction du FIDA à assurer à l'avenir le suivi de ces questions avec les gouvernements concernés (par exemple, à l'occasion des missions de supervision) afin de garantir une application intégrale, en temps voulu, de toutes les recommandations issues de l'évaluation.

13. **Reproduction des innovations à plus grande échelle.** Le paragraphe 69 souligne la nécessité d'établir des partenariats avec des universités et des instituts de recherche "afin de promouvoir les innovations et leur reproduction à plus grande échelle". Bien que IOE se félicite de l'importance accordée à la reproduction à plus grande échelle des approches novatrices en matière d'agriculture paysanne et de développement rural, il estime que cela devrait être le fait d'autres acteurs du développement (gouvernements, banques multilatérales/régionales de développement, secteur privé, etc.) disposant de ressources plus importantes que le FIDA afin de promouvoir un impact de développement élargi au niveau local. Cela suppose notamment que le FIDA, à l'avenir, déploie des efforts et investisse systématiquement dans des activités hors prêts (concertation sur les grandes orientations, partenariats et gestion des savoirs) compte tenu du fort potentiel d'amélioration existant dans ces domaines.

Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par thème (PRISMA 2012)

(Pourcentage)

<i>Thème</i>	<i>Applica- tion intégrale</i>	<i>Applica- tion différée</i>	<i>Application en cours</i>	<i>Applica- tion partielle</i>	<i>Applica- tion en suspens</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Total</i>
Analyse, études et recherche	67	-	33	-	-	-	100
Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	83	-	17	-	-	-	100
COSOP	38	-	46	8	-	8	100
Conception et formulation des projets	93	-	7	-	-	-	100
Décentralisation	-	-	-	-	-	-	100
Concertation sur les politiques	67	-	33	-	-	-	100
Présence dans le pays	40	-	60	-	-	-	100
Parité hommes-femmes	100	-	-	-	-	-	100
Gouvernance	-	-	-	-	-	-	
Ressources humaines	25	-	25	25	-	25	100
Infrastructures	50	-	-	-	-	50	100
Innovation	86	-	14	-	-	-	100
Gestion des savoirs	80	-	20	-	-	-	100
Gestion des ressources naturelles	100	-	-	-	-	-	100
Organisations	100	-	-	-	-	-	100
Partenariats	69	-	23	-	-	8	100
Gestion et administration des projets	100	-	-	-	-	-	100
Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises	67	-	22	-	-	11	100
Finance rurale	88	-	12	-	-	-	100
Mesure des résultats et suivi-évaluation	-	-	100	-	-	-	100
Transposition et reproduction à plus grande échelle	67	-	33	-	-	-	100
Stratégie	94	-	-	6	-	-	100
Supervision	80	-	-	20	-	-	100
Durabilité	100	-	-	-	-	-	100
Formation/renforcement des capacités	60	-	40	-	-	-	100
Ciblage	88	-	12	-	-	-	100
Total	74	-	20	2	-	4	100

Évaluations prises en considération dans le PRISMA entre 2009 et 2012

A. Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2012

Évaluations intermédiaires:

1. Rwanda: Projet de développement des cultures de rente et d'exportation
2. Éthiopie: Programme d'intermédiation financière rurale (évaluation reportée de l'année précédente)
3. Mauritanie: Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro (évaluation reportée de l'année précédente)
4. Ouganda: Projet de développement de la production d'huile végétale (évaluation reportée de l'année précédente)

Évaluations terminales:

5. République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – Phase II
6. République démocratique populaire lao: Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai

Évaluations de programme de pays:

7. Kenya
8. Inde (évaluation reportée de l'année précédente)
9. Niger (évaluation reportée de l'année précédente)

Évaluation au niveau de l'institution:

10. Évaluation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat

B. 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 programme de pays:

4. Argentine
5. Mozambique

Évaluations au niveau de l'institution:

6. Évaluation conjointe des politiques et opérations 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

C. Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2010

Évaluations intermédiaires:

1. Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces
2. Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling
3. Philippines: Projet de promotion des initiatives communautaires de l'ouest de Mindanao (évaluation reportée de l'année précédente)

Évaluations terminales:

4. Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)
5. Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II

6. Éthiopie: Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud (évaluation reportée de l'année précédente)

Évaluations de programme de pays:

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

D. Évaluations prises en considération dans le PRISMA 2009

Évaluation intermédiaire:

1. Burkina Faso: Projet national de gestion des territoires

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

Évaluation de programme de pays:

5. Brésil (évaluation reportée de l'année précédente)