

Cote du document: EB 2021/132/R.20/Add.1
Point de l'ordre du jour: 12 b) ii) a)
Date: 25 mars 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Chitra Deshpande
Responsable principale de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2573
courriel: c.deshpande@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-deuxième session
Rome, 19-21 avril 2021

Pour: **Examen**

I. Observations d'ordre général

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a réalisé sa deuxième évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) pour la République de l'Ouganda, qui couvre la période allant de 2013 à 2020.
2. Cinq recommandations ont été formulées dans le cadre de l'ESPP: i) élargir l'approche par filière efficace du FIDA à d'autres filières de produits de base qui pourraient permettre de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires; ii) intégrer plus largement dans le nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) les questions liées aux changements climatiques, au moyen d'approches directes; iii) concevoir des approches davantage porteuses de transformation et des interventions adaptées aux besoins spécifiques des femmes et des jeunes; iv) mettre au point une stratégie pour les activités hors prêts qui systématise la gestion des savoirs, les partenariats et la contribution à l'élaboration des politiques, et fournir les ressources nécessaires à sa mise en œuvre; v) renforcer le suivi-évaluation, la communication de l'information et la gestion financière pour appuyer les mesures de gouvernance et de lutte contre la corruption et améliorer l'évaluation des résultats, notamment en ce qui concerne l'impact.
3. Dans l'ensemble, le nouveau COSOP (2021-2027) donne suite aux recommandations de l'ESPP, lesquelles ont été majoritairement reprises dans l'accord conclusif. Ce dernier, joint en appendice au COSOP, a été signé en février 2021. Certains détails relatifs aux recommandations 4 et 5 n'ont pas été retenus et sont abordés dans la section « Observations particulières » (paragraphe 7 à 12).
4. Le COSOP présente une analyse succincte du contexte du pays et met en évidence les principaux enjeux ainsi que les politiques et institutions publiques du secteur agricole. La section consacrée aux enseignements tirés s'appuie largement sur les constatations de l'ESPP; elle rend compte à la fois des atouts et points faibles du portefeuille de prêts et des activités hors prêts, et établit l'orientation stratégique du programme de pays. Sur la base de ces constatations, IOE appuie l'idée figurant dans le COSOP selon laquelle l'avantage comparatif du FIDA en Ouganda permet de: i) contribuer au développement inclusif des filières pour les petits exploitants; ii) favoriser l'inclusion sociale et l'autonomisation au moyen de méthodes axées sur les ménages; iii) faciliter la participation du secteur privé aux activités du portefeuille de pays. IOE se félicite également du fait que l'accent continue d'être mis sur les zones les plus pauvres du nord et de l'est du pays, qui sont touchées par l'insécurité alimentaire et la malnutrition et qui se prêtent au développement des filières de produits de base retenues (élevage et aquaculture).
5. Les trois objectifs stratégiques du COSOP sont particulièrement pertinents au regard des priorités définies par le Gouvernement ougandais dans le secteur agricole et des propres objectifs stratégiques et principes d'action du FIDA. Ils tiennent également compte des recommandations 1, 2 et 3 formulées dans l'ESPP en ce qui concerne les filières, les changements climatiques et les approches porteuses de transformation axées sur les femmes et les jeunes.
6. Toutefois, le programme de pays présente certains problèmes qui nécessiteront une attention particulière. En particulier, le COSOP n'aborde pas certains points figurant dans les recommandations 4 et 5 de l'ESPP. Ces points devront donc faire l'objet d'un suivi lors de l'exécution.

II. Observations particulières

7. **Performance du ciblage.** Le nouveau COSOP évoque différents groupes cibles: les ménages de petits exploitants pauvres capables de participer à des activités économiques; les femmes et les jeunes qui souhaitent participer à des activités productives; les groupements ruraux; les acteurs des filières de petite ou moyenne

échelle. En outre, le nouveau programme de pays accorde une attention particulière à l'inclusion des populations cibles les plus vulnérables, notamment les femmes, les jeunes et les personnes handicapées, conformément au troisième objectif stratégique.

8. Compte tenu de la diversité des sous-groupes cibles inclus dans le nouveau COSOP, de l'engagement du système des Nations Unies à ne laisser personne de côté et du risque de mainmise des élites sur les projets de développement, le suivi de la performance du ciblage revêt une importance capitale. Toutefois, il ressort de l'ESPP que le suivi des activités de proximité et des avantages pour les sous-groupes cibles était insuffisant dans les projets clôturés et les projets en cours. Par conséquent, il a été difficile d'évaluer les effets directs et l'impact sur chaque groupe. IOE souligne l'importance d'établir régulièrement, à l'avenir, un suivi, une analyse et des rapports fiables sur les activités de proximité et les avantages qu'en tirent les différents groupes pendant toute la durée des projets.
9. **Suivi-évaluation et gestion des savoirs.** Le nouveau COSOP reconnaît la faiblesse des systèmes de suivi-évaluation du programme de pays et explique comment le FIDA et le Gouvernement ougandais comptent y remédier. L'équipe de pays du FIDA mettra également au point une stratégie de gestion des savoirs à l'échelle du pays, laquelle viendra s'ajouter aux plans de gestion des savoirs spécifiques aux projets, afin de garantir une approche d'apprentissage cohérente. IOE rappelle néanmoins combien il est difficile de pallier les lacunes relevées dans l'ESPP en matière de gestion des savoirs, surtout dans le domaine du suivi-évaluation. Le responsable de la gestion des savoirs en poste au pôle régional de Nairobi appuiera le personnel du bureau de pays du FIDA, mais il est déjà responsable d'autres pays dans la région.
10. Il ressort également de l'ESPP que d'autres divisions (la Division recherche et évaluation de l'impact; la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale; la Division production durable, marchés et institutions) doivent participer davantage au processus de gestion des savoirs à l'appui des objectifs des activités hors prêts en tirant parti des ressources financières et humaines du siège du FIDA et du pôle régional. À défaut de la nomination, au sein du bureau de pays du FIDA, d'un responsable de la gestion des savoirs et du suivi-évaluation comme recommandé dans l'ESPP, IOE insiste sur le fait que la stratégie de gestion des savoirs pour le pays doit être pragmatique et tenir compte des insuffisances techniques, ainsi que des problèmes de dotation en ressources et de coordination présents à différents échelons (pays, région et siège).
11. **Établissement de partenariats et participation à l'élaboration des politiques au niveau national.** Les ambitions du nouveau COSOP pour ce qui est d'influer sur les politiques et de nouer des partenariats sont semblables à celles du précédent COSOP (2013). Outre les fonds alloués aux projets, le nouveau COSOP indique que les ressources destinées aux activités hors prêts proviendront de dons et de fonds mis à disposition dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Bien que cela soit un premier pas dans la bonne direction, la disponibilité de ces ressources demeure incertaine.
12. En outre, le projet de maintenir le poste de directeur de pays au pôle régional de Nairobi, plutôt qu'en Ouganda comme recommandé dans l'ESPP, constitue une limite importante. Sans directeur ou directrice de pays en Ouganda, le personnel du bureau de pays du FIDA, déjà très sollicité, n'a pas pleinement la capacité de nouer des partenariats stratégiques et d'influer sur les politiques publiques. IOE rappelle donc que le siège du FIDA et le pôle régional doivent de toute urgence appuyer l'équipe de pays dans le cadre des activités hors prêts et reconsidérer le lieu d'affectation du directeur ou de la directrice de pays dans l'hypothèse où le FIDA réviserait sa stratégie de décentralisation.

III. Remarques finales

13. IOE se félicite que le nouveau COSOP reprenne les constatations de l'ESPP et donne pleinement suite aux recommandations relatives aux filières, aux changements climatiques et à l'autonomisation des femmes et des jeunes. IOE prend également acte de l'intention de bâtir une approche programmatique en adoptant une nouvelle stratégie de gestion des savoirs et en intégrant plus efficacement les activités hors prêts à l'appui des objectifs stratégiques. Néanmoins, la mise en œuvre des activités hors prêts nécessitera la mobilisation de ressources suffisantes, et le bureau de pays devra veiller activement à la coordination avec le pôle régional et le siège, et solliciter de ces derniers tout l'appui nécessaire.