



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Soixante-neuvième session**

Rome, 3-4 mai 2000

## **RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE: ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA</b>	<b>1</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. EXAMEN DE L'ADÉQUATION DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU FIDA</b>	<b>1</b>
<b>III. NOUVELLE APPROCHE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>2</b>
<b>IV. LES NOUVEAUX PROCESSUS D'ÉVALUATION</b>	<b>5</b>
<b>V. EXAMEN DES PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION MENÉES EN 1999</b>	<b>8</b>
<b>VI. APERÇU GÉNÉRAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2000</b>	<b>10</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE: LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU FIDA</b>	<b>12</b>
<b>I. EXAMEN DU RÔLE DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION ET DE LA DÉFINITION DE SON MANDAT</b>	<b>12</b>
<b>II. FAITS MARQUANTS DES DÉBATS DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION TENUS EN 1999 ET EN FÉVRIER 2000</b>	<b>12</b>
<b>III. FIN DU MANDAT DES MEMBRES DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>I. LISTE DES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DE JANVIER À DÉCEMBRE 1999</b>	<b>15</b>
<b>II. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION: FAITS SAILLANTS</b>	<b>19</b>
<b>III. TRAVAUX D'ÉVALUATION POUR 2000</b>	<b>25</b>





## SIGLES ET ACRONYMES

ALC	Amérique latine et Caraïbes
BAfD	Banque africaine de développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
BSP/ONU	Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU
CAF	Société andine de développement
COSOP	Exposé des options et stratégies de pays
EKSYST	Système de données d'évaluation
EMP	Évaluation à mi-parcours
EPP	Évaluation des programmes de pays
ET	Évaluation terminale
FADES	Fonds arabe pour le développement économique et social
FSB	Fonds de survie belge pour le tiers monde
IFADEVAL	Version Internet d'EKSYST disponible sur le site du FIDA
OE	Bureau de l'évaluation et des études
ONG	Organisation non gouvernementale
PA	Division Afrique I
PF	Division Afrique II
PI	Division Asie
PL	Division Amérique latine et Caraïbes
PC-FSB	Programme conjoint - Fonds de survie belge
PD	Département gestion des programmes
PPE	Partenariat principal de l'évaluation
PREVAL	Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes

## RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

### PREMIÈRE PARTIE: ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA

#### I. INTRODUCTION

1. Conformément à la décision prise par le Comité de l'évaluation en 1999, le présent document remplace le rapport intérimaire sur l'évaluation et le rapport du Comité de l'évaluation qui étaient présentés chaque année à la première session du Conseil d'administration.

2. 1999 a été une année chargée pour le Bureau de l'évaluation et des études (OE). L'une des premières priorités de ce bureau a été l'examen de la fonction d'évaluation du FIDA. Les conclusions tirées de cet examen l'ont incité à se lancer dans un processus de développement stratégique qui a abouti à la mise au point d'une nouvelle approche de l'évaluation, puis à une refonte des processus d'évaluation visant à aligner le travail d'évaluation du Bureau et ses résultats en fonction des principales caractéristiques et orientations de la nouvelle stratégie d'évaluation. Un nouvel outil de collaboration a également été mis au point en 1999 pour son programme de travail. Enfin, le Bureau a procédé à 25 grandes activités d'évaluation.

#### II. EXAMEN DE L'ADÉQUATION DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU FIDA

3. Le Bureau de l'évaluation des études a procédé en 1999 à un examen de la pertinence et de l'efficacité de sa fonction d'évaluation, en vue d'évaluer si le Bureau répondait effectivement aux besoins des utilisateurs et si ses produits et services étaient pertinents.

4. L'examen de l'adéquation de la fonction d'évaluation a été précédé d'une enquête auprès des utilisateurs des produits et services du Bureau ainsi que d'une évaluation interne de son travail d'évaluation. Il ressort globalement de ces travaux que, si la qualité des produits de l'évaluation est élevée, une réorientation permettrait de mieux répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs des services d'évaluation. L'enquête auprès des utilisateurs a fait passer quelques messages importants: OE a tendance à accorder trop d'importance à la notion d'indépendance et les évaluations ne sont pas toujours suffisamment adaptées à l'élaboration de solutions pratiques qui permettraient d'améliorer la mise en oeuvre des politiques et opérations du FIDA.

5. OE admet la nécessité générale d'engager des changements afin que son travail soit mieux adapté et plus efficace. Un changement est aussi nécessaire du fait des nouvelles orientations qui se dessinent au sein du FIDA. À l'extérieur, le FIDA renforce sa coopération avec ses emprunteurs dans le cadre d'efforts de développement qui font intervenir les organisations à assise communautaire, les organismes d'exécution et les institutions gouvernementales de manière à aider les ruraux pauvres à améliorer eux-mêmes leur sort. Ces efforts impliquent que l'on se mette à l'écoute de la population et que l'on soit attentif à son expérience. Sur le plan interne, le FIDA est en train de réorienter ses modalités de travail et d'apprentissage. Il a élaboré ces dernières années de nouveaux instruments de prêt, de nouvelles méthodes de gestion du cycle des projets et de nouvelles approches de la gestion des connaissances. Pour être efficace, la fonction d'évaluation du FIDA doit donc être adaptée à ces nouvelles méthodes de travail.

6. Ces conclusions ont incité OE à se lancer dans un processus de réflexion et de définition stratégique qui l'a conduit à préciser ses valeurs fondamentales, ainsi que sa vision et sa mission. OE a aussi clairement défini qui sont ses partenaires et qui sont les utilisateurs de ses services. Mais, et c'est peut-être le plus important, son optique a évolué et fait une plus large place à ses partenaires et à

leurs besoins. Ce processus de définition stratégique a abouti à une nouvelle approche de l'évaluation qui a été approuvée par la haute direction du FIDA en novembre 1999 et examinée à une session informelle du Conseil des gouverneurs.

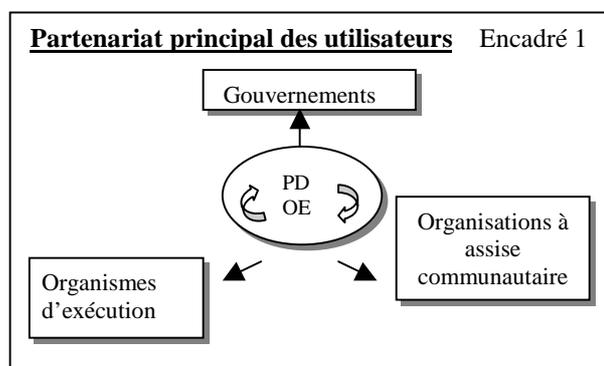
### III. NOUVELLE APPROCHE DE L'ÉVALUATION

#### Établissement d'un partenariat avec les utilisateurs des services d'OE

7. OE a admis dès le début du processus de définition de sa stratégie que pour que l'évaluation contribue à améliorer la conception et l'exécution des projets, il était indispensable de comprendre par qui les informations et les recommandations issues de l'évaluation étaient utilisées et de quelle façon. Il ressort des enquêtes réalisées que les intéressés n'adoptent les recommandations issues de l'évaluation que s'ils peuvent s'y associer, ce qui est le cas lorsqu'elles reflètent et confirment leur propre expérience et leur propre analyse des problèmes. Cette "appropriation" est un facteur critique qui se manifeste lorsque les utilisateurs eux-mêmes sont étroitement associés au processus d'évaluation. C'est lorsque les utilisateurs des services d'évaluation et les évaluateurs apprennent ensemble, en tant que partenaires du processus d'évaluation, que l'impact de l'évaluation est le plus grand.

8. OE a considéré que l'élaboration de sa stratégie devait reposer sur une définition claire des partenaires utilisateurs de ses services. Par conséquent, elle s'est posée la question critique suivante: qui sont les partenaires de l'évaluation et quel est leur rôle dans l'évaluation? Les nombreux acteurs qui participent au processus de développement doivent figurer parmi les partenaires de l'évaluation. Le partenariat principal réunit tous ceux qui sont censés utiliser les résultats du travail d'évaluation et qui participent directement aux opérations et aux programmes du FIDA. L'évaluation doit être créatrice de valeur pour ces partenaires et ses résultats doivent répondre à leurs attentes et à leurs besoins. Il faut donc, en pratique, que l'évaluation fournisse une analyse en profondeur des problèmes et propose des solutions que les partenaires pourront adopter pour améliorer leurs opérations et leurs politiques. À cette fin, il faut travailler ensemble pour définir les domaines prioritaires et trouver des solutions appropriées. Une telle coopération n'implique pas une perte d'indépendance et d'objectivité: ces deux caractéristiques de l'évaluation restent des atouts importants qui doivent être préservés. Cependant, pour que les enseignements tirés de l'évaluation soient pertinents, il faut qu'ils soient partagés en permanence tout au long du processus d'évaluation.

9. OE définit son partenariat élargi comme une collaboration entre de multiples acteurs, au sein du FIDA et à l'extérieur, qui participent au processus de développement. Le partenariat principal (voir encadré 1) réunit tous les utilisateurs qui participent aux opérations du FIDA, c'est-à-dire les gouvernements, les organismes d'exécution (responsables de projet, institutions coopérantes, etc.), les organisations à assise communautaire et le Département gestion des programmes (PD). OE y ajoute les autres utilisateurs intéressés par son travail, tels que la direction du FIDA, le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration ainsi que les donateurs et les membres de la communauté du développement.



10. Il est essentiel pour le FIDA que les emprunteurs et les organismes d'exécution fassent partie de ce partenariat. Il s'est employé de plus en plus au cours des dernières années à promouvoir une authentique participation des organisations communautaires à la conception et à l'exécution de ses interventions. Les populations rurales ne sauraient être un simple objet de l'assistance: elles doivent

participer activement à leur propre développement, et sont détentrices de savoirs locaux éprouvés, ainsi que de valeurs et de pratiques dont il faut tirer parti pour la conception et l'élaboration de nouvelles stratégies et initiatives. OE s'est efforcé d'exprimer cet engagement dans la définition de sa vision et de sa mission.

### Nouvelle vision et nouvelle mission d'OE

11. En se fondant sur un ensemble de valeurs fondamentales établies d'un commun accord et sur ses aspirations futures, OE a défini sa vision et sa mission (voir encadré 2).

12. La vision de l'évaluation exprime l'aspiration d'OE à tirer des enseignements de l'expérience de manière à mieux comprendre les causes de la pauvreté rurale et à y apporter des solutions appropriées. La définition de la mission consacre l'évolution des rapports entre OE et ses partenaires, dont l'objectif est d'améliorer la conception et l'exécution des projets, programmes, stratégies et politiques du FIDA, ainsi que d'aider les organisations communautaires à devenir plus autonomes de manière à pouvoir participer efficacement et durablement à la lutte contre la pauvreté rurale. Il ressort clairement des définitions de sa vision et de sa mission qu'OE ne saurait y parvenir sans l'effort et le soutien de tous ses partenaires.

Encadré 2

#### *Vision de l'évaluation*

OE souhaite promouvoir un processus d'apprentissage qui lui permettra de mieux comprendre les causes de la pauvreté rurale et d'y apporter des solutions appropriées grâce à une coopération accrue avec les partenaires du Fonds.

En association avec ses partenaires, OE souhaite utiliser le savoir ainsi acquis pour élaborer des instruments visant à rendre les ruraux pauvres plus autonomes.

#### *Mission de l'évaluation*

En association avec ses partenaires et par son travail d'évaluation, OE veille à établir de bonnes pratiques, à dégager des enseignements et à définir des orientations stratégiques propres à améliorer la mise en oeuvre des politiques, des programmes et des projets.

### Objectifs stratégiques

13. Se fondant sur sa vision et sur sa mission, ainsi que sur sa propre analyse des besoins de ses partenaires, OE a mis au point un ensemble d'objectifs stratégiques de l'évaluation portant sur les prochaines années, qui font ressortir sa volonté d'apprendre de concert avec tous ses partenaires et, en collaboration avec eux, de formuler les recommandations et de dégager les enseignements qui permettront d'améliorer l'exécution des opérations du FIDA. On pense renforcer ainsi la probabilité que ses partenaires adoptent et utilisent les résultats de son travail d'évaluation.

#### *Objectifs stratégiques*

Encadré 3

- L'évaluation doit porter sur des points précis et répondre aux besoins des partenaires d'OE.
- Le travail d'OE doit ouvrir des perspectives d'apprentissage et d'acquisition de connaissances de concert avec ses partenaires.
- Le travail d'évaluation doit engendrer un effet de savoir et déboucher sur des recommandations agréées et adoptées par les partenaires d'OE, et qui favorisent la mise en oeuvre d'opérations, de politiques et de stratégies améliorées et transposables.

## Les quatre principales caractéristiques de la nouvelle approche de l'évaluation

14. La nouvelle approche de l'évaluation présente quatre grandes caractéristiques. Premièrement, les partenaires et leurs besoins passent au premier plan. C'est là une nouvelle optique: OE désire s'acquitter de sa tâche en proposant des solutions pratiques que ses partenaires pourront utiliser pour améliorer leurs politiques et leurs opérations. Son travail d'évaluation doit être créateur de valeur pour ses partenaires et les résultats qui s'en dégagent doivent répondre à leurs attentes et à leurs besoins.

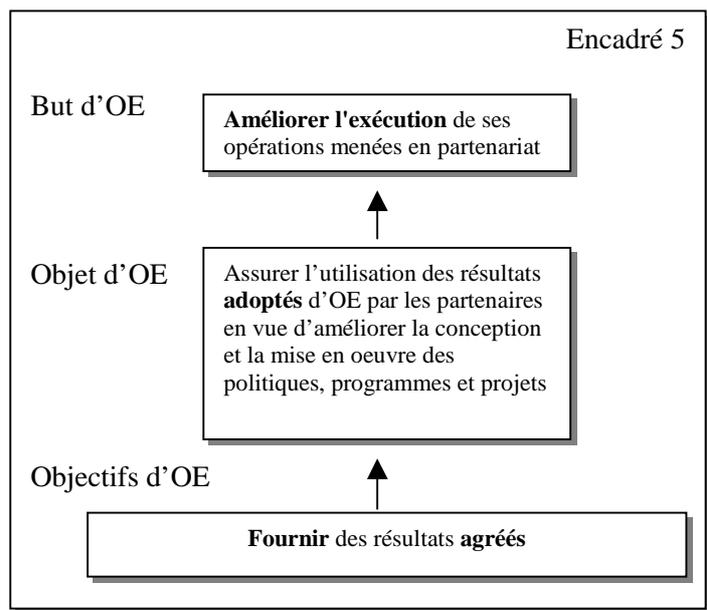
15. La deuxième caractéristique distinctive de la nouvelle approche est la volonté de faire de chaque évaluation un exercice systématique d'apprentissage visant à améliorer la performance. C'est là la contribution d'OE à la gestion des connaissances au sein du FIDA. Pour que cet exercice d'apprentissage soit efficace, les partenaires d'OE doivent y participer, car c'est avec eux qu'il faut formuler les recommandations et dégager les enseignements de l'évaluation. Si OE apprend et partage ensuite ce qu'il a appris dans un esprit de coopération avec ses partenaires, la probabilité que ceux-ci adoptent ses produits et services s'en trouvera augmentée.

16. Si l'évaluation des projets est importante, elle n'est pas l'instrument le plus économique dont dispose OE. Les études thématiques, ainsi que les évaluations de pays et de programmes, peuvent avoir un effet multiplicateur et un impact sur plusieurs projets, programmes et politiques, et permettent d'acquérir les connaissances dont le FIDA a le plus besoin. Pour cette raison, OE se propose de se consacrer davantage à l'étude des questions relatives à l'évaluation des stratégies et programmes à divers niveaux, et ainsi de rehausser la fonction d'évaluation.

Encadré 4

**Les quatre principales caractéristiques de la nouvelle approche de l'évaluation**

- L'évaluation doit être fortement marquée par le sens du service et résolument orientée vers le partenariat
- L'évaluation est un apprentissage en commun avec les partenaires
- L'évaluation doit passer à un niveau supérieur
- L'évaluation doit elle-même être évaluée



17. La nouvelle stratégie d'évaluation prend acte du fait qu'OE doit évaluer en permanence l'utilité de son travail. Dans le passé, OE n'a pas procédé à l'évaluation du degré d'adoption de ses recommandations et des enseignements qui ont été tirés de l'évaluation. Il admet maintenant qu'il doit établir des critères permettant d'évaluer l'utilité de son travail. La performance du travail futur d'évaluation sera mesurée à l'aune de l'adoption et de l'utilisation effectives des solutions proposées (voir encadré 5).

## Définition des orientations stratégiques et fixation des priorités

18. Pour définir les nouvelles orientations stratégiques de l'évaluation, on a procédé à une évaluation de la contribution du travail actuel d'évaluation à la réalisation des nouveaux objectifs stratégiques d'OE. Il a fallu déterminer à cet effet le degré d'importance à accorder aux divers types d'évaluation et aux activités connexes, ainsi que ce qu'il faut améliorer et ce qu'il faut ajouter. Sur cette base, de nouvelles orientations stratégiques ont été élaborées pour l'évaluation.

19. La définition de la mission et les objectifs stratégiques ont ensuite servi de base au classement des orientations stratégiques par ordre de priorité pour l'an prochain (voir encadré 6). Ces priorités stratégiques sont une importante innovation dans la manière dont OE se propose d'appuyer les opérations du FIDA.

Encadré 6

### Priorités stratégiques pour 1999 et 2000

- Redéfinir le processus d'évaluation pour en faire un système d'apprentissage en collaboration
- Mettre au point un instrument plus précis pour les études thématiques
- Élaborer un instrument souple, orienté vers les problèmes et plus léger pour l'évaluation des programmes de pays
- Définir un ensemble de pratiques méthodologiques bonnes et cohérentes pour l'évaluation participative orientée vers la performance et l'appui aux activités de suivi et d'évaluation (S&E)
- Élaborer une stratégie de communication et de diffusion des connaissances acquises par l'évaluation

## IV. LES NOUVEAUX PROCESSUS D'ÉVALUATION

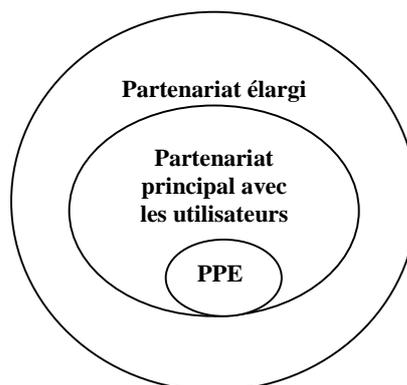
### Principales caractéristiques

20. Étant donné l'importance que la nouvelle approche accorde à l'apprentissage en commun avec nos partenaires pour améliorer la performance, il était évident qu'une refonte du processus d'évaluation s'imposait. Les trois éléments les plus importants du processus d'évaluation qui ont été introduits en 1999 sont les suivants:

- Le document d'orientation, point de départ de chaque évaluation
- Le partenariat principal de l'évaluation (PPE), censé guider le processus d'évaluation et d'apprentissage
- Le point d'achèvement de chaque processus d'évaluation, marqué par un accord entre OE et ses partenaires.

21. Le document d'orientation constitue un nouvel outil pour OE. Un mandat détaillé était déjà établi pour les missions d'évaluation, mais ce document va beaucoup plus loin. Il définit le cadre global de l'évaluation et indique les principaux enjeux: la justification de l'évaluation, les objectifs visés, les méthodes d'évaluation et les prévisions budgétaires. Il décrit le processus à suivre du début jusqu'à la fin, précise chacune de ses phases et fournit un plan de travail et un calendrier indiquant le début et la fin de chacune d'entre elles. Il est établi en consultation avec les membres du partenariat principal de l'évaluation participant au processus.

22. Conscient de ne pouvoir coopérer simultanément et avec la même intensité avec tous les partenaires d'un processus d'évaluation, OE a conclu à la nécessité de mettre en place un groupe central d'utilisateurs, spécialement chargé de piloter le processus d'évaluation et d'apprentissage tout au long du cycle d'évaluation, le PPE (voir graphique). Selon la nature de l'évaluation à entreprendre, le PPE peut comprendre des représentants du personnel local du projet, du gouvernement, des institutions coopérantes, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations à assise communautaire ainsi que des membres du personnel de PD et d'OE. Le PPE est un dispositif qui favorisera de franches délibérations entre les principaux intéressés ainsi que l'apprentissage. Il se révèle utile à de nombreux stades du processus d'évaluation: conception de la participation des intéressés; collaboration à la conception du document d'orientation; examen des constatations, conclusions et recommandations; et enfin organisation de négociations et conclusion d'accords concernant les enseignements tirés de l'évaluation et les mesures à prendre ensuite en matière d'exécution. Alors que le chargé d'évaluation est responsable de l'intégrité du résultat final de l'étude d'évaluation, les membres du PPE ont pour tâche de piloter le processus d'apprentissage et son résultat final.



23. Le point d'achèvement clôt le processus d'évaluation. À ce stade, les partenaires de l'évaluation représentant les diverses parties prenantes du processus d'évaluation se mettent d'accord sur les conclusions et recommandations de l'évaluation qui seront adoptées et utilisées, sur le suivi à entreprendre et sur ceux qui s'en chargeront. L'accord constaté par écrit sanctionne le consensus et l'engagement des intéressés à mettre en oeuvre les recommandations issues de l'évaluation, en vue d'améliorer les opérations, les politiques et/ou la conception des projets futurs.

24. Les nouveaux processus d'évaluation mise au point par OE comportent six étapes qui doivent être suivies dans chaque évaluation (voir encadré 7). Les plus importantes sont la quatrième, relative à la conduite d'évaluations participatives et la sixième, concernant les recommandations proposées, les enseignements tirés et le suivi.

25. Étape 4: Conduire des évaluations participatives. La vision de l'évaluation fait de l'autonomisation des ruraux pauvres la première préoccupation d'OE. L'évaluation du FIDA devrait alors avoir pour but de créer des possibilités spécialement destinées à permettre une plus large participation des ruraux pauvres à l'évaluation et à l'amélioration des services et politiques de développement dont ils sont censés être les bénéficiaires. L'évaluation participative a donc pour objectif de renforcer la position des ruraux pauvres dans leurs rapports avec les organismes d'exécution, les autorités gouvernementales et le FIDA. Le type de processus, de démarche et de méthodologie participatifs à utiliser au cours du travail d'évaluation est défini et arrêté d'un commun accord dans le document d'orientation et dans le mandat de la mission.

Encadré 7

**Nouveau processus d'évaluation des projets**

1. Identifier et sélectionner les évaluations qui doivent figurer dans le programme annuel de travail d'OE.
2. Mener des consultations avec les membres du partenariat principal de l'évaluation et mettre au point et partager le document d'orientation qui définit les objectifs et les résultats, les étapes du processus, etc.
3. Sélectionner, recruter et mettre au courant les consultants et les spécialistes.
4. Mener des évaluations/études participatives et établir le rapport préliminaire.
5. Le PPE valide des résultats et détermine le processus menant au point d'achèvement.
6. Se mettre d'accord sur les recommandations à adopter et les enseignements à tirer, ainsi que sur le suivi nécessaire (*point d'achèvement* de l'évaluation).



26. Étape 6: Recommandations, enseignements et suivi envisagés: c'est à ce stade que le rôle du PPE est particulièrement important. Le projet de rapport d'évaluation doit être partagé au sein du PPE dès qu'il est prêt de manière à déclencher une interaction rapide et à permettre très tôt l'"appropriation" du résultat final de l'évaluation. Le PPE préparera un exposé succinct de l'accord auquel il est parvenu sur les principaux enseignements et les principales recommandations issues de l'évaluation, et indiquera les mesures de suivi nécessaires. Il déterminera en outre le processus à suivre pour mener l'évaluation jusqu'à son point d'achèvement (étape 5).

27. Le nouveau processus d'évaluation exposé ci-dessus est destiné à être expérimenté à titre de recherche-action. Il sera donc mis à l'essai avec les procédures connexes en 2000 et affiné de manière à en faire un outil efficace pour les partenaires d'OE.

### **Évaluations/Études thématiques et évaluations de portefeuille de pays**

28. Les évaluations de projets resteront certes importantes, mais la nouvelle approche de l'évaluation attache de l'importance à ce que la fonction d'évaluation du FIDA passe à un niveau supérieur en se concentrant de plus en plus sur l'évaluation des programmes, politiques et stratégies. Les études thématiques et les évaluations de programmes de pays, en particulier, peuvent jouer un rôle important quand il s'agit de revoir les politiques et stratégies existantes ou d'en formuler de nouvelles. Les processus mis en oeuvre dans les évaluations de programmes de pays et les études thématiques ont été revus et rationalisés en 1999 afin de les harmoniser avec les principaux éléments du nouveau processus d'évaluation.

### **Nouveau processus d'évaluations thématiques**

29. Bien que le processus d'évaluation thématique comporte pratiquement les mêmes étapes que le nouveau processus d'évaluation, il a dû néanmoins être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de ce type d'évaluation.

30. L'objet des évaluations thématiques est d'examiner l'expérience du FIDA concernant des aspects, thèmes et processus spécifiques de ses politiques et opérations. Elles dégagent des enseignements généraux de la synthèse et de l'étude de l'expérience accumulée par le Fonds dans les différents pays et les différentes régions où il intervient. Elles s'appuieront sur les conclusions tirées des évaluations de projets et de programmes de pays, complétées par des enquêtes supplémentaires, portant aussi sur le travail et les études sur le terrain du personnel. Elles devraient fournir les éléments nécessaires pour entreprendre le réexamen ou à la révision des politiques et processus existants ou pour en élaborer de nouveaux.

31. Fondée sur l'hypothèse que les résultats issus de l'évaluation thématique sont d'une grande pertinence, les études thématiques adoptent une approche pragmatique, et seront utilisées pour renforcer les politiques et procédures opérationnelles. OE estime qu'il est essentiel de collaborer avec ses partenaires pour définir quels sont les résultats du processus d'évaluation thématique qu'ils considèrent comme essentiels. Il identifiera donc les résultats attendus de l'évaluation thématique en consultation avec ses partenaires de base.

### **Nouveau processus d'évaluation des programmes de pays (EPP)**

32. La réalisation d'EPP ciblées et orientées vers les résultats est une priorité stratégique pour OE. Stratégique, car les EPP devraient fournir les données nécessaires à l'établissement de cadres efficaces pour les exposés des options et stratégies de pays (COSOP). OE prévoit qu'elles prendront de plus en plus d'importance dans l'avenir.



33. OE utilise une approche de plus en plus participative en matière d'EPP car il estime que le FIDA s'orientera progressivement vers un processus d'élaboration des stratégies de pays qui fera intervenir un vaste partenariat réunissant toutes les parties prenantes du pays concerné. Le processus de l'EPP anticipe ce type d'engagement des emprunteurs et des organisations de la société civile.

34. L'analyse et l'évaluation de l'expérience du FIDA dans un pays donné est un élément essentiel de toute EPP. Des enseignements seront donc tirés de tous les projets financés par le FIDA dans le pays concerné. L'EPP n'a cependant pas pour objet d'évaluer des projets achevés ou en cours, mais plutôt de fournir (sur la base des évaluations, du travail de supervision, des rapports sur l'état d'avancement des projets et des examens de portefeuille de pays) des informations comparatives sur les aspects les plus marquants de la performance des projets de façon à élaborer des orientations stratégiques et opérationnelles pour les futurs projets du FIDA.

35. Le deuxième élément essentiel de toute EPP est l'examen des informations les plus récentes sur les tendances et les possibilités offertes ainsi que sur les risques auxquels est exposée la population rurale du pays. Cet examen devrait aussi avoir pour but d'établir le profil de la pauvreté rurale.

36. Toute EPP devrait avoir pour principal résultat de fournir un ensemble de données ayant fait l'objet d'un accord et destinées à contribuer au COSOP et éventuellement à la concertation entre le FIDA et le pays concerné sur la politique de lutte contre la pauvreté rurale. Les EPP pourraient aussi comporter des recommandations visant à améliorer l'exécution de certains projets en cours et tirer des enseignements au niveau du pays.

37. Le processus de l'EPP adapte le nouveau processus d'évaluation et comprend les principaux éléments novateurs suivants: le document d'orientation, l'interaction avec le PPE et l'accord entre les partenaires au point d'achèvement de l'évaluation.

## **V. EXAMEN DES PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION MENÉES EN 1999**

### **Évaluations et ateliers en 1999<sup>1</sup>**

38. OE a entrepris 25 évaluations en 1999, dont 15 évaluations de projets, deux évaluations de dons, six études thématiques et deux études méthodologiques. Sur les 15 évaluations de projets, cinq portaient sur des projets à mi-parcours (dont un financé par le Programme conjoint-Fonds de survie belge); trois sur les régions Afrique et deux sur la région Proche-Orient et Afrique du Nord. Le Fonds a réalisé cinq évaluations intermédiaires, à savoir deux dans la région Afrique occidentale et centrale et trois dans la région Amérique latine et Caraïbes. Enfin, il a mené à bien sept évaluations terminales, dont trois dans l'Asie et le Pacifique, trois en Afrique et une en Amérique latine et Caraïbes.

39. OE a achevé en cours d'année une étude portant sur l'efficacité de certains projets du FIDA, dont il a présenté les conclusions à la deuxième session de la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA. OE a aussi mené à bien trois études thématiques sur les sujets suivants: i) les petits États insulaires en développement; ii) la commercialisation en Amérique centrale; et iii) l'agriculture pluviale dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord. Il a achevé la première phase d'une autre évaluation thématique sur l'approche du FIDA concernant les associations d'irrigants. En outre, l'évaluation du Programme de coopération élargi FIDA/ONG qui vient de s'achever a fait ressortir un certain nombre de domaines dans lesquels une amélioration de l'approche et de la politique d'OE relatives aux ONG et à l'innovation sont nécessaires. Enfin, deux nouvelles études thématiques sur les méthodologies, l'une sur l'évaluation participative et l'autre sur l'évaluation de la performance ont été lancées en 1999 et devraient être terminées en 2000.

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe I pour la liste complète des activités d'évaluations menées en 1999 et l'annexe II pour les principaux points des conclusions et enseignements tirés de certaines évaluations.



40. Au cours de l'année considérée, OE a organisé huit ateliers pour débattre des résultats des évaluations avec les parties intéressées, dont deux tables rondes nationales au Népal et au Costa Rica et six ateliers régionaux au Tchad, en Guinée, au Kenya, au Mali (deux ateliers) et en Zambie (certains d'entre eux se sont tenus dès la fin du travail d'évaluation sur le terrain). En 1999, le personnel d'OE a participé à des missions et à des ateliers d'appui du suivi et de l'évaluation (S&E) en Inde et en Uruguay, ainsi qu'à un atelier de démarrage concernant un programme supervisé par le FIDA au Mali. OE a aussi participé à une réunion internationale d'évaluation organisée par la Banque mondiale, ainsi qu'à deux réunions dans le cadre du partenariat mondial des connaissances.

### **Gestion des connaissances par l'évaluation en 1999**

41. **Faire de l'évaluation un exercice d'apprentissage systématique:** L'apprentissage étant un aspect central de son action, OE est déterminé à faire de l'évaluation un outil d'accumulation des connaissances utilisable en partage avec ses partenaires: ce sera à l'avenir sa principale contribution à la gestion des connaissances du FIDA. Le processus d'apprentissage en commun devrait avoir un double effet bénéfique sur la fonction d'évaluation. D'une part, les points de vue et l'expérience des partenaires du FIDA amélioreront la qualité des résultats de l'évaluation. D'autre part, il accélérera aussi la mise en oeuvre des recommandations et des enseignements tirés de l'évaluation. L'objectif du Fonds en la matière est que l'évaluation induise des changements qui contribuent à améliorer les opérations, les stratégies et les politiques aussi bien du Fonds que de ses partenaires.

42. OE a été chargé en 1999 de coordonner la participation du Fonds à la deuxième Conférence mondiale sur les connaissances qui s'est tenue en Malaisie en mars 2000. L'objectif principal du Fonds, dans le cadre de cette conférence, était de faire prendre conscience de l'importance du partage des connaissances et de démontrer l'intérêt qu'il y a à cultiver, à capter et à diffuser les connaissances et les innovations des ruraux dans le processus de développement. À cet effet, plusieurs initiatives ont été mises en oeuvre, notamment l'organisation d'un concours international ouvert à tous les projets du FIDA en vue de distinguer les meilleures connaissances et innovations des ruraux.

43. **Gestion des connaissances:** La nécessité de gérer efficacement le stock de connaissances acquises a été au centre des préoccupations d'OE en 1999. Il s'agit de trouver des moyens plus efficaces de stockage et de diffusion des connaissances et des résultats issus de l'évaluation.

44. À cette fin, OE a amélioré la présentation de ses rapports en mettant l'accent sur l'utilisation de moyens visuels (cartes et photographies en couleurs) afin d'en rendre la lecture plus agréable. Mais il faut faire davantage et OE reconnaît qu'il importe de redoubler d'efforts, en particulier, en raccourcissant les rapports et en les rendant plus accessibles par l'emploi d'un langage plus simple et par une meilleure présentation des résultats des évaluations.

45. Entre autres moyens de stockage, de récupération et de diffusion des connaissances dont dispose OE figure le système de données d'évaluation (EKSYST) et la version Internet d'EKSYST disponible sur le site du FIDA (IFADEVVAL). La mise à disposition d'EKSYST sur CD-ROM en 1999 a permis d'élargir la diffusion des résultats des évaluations à toute une gamme de parties prenantes. Un examen de ces systèmes, dont l'achèvement est prévu en 2000 a été entrepris en 1999 afin d'étudier les moyens d'en renforcer l'utilisation et la pertinence. Dans le cadre de cet examen, le FIDA a mené une enquête auprès des utilisateurs d'EKSYST qui a permis de recueillir des informations très utiles. L'examen portera aussi sur la qualité et la couverture des données contenues dans EKSYST et IFADEVVAL afin de déterminer les domaines dans lesquels ces systèmes ont besoin d'être améliorés.

46. **Rôle d'OE dans l'élaboration de la stratégie institutionnelle de gestion des connaissances:** OE a contribué à établir en 1999 une plate-forme cohérente de gestion des connaissances au sein du FIDA, en participant à une équipe interdépartementale chargée d'orienter et de définir la stratégie institutionnelle de gestion des connaissances du FIDA.

## **VI. APERÇU GÉNÉRAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2000**

47. L'équipe d'OE a conçu en 1999 un cycle annuel de travaux et de gestion en vue de programmer son travail et de revoir en permanence sa stratégie. Ce calendrier de travaux rassemble OE et ses partenaires de manière à établir un programme de travail mieux adapté. Fondé sur le cycle d'apprentissage, ce long processus a pour objet d'assurer une collaboration maximale entre OE, PD et les autres partenaires. On espère que ce nouveau cycle sera à la fois souple et itératif: souple parce qu'il saisira les importantes possibilités susceptibles de se présenter tout au long de l'année; et itératif en ce sens qu'il fera de plus en plus appel à la collaboration au fur et à mesure que le partenariat découvrira de nouveaux modes efficaces de coopération.

48. En se fondant sur la nouvelle approche de l'évaluation, OE a mis au point une nouvelle modalité de coopération pour son programme de travail annuel, qui se divise en deux phases. Au cours de la première, les partenaires internes sont invités à indiquer leurs besoins d'évaluation pour l'année suivante. La liste des besoins ainsi établie est débattue et arrêtée, d'abord avec chaque division régionale et ensuite avec la direction de PD. Étant donné la proximité des partenaires internes d'OE, il est naturel que le dialogue qui accompagne la préparation du programme soit le plus intense, même s'il est prévu de mettre à profit les nouvelles techniques de communication pour établir aussi un échange fructueux avec les partenaires d'OE dans les pays en développement. La deuxième phase porte sur l'examen et l'approbation du programme de travail d'OE au niveau de la haute direction du FIDA. Enfin, le programme de travail annuel d'OE est soumis à l'examen du Comité de l'évaluation à sa session de décembre.

### **Priorités**

49. Les priorités d'OE pour 2000 sont les suivantes:

- Mettre en oeuvre les nouveaux processus d'évaluation et les deux outils redéfinis de l'évaluation thématique et de l'évaluation des programmes de pays, et procéder à l'examen de ces premières expériences;
- Mettre au point une stratégie de diffusion et de communication aux fins du travail d'évaluation;
- Définir un ensemble de pratiques méthodologiques bonnes et cohérentes pour l'évaluation participative orientée vers la performance et pour l'appui au S&E;
- Définir la structure d'organisation requise pour appuyer la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie d'évaluation.

### **Stratégie de diffusion et de communication**

50. OE s'est engagé à divulguer les résultats de son travail d'évaluation aussi bien au sein du FIDA qu'à l'extérieur. L'EKSYST rend accessibles les enseignements et recommandations issus de l'évaluation et contribue à orienter le débat sur les politiques et les pratiques. OE élaborera en 2000 une stratégie de diffusion des produits de ses évaluations et élargira la communication à l'ensemble de la communauté des utilisateurs. Il a l'intention d'améliorer, sur le plan de la conception et du fonctionnement, les systèmes EKSYST/IFADEVAL et d'évaluer s'il est nécessaire et possible de mettre au point d'autres outils d'apprentissage à distance et d'échange des connaissances. Cette dernière initiative est destinée à répondre au développement rapide des communications électroniques et à la possibilité d'élargir l'accès à l'Internet à la plupart des partenaires d'OE ainsi qu'à l'ensemble de la communauté du développement.

## **Appui aux systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)**

51. PD souhaite améliorer la conception et l'utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation des projets et a demandé à cet effet l'aide d'OE concernant la conception, la méthodologie et les procédures d'installation de systèmes de S&E des projets satisfaisant à des normes de qualité minimales. Une fois qu'un système général de méthodes et d'outils aura été défini, OE accordera son assistance pour adapter le modèle à une utilisation aux niveaux des régions, des sous-régions et des pays. Le programme de travail concernant les systèmes de S&E prévoit pour 2000 plusieurs possibilités d'élaboration, d'expérimentation et de validation de méthodologies améliorées à chacun de ces niveaux.

## **Travaux méthodologiques**

52. OE mènera à bien en 2000 trois grandes études méthodologiques:

- Étude sur la méthodologie de l'évaluation de la performance. Cette étude dressera un inventaire des méthodes d'évaluation de la performance du FIDA, identifiera celles qui sont utilisées par d'autres organisations de développement et proposera un cadre méthodologique pour l'évaluation de la performance permettant d'évaluer de façon cohérente et souple les interventions de lutte contre la pauvreté. Elle servira de base à la réalisation d'un des objectifs énoncés dans le plan d'action de la cinquième reconstitution des ressources du FIDA, à savoir: "Renforcer le rôle et les procédures de l'évaluation d'impact et lancer une étude d'impact 'sur le terrain' continue et systématique".
- Étude sur la méthodologie d'évaluation participative. Lancée en octobre 1999, cette étude examinera toute la gamme des approches, méthodes et outils mis en oeuvre par le FIDA et les autres institutions en vue de renforcer la participation aux évaluations de projets, d'évaluer l'adéquation de ces approches et méthodes dans différents contextes et de définir de bonnes pratiques.
- Étude sur l'appui des systèmes de S&E. Cette étude définira des normes minimales pour les systèmes de S&E des projets, susceptibles d'aider les divisions régionales et les parties prenantes des projets à mieux concevoir et mettre en oeuvre les systèmes de S&E. Elle mettra aussi au point des outils et des directives concernant l'adaptation des systèmes de S&E aux différentes conditions institutionnelles et sociales, aux niveaux régional et sous-régional.

## **Réorganisation du Bureau de l'évaluation**

53. Enfin, aux fins de la mise en oeuvre de la nouvelle approche de l'évaluation et des nouveaux processus d'évaluation, OE procédera au début de l'an 2000 à la réorganisation de ses effectifs, dans le but de définir le type d'organisation requis pour appuyer et mettre en oeuvre sa nouvelle approche de l'évaluation.

## **Travaux d'évaluation**

54. Les critères retenus pour le choix des évaluations qui ont été inscrites au programme de travail pour 2000 étaient fondés sur les nouveaux objectifs stratégiques consistant à produire des résultats qui répondent à la fois aux besoins des partenaires et soient susceptibles d'améliorer l'efficacité globale de leurs opérations. Le choix s'est fait en fonction du bien-fondé de l'évaluation demandée par les partenaires et du résultat attendu. Vingt-trois évaluations, dont la liste figure à l'annexe III, seront réalisées en l'an 2000: à savoir, sept évaluations thématiques, dont une au niveau institutionnel; trois évaluations de programmes de pays et 13 évaluations de projets. En outre, OE fournira dans plusieurs pays un appui à la rationalisation et à l'application des systèmes de S&E.

## **DEUXIÈME PARTIE: LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU FIDA**

### **I. EXAMEN DU RÔLE DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION ET DE LA DÉFINITION DE SON MANDAT**

55. Créé en 1987, le Comité de l'évaluation est un sous-comité du Conseil d'administration. Il a pour mission "d'étudier les activités d'évaluation du Fonds et de faire rapport à ce sujet". Étant donné qu'il existe depuis plus de 11 ans, l'ensemble de ses opérations a été passé en revue en 1999 dans l'intention de renforcer et de rationaliser ses activités. En 1999, il a mené à terme l'examen global de ses objectifs et de ses opérations. La portée de ses travaux, les procédures de préparation de l'ordre du jour de ses sessions et les mécanismes d'établissement de ses rapports au Conseil d'administration ont été analysés. La fréquence et les dates des sessions du Comité ont été également examinées, ainsi que sa composition et le choix de ses présidents, ses besoins en matière d'information et la planification des voyages de ses membres sur le terrain. Cette procédure d'examen a pris fin lors de la session du Comité de l'évaluation de septembre 1999, au cours de laquelle ont été adoptés son mandat et son règlement intérieur. Le Conseil d'administration a entériné ces modalités à sa session de décembre 1999.

56. Le Comité a conclu que les objectifs fixés en 1987 restent dans l'ensemble pertinents et valables et qu'ils permettront au Comité, après quelques modifications mineures, d'examiner les nouveaux produits d'évaluation introduits par le FIDA depuis 1987. Ainsi, les objectifs du Comité pour les prochaines années sont donc les suivants:

- mettre le Conseil d'administration du FIDA mieux à même d'évaluer la qualité et l'impact d'ensemble des programmes/projets en procédant à l'examen de certaines évaluations et études conduites par le Fonds;
- mieux informer le Conseil d'administration des enseignements tirés des projets du FIDA;
- permettre aux États membres d'évaluer plus précisément le rôle du Fonds dans la mise en oeuvre d'une stratégie globale de développement.

57. Les tâches du Comité de l'évaluation comportent quelques éléments nouveaux: i) la possibilité d'examiner tous les types d'instruments et d'activités d'évaluation élaborés au cours du temps par le Bureau de l'évaluation, de manière à répondre aux besoins de ses divers clients et aux autres exigences de travail; ii) l'examen systématique, pendant les sessions de décembre du Comité, du programme de travail du Bureau de l'évaluation pour l'année suivante; iii) l'incorporation du rapport du Comité de l'évaluation au rapport de situation sur l'évaluation qui sera présenté systématiquement à la première session de l'année du Conseil d'administration. Cette initiative permettra de tenir le Conseil mieux au courant du travail du Comité de l'évaluation et d'éviter d'éventuelles redondances dans les documents.

### **II. FAITS MARQUANTS DES DÉBATS DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION TENUS EN 1999 ET EN FÉVRIER 2000**

58. Cette section présente un résumé des débats des trois sessions du Comité tenues en avril, septembre et décembre 1999, ainsi que des deux sessions informelles de mars et de juin. Elle contient également un bref compte rendu des délibérations de la session de février 2000.

59. Au cours de la session informelle de mars, le directeur du Bureau de l'évaluation a présenté au Comité un aperçu du programme de travail du Bureau pour 1999, et a évoqué la nécessité d'examiner l'adéquation de la fonction d'évaluation du FIDA pour en faire un outil plus efficace. Le Comité s'est félicité de l'importance qu'attache le FIDA au rôle de l'évaluation, comme en témoigne l'examen



prévu sous peu de l'approche et de la méthodologie du Fonds en matière d'évaluation. Dans la perspective de cet examen, le Comité a suggéré que le Bureau de l'évaluation fasse mieux connaître les résultats de ses travaux pour les intégrer aux activités générales de l'organisation.

60. En avril 1999, le Comité de l'évaluation s'est penché sur quatre points principaux: le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 1999, l'ordre du jour provisoire du Comité pour les deux sessions restantes de 1999, l'évaluation du programme du Népal et le mandat du Comité, ainsi que ses relations avec le Conseil d'administration.

61. Le Bureau de l'évaluation a confirmé qu'il procéderait sous peu à un examen de l'adéquation de la fonction d'évaluation du FIDA, ce qui conduirait à formuler dans un proche avenir de nouvelles orientations stratégiques dans ce domaine. Le Comité a suggéré au Bureau de l'évaluation de tenir compte de la nécessité de diffuser les enseignements tirés, et de les formuler de manière à ce que ceux qui participent à la conception et à l'exécution puissent facilement les mettre en application. Au cours de cette session informelle, le Comité s'est intéressé à ses modalités de compte rendu au Conseil d'administration, en vue de l'informer de manière plus détaillée des principales questions issues de ses travaux. Le Comité a conclu qu'après plus de 11 ans d'activités et compte tenu de l'avis de plusieurs membres du Conseil d'administration qui souhaiteraient le voir jouer un rôle plus proactif et stratégique, il était opportun de reconsidérer ses fonctions et ses procédures de compte rendu.

62. Au cours des délibérations d'avril sur l'évaluation du programme du Népal, le Comité a pris note d'un enseignement important tiré de cette étude: la nécessité d'un environnement favorable pour que le processus de développement puisse avoir un impact sur le bien-être des groupes cibles. Le Comité a également noté que le gouvernement devait avoir pour rôle de faciliter l'exécution des programmes de développement plutôt que d'essayer d'en infléchir directement les résultats et les effets. Une telle réorientation implique des changements institutionnels, mais elle accélérera le progrès économique.

63. En septembre, après de longues délibérations à la session informelle de juin, le Comité a approuvé son premier mandat et règlement intérieur.

64. À la session de septembre, le Comité a également examiné les évaluations terminales du projet de crédit pour les petits exploitants et les paysans sans terre, à Sri Lanka, et de la deuxième phase du programme de fonds de développement villageois, au Mali. Pour la première fois, des représentants du Gouvernement de Sri Lanka ont été invités par le Bureau de l'évaluation à assister à une réunion du Comité, ce qui a permis des échanges de vues en temps réel. Les invités de Sri Lanka ont fait part de leurs avis sur l'évaluation et sur le projet, et ont présenté une cassette vidéo. L'évaluation du projet du Mali a montré comment la fonction d'évaluation peut contribuer directement à la conception et à l'exécution des interventions, car le projet en question avait bénéficié d'une évaluation intermédiaire en 1990.

65. À sa session de décembre 1999, le Comité a d'abord examiné et commenté le programme de travail annuel du Bureau de l'évaluation pour l'année suivante. En outre, il lui a été présentée une vue d'ensemble de la nouvelle approche de l'évaluation, élaborée en 1999 par le bureau. À la demande de plusieurs membres du Comité, le bureau a organisé pendant la vingt-troisième session du Conseil des gouverneurs un séminaire informel sur les activités d'évaluation du FIDA afin d'examiner cette nouvelle approche.

66. À la session de décembre 1999, le Comité a également établi son programme de travail provisoire pour 2000, s'inspirant du programme de travail du Bureau de l'évaluation. Il conserve cependant une certaine marge de manœuvre pour pouvoir revoir en cours d'année son ordre du jour en fonction de sa charge de travail et de l'évolution de ses priorités. Ce processus donnera à tous les intéressés la possibilité de planifier et d'organiser les sessions du Comité d'une manière plus



rationnelle et plus interactive. Enfin, le Comité a également examiné l'évaluation intermédiaire du programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL). À cette session, le coordonnateur du PREVAL, qui était présent, a fait une démonstration en temps réel du site Web de ce programme. Le Comité, tout en reconnaissant l'importance de tels programmes, a toutefois insisté sur la nécessité de concevoir un type de programme qui soit autonome, lorsque le financement au titre du don prend fin.

67. La première session de 2000 du Comité de l'évaluation s'est tenue en marge du Conseil des gouverneurs. Cette pratique, instaurée à l'occasion de l'examen du rôle du Comité, sera maintenue. À cette session, deux évaluations de projet ont été examinées, à savoir l'évaluation terminale du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu en Inde, et l'évaluation à mi-parcours du projet de services agricoles aux nouvelles terres en Égypte. La session a été également marquée par deux nouvelles initiatives. La première était l'organisation d'une vidéo-conférence avec le projet mis en oeuvre au Tamil Nadu en Inde; les membres ont pu ainsi s'entretenir directement avec les parties prenantes du projet à Chennai (État du Tamil Nadu, Inde), parmi lesquelles trois femmes bénéficiaires, des représentants du gouvernement, trois représentants d'ONG, la Banque indienne (la seule institution financière associée au projet) et l'organisme d'exécution. Les membres du Comité se sont félicités de cette interaction en direct. La seconde initiative concernait les débats relatifs au projet exécuté en Égypte, car c'était la première fois qu'une évaluation à mi-parcours était présentée au Comité. Il a ainsi eu un aperçu des questions soulevées lors de l'examen d'un projet en cours. Le directeur du bureau technique du projet a participé aux délibérations du Comité, ce qui a donné la possibilité aux membres d'écouter directement les avis du personnel du projet participant à l'exécution. Le Comité a noté l'utilité de l'évaluation à mi-parcours, qui permet avec efficacité de recommander des changements sur le long terme dans la conception et les opérations en cours d'exécution, sur la base d'évaluations participatives approfondies de ses effets et des premiers impacts. Ces changements devraient se traduire par des répercussions plus durables sur le groupe cible du projet.

### **III. FIN DU MANDAT DES MEMBRES DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION**

68. Le mandat des membres du Comité de l'évaluation est venu à expiration à la fin de la session de février 2000. Le Conseil d'administration élira un nouveau comité de l'évaluation à sa soixante-neuvième session en mai 2000. Un nouveau président sera ensuite élu par le Comité à sa session de septembre 2000.

**LISTE DES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DE JANVIER À DÉCEMBRE 1999**

Pays/Projet (Numéro du prêt)/(Institution coopérante/Dates d'entrée en vigueur et de clôture)	Financement du projet <sup>1</sup>	Dates des missions personnel/consultants
<b>ACTIVITÉS D'ÉVALUATION</b>		
<b>I. Évaluations à mi-parcours (5)</b>		
<b>Afrique</b>		
1. République-Unie de Tanzanie Projet d'approvisionnement en eau et services sanitaires dans les zones marginales (BG 011-TZ) (BSP/ONU 15.03.95 – 30.06.01)	(PC-FSB)	19.04.99 – 07.05.99 Personnel/consultants
2. Zambie Programme de sécurité alimentaire des ménages dans la province méridionale (368-ZM) (BSP/ONU 28.03.95 – 31.12.01)	f	25.05.99 – 23.06.99 Personnel/consultants
3. Guinée Phase pilote du projet d'appui aux communautés villageoises (487-GN) (Banque mondiale 31.11.99 – 30.6.04)	c	Oct. – déc. 1999 Personnel/consultants
<b>Proche-Orient et Afrique du Nord</b>		
4. Égypte Projet de services agricoles aux nouvelles terres (306-EG) (BSP/ONU 30.12.93 – 30.12.01)	e	07.04.99 – 04.05.99 Personnel/consultants
5. Tunisie Projet de développement agricole intégré de Kairouan (348-TN) (FADES 07.08.95 – 31.03.03)	f	13.10.99 – 31.10.99 Personnel/consultants
<b>II. Évaluations intermédiaires (5)</b>		
<b>Afrique</b>		
1. Tchad Projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra (SRS 029-CD) (BAfD 28.07.92 – 31.12.2000)	f	19.03.99 – 09.04.99 Consultants
2. Mali Programme de sécurité en matière d'alimentation et de revenus à Kidal (SRS 014-ML) (BOAD 05.07.90 – 30.06.99)	f	21.04.99 – 17.05.99 Personnel/consultants
<hr/> e – Projets lancés et exclusivement financés par le FIDA f – Projets lancés par le FIDA et cofinancés c – Projets lancés par d'autres et cofinancés par le FIDA		

**ANNEXE I**

<b>Pays/Projet (Numéro du prêt)/(Institution coopérante/Dates d'entrée en vigueur et de clôture)</b>	<b>Financement du projet<sup>1</sup></b>	<b>Dates des missions personnel/consultants</b>
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
3. Uruguay Projet national d'appui aux petits producteurs (332-UR) (BSP/ONU 15.07.93 – 31-12-00)	e	01.03.99 – 19.03.99 Personnel/consultants
4. Don d'assistance technique n° 302-IICA Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL)		28.01.99 – 20.02.99 Personnel/consultant
5. Don d'assistance technique n° 324-GIA Programme régional de formation au développement rural (Argentine, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou et Uruguay) (PROCASUR)		20.06.99 – 06.07.99 Personnel/consultant
<b>III. Évaluations terminales (7)</b>		
<b>Afrique</b>		
1. Ghana Projet de crédit, de fourniture d'intrants et de commercialisation en faveur des petits exploitants (247-GH/SRS 019-GH) (BSP/ONU 01.03.91 – 31.12.98)	e	04.06.99 – 30.06.99) Personnel/consultants
2. Kenya Projet d'appui aux groupements paysans et aux collectivités rurales (BG-007-KE) (BSP/ONU 29.05.91 – 31.12.99)	FSB + e	10.07.99 – 03.08.99 Personnel/consultants
3. Mali Projet de fonds de développement villageois – Phase II (ML-278) (BSP/ONU 06.08.92 – 30.06.99)	e	23.01.99 - 13.02.99 Personnel/consultants
<b>Asie</b>		
4. Inde Projet de promotion de la femme au Tamil Nadu (240-IN) (BSP/ONU 26.01.90 – 31.12.98)	e	10.10.99 - 28.10.99 Personnel/consultants
5. Maldives Projet de crédit et de services bancaires pour le développement des atolls (249-MV) (BSP/ONU 04.10.90 – 31.12.96)	f	28.02.99 – 29.03.99 Personnel/consultant
6. Sri Lanka Projet de crédit pour les petits exploitants et les paysans sans terre (219-SR) (BSP/ONU 28.03.89 – 31.12.97)	f	21.03.99 – 07.04.99 Personnel/consultants

**ANNEXE I**

<b>Pays/Projet (Numéro du prêt)/(Institution coopérante/Dates d'entrée en vigueur et de clôture)</b>	<b>Financement du projet<sup>1</sup></b>	<b>Dates des missions personnel/consultants</b>
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
7. Pérou Projet de promotion du transfert de technologies aux communautés paysannes des hauts plateaux (297-PE) (CAF 30.06.93 – 31.07.99)	f	04.10.99 – 23.10.99 Personnel/consultants
<b>IV. Ateliers et missions d'appui spécial S&amp;E</b>		
<b>Afrique</b>		
1. Tchad Atelier d'évaluation - Projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra (SRS 029-CD)		Avril 1999 Personnel/consultants
2. Mali Atelier d'évaluation – Programme de sécurité en matière d'alimentation et de revenus à Kidal (SRS 014-ML)		Mai 1999 Personnel/consultants
3. Mali Atelier d'évaluation – Programme de fonds de développement villageois – Phase II (278-ML)		Février 1999 Personnel/consultants
4. Guinée Atelier d'évaluation –Phase pilote du projet d'appui aux communautés villageoises (487-GN)		Octobre 1999 Personnel/consultants
5. Kenya Atelier d'évaluation – Projet d'appui aux groupements paysans et aux collectivités rurales (BG-007-KE)		Août 1999 Personnel/consultants
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
6. Costa Rica Table ronde – Don d'assistance technique 302-IICA Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL) Suivi de la mission d'évaluation intermédiaire et formulation de propositions pour la phase II		Juin 1999 Personnel/consultant
7. Costa Rica Table ronde – Projet de développement du crédit agricole dans la zone nord (235-CR) Suivi de la mission d'évaluation terminale de 1998		Février 1999 Personnel

**ANNEXE I**

<b>Pays/Projet (Numéro du prêt)/(Institution coopérante/Dates d'entrée en vigueur et de clôture)</b>	<b>Financement du projet<sup>1</sup></b>	<b>Dates des missions personnel/consultants</b>
8. Uruguay Appui S&E à la troisième phase du plan d'action intégré pour la formation aux systèmes de suivi et d'évaluation (PREVAL-PROCASUR)		Mars 1999 Personnel
<b>Asie</b>		
9. Népal - Table ronde sur l'évaluation du programme de pays		Décembre 1999 Personnel/consultants
10. Appui S&E au programme de développement des terres tribales du Bihar et du Madhya Pradesh (506-IN)		Nov./déc. 1999 Consultant
<b>V. Études thématiques (6)</b>		
1. Analyse de l'efficacité de quelques projets du FIDA		Achevée
2. Activités commerciales en Amérique centrale		Achevée
3. Petits États insulaires en développement		Achevée
4. Approche FIDA en matière d'associations d'irrigants		Phase 1 achevée
5. Agriculture pluviale dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord		Achevée
6. Programme de coopération élargie FIDA/ONG		Achevée
<b>VI. Études méthodologiques (2)</b>		
1. Méthodologie relative à l'évaluation de la performance, l'impact et la durabilité		En cours
2. Méthodologies d'évaluation participative		En cours

## LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION: FAITS SAILLANTS

### Asie: Évaluation du programme de pays au Népal

1. Au total, le Fonds a financé neuf projets au Népal pour un coût total de 187 millions de USD. Sa contribution sous forme de prêts s'élève à 95 millions de USD, soit 51%. Le portefeuille a été évalué vers la fin de 1998, et un atelier consacré à l'examen des recommandations avec les partenaires du Fonds a été tenu au Népal en 1999. Les principaux points qui ressortent de ces évaluations et de leurs enseignements sont résumés ci-après:

- Approche standard consistant à confier l'exécution à une entité technique nationale. Les donateurs, y compris le Fonds, n'ont pas suffisamment évalué les forces et les faiblesses des organismes proposés pour exécuter les projets. Le recours prolongé à des établissements financiers classiques et la mise en oeuvre par l'intermédiaire d'organismes d'exécution, malgré les difficultés rencontrées et les évaluations négatives du FIDA, illustrent bien ce point. Des ressources excessives ont été souvent mises à la disposition d'institutions classiques, sans vérification appropriée de leurs capacités en tant qu'agents d'exécution et/ou prestataires de services. Il n'est pas rare qu'il ait été omis, dans le cadre de projets, de mesurer les effets de leurs stratégies sur les structures d'incitation en ce qui concerne notamment les salaires ou les primes et la mobilité. L'inadéquation des structures a, en fait, un fort effet dissuasif pour ce qui est de la sous-traitance de services aux ONG, car cette formule implique que le personnel doit renoncer aux primes. Ces négligences ont conduit dans un certain nombre de cas, comme au Népal, à des résultats d'exécution qui n'ont pas été à la hauteur des attentes.
- Contraintes budgétaires. Comme les organismes d'exécution participent en général directement à la mise en oeuvre, d'importants crédits de fonctionnement sont nécessaires pour assurer le transport et la mobilité. Les services gouvernementaux sont sous-financés à l'échelon des organismes d'exécution, ce qui réduit le rayon d'action des projets au regard des attentes. Les services durables touchent encore moins de communautés une fois que l'aide des donateurs a pris fin.
- Incitations et sanctions. Les agriculteurs adoptent les innovations parrainées par le gouvernement qui favorisent l'intensification de la production, l'utilisation durable des terres et l'accroissement du revenu lorsque les incitations sont transparentes et quand des sanctions effectives sont appliquées. Faute de quoi, la productivité souffre. L'absence d'un code juridique a parfois entraîné un manque de respect des communautés pour des plantations forestières en concession, la précarité des droits d'usage des concessionnaires, et des procédures lourdes et longues d'enregistrement des groupes et des sites. Dans le cas des périmètres d'irrigation, les agriculteurs d'amont doivent être empêchés de capter trop d'eau; si des limites ne sont pas imposées, les agriculteurs d'aval peuvent se trouver privés d'eau. Dans nombre des programmes classiques de crédit, le taux faible de recouvrement s'explique souvent par l'absence de sanctions ou par leur application trop rare aux emprunteurs systématiquement défaillants. D'autre part, lorsque les agriculteurs participant à des microprojets d'irrigation ont eu la liberté de constituer des groupes communs, la communauté élargie a été mieux à même d'imposer des sanctions aux "profiteurs".
- Interventions à l'initiative des communautés. Les interventions réussies sont celles qui renforcent la confiance chez les agriculteurs pauvres en ressources et leur permettent d'entreprendre des activités génératrices de revenu. C'est en particulier le cas des interventions qui appuient les femmes rurales. Des vulgarisatrices sont chargées à l'échelon des villages de s'attaquer directement aux contraintes qui pèsent sur les femmes. La communication, lorsqu'elle passe par des agents masculins de vulgarisation et s'adresse aux hommes du ménage, n'atteint pas toujours les femmes. La confiance se renforce lorsque des



## ANNEXE II

vulgarisatrices qualifiées dialoguent directement avec les femmes rurales. Les besoins des femmes ont ainsi bien plus de chances d'être dûment pris en compte. Un processus structuré et progressif est nécessaire pour que des groupes raisonnablement homogènes de femmes pauvres en ressources puissent percevoir et exprimer clairement leurs propres besoins et s'entraider pour réduire les risques au minimum. Les principaux facteurs qui déterminent la réussite sont les suivants:

- **Une approche fructueuse.** Le programme de crédit à la production à l'intention des femmes rurales appuyé par le FIDA a suivi avec succès l'approche décrite ci-dessus. L'évaluation a permis d'estimer le taux cumulatif de recouvrement du crédit au Népal – malgré le recours aux agences d'une banque commerciale – à une valeur proche de 90%, ce qui est remarquable en regard des taux bien inférieurs de recouvrement constatés dans le cadre des programmes ordinaires des banques commerciales. C'est là une réussite dont on ne peut que se féliciter, vu le nombre des obstacles à ce genre de progrès. Le programme a aussi démontré avec succès que les groupes et les associations de groupes de femmes pauvres en ressources peuvent gérer eux-mêmes leurs besoins de crédit, avec un faible taux de défaillance, sans liens avec le secteur bancaire officiel ou sans apport de crédit de celui-ci. Le programme constitue un exemple digne d'être suivi. La même approche communautaire de la fourniture de services financiers durables a été suivie avec succès par un grand nombre d'ONG. L'évaluation a permis de constater que l'incidence des retards de croissance chez les enfants est moindre dans les régions où le programme a été appliqué que dans les zones non couvertes par ces activités. Naturellement, d'autres facteurs peuvent avoir contribué à réduire l'incidence des retards de croissance dans la zone de projet. Mais le programme a correctement favorisé un ensemble d'interventions qui, une fois combinées, ont contribué à une amélioration de la situation. Ces résultats ont conduit à réorienter l'approche du Fonds en ce qui concerne la pauvreté et l'inégalité entre les sexes au Népal pour privilégier les actions issues d'initiatives communautaires.

## ENCADRÉ 1

**Durabilité financière pour les institutions de crédit:  
l'exemple d'une réussite aux Maldives**

Le projet de crédit et de services bancaires pour le développement des atolls a fait l'objet d'une évaluation après son achèvement. Exécuté par le Ministère des finances et du trésor des Maldives par l'intermédiaire de la banque des Maldives (BM), il avait pour objet de réduire les disparités de revenu entre les atolls périphériques et l'île principale en proposant des activités génératrices de revenu aux groupes à bas revenu. Ce projet donne l'exemple d'une opération exceptionnellement réussie de renforcement des institutions et de durabilité financière. Il a permis d'étendre le réseau bancaire aux atolls périphériques, soit plus de 50 îles, et a contribué à accroître sensiblement le revenu des bénéficiaires. Cette expérience montre qu'un certain nombre de conditions préalables déterminantes doivent être réunies pour que les institutions de crédit appuyées par des projets puissent devenir financièrement durables.

- Les institutions financières sont généralement sujettes à une pression populiste qui voudrait que leurs taux d'intérêt soient abaissés, qu'elles proposent des prêts à une clientèle préférentielle à faible risque, et qu'elles ne cherchent pas trop activement à recouvrer les dettes. En revanche, dans ce projet, la BM a accepté d'ouvrir le nombre d'agences nouvelles proposé par le FIDA une fois assurée que le personnel à recruter avait été convenablement formé aux principes du crédit aux pauvres, et était en place sur le terrain.
- Le ministère a accordé à la BM la pleine autonomie et n'est pas intervenu dans ses opérations au jour le jour.
- La BM a appliqué des sanctions aux mauvais payeurs et a même saisi et vendu aux enchères des actifs, comme des bateaux de pêche, appartenant aux emprunteurs qui ne remboursaient pas leur dette.
- Les ménages du groupe cible – sans avoir à apporter de garantie – ont pu bénéficier d'un crédit approprié, au taux d'intérêt normal, pour financer leurs activités. Le taux de recouvrement des prêts, à terme, a été proche de 100%, et a donc dépassé le taux de recouvrement des prêts hors du groupe cible. C'est là une réussite peu commune.
- La BM a accordé, outre les prêts au groupe cible, du crédit à d'autres emprunteurs, étant consciente qu'il lui fallait atteindre un volume et un chiffre d'affaires minimum pour obtenir un bénéfice net (seuil de rentabilité) aussitôt que possible.
- Le projet a tout particulièrement veillé à mettre en place un système viable permettant de suivre les progrès. Chaque agence de la banque était tenue de soumettre des rapports sur la situation des prêts et d'établir des bilans de profits et pertes.

ANNEXE II

## **Afrique de l'Est: deux grands enseignements des évaluations du Programme conjoint avec le Fonds de survie belge (PC-FSB)**

2. En 1998/99, le Fonds a effectué des évaluations terminales pour deux projets au Kenya et un en Ouganda, tous appuyés par le PC-FSB: le projet d'appui aux groupements paysans et aux collectivités rurales, le projet de développement des petites exploitations et des services communautaires dans les régions arides de Nyeri, et le projet de développement UWESO (Uganda Women's Efforts to Save Orphans). Des enseignements en ont été tirés dans les domaines ci-après:

- Partager les coûts des soins de santé primaires. Dans les pays où la capacité du gouvernement de financer les coûts récurrents des services sociaux de base est limitée, ce sont la détermination et la responsabilisation des communautés rurales qui assurent la durabilité de ces services. Dans les projets PC-FSB au Kenya, une pratique de partage des coûts a été introduite pour les services de santé ruraux, invitant la clientèle des dispensaires à verser des cotisations à un fonds communautaire. Dans les régions concernées, le gouvernement ne prend en charge que les salaires des agents de santé et le coût des médicaments de base, aussi les fonds communautaires devaient-ils servir à acheter des médicaments supplémentaires et à financer l'entretien des équipements. La réussite de cette démarche est en grande partie due à la mise en place d'une gestion locale des équipements de santé. Les projets PC-FSB au Kenya ont démontré qu'un système faisant participer l'utilisateur aux coûts de santé primaire peut fonctionner même dans une région où la majorité de la population vit dans la pauvreté. En outre, en raison de la participation de la communauté préalablement bien informée, le dispositif de partage des coûts a eu pour effet une amélioration considérable de l'utilisation et de l'entretien des équipements de santé dans la zone de projet.
- Remplacer la charité par le renforcement de l'autonomie décisionnelle. L'UWESO (union des femmes ougandaises pour sauver les orphelins), à l'origine initiative caritative de secours, a opéré sa propre transformation, avec l'appui du PC-FSB, pour devenir une ONG nationale ougandaise qui encourage le développement économique. Financé dans le cadre du projet de développement UWESO, un petit mécanisme d'épargne et de crédit est devenu le principal instrument d'autonomisation économique des familles qui se chargent d'orphelins. Les capacités des familles, très souvent dirigées par une femme, qui s'occupent des orphelins ont été renforcées par une formation commerciale, laquelle, avec une épargne individuelle, était un préalable à l'octroi d'un prêt. L'évaluation a permis de constater que le mécanisme de crédit a eu un impact positif sur le revenu des familles adoptives et sur le renforcement de leurs actifs; cette amélioration à son tour a permis aux familles de mieux répondre aux besoins des orphelins confiés à leurs soins. Ceux-ci en ont effectivement bénéficié sur les plans de la nutrition, de la santé et de l'éducation. Le projet a également eu des effets positifs sur les compétences et la confiance en soi des femmes appartenant aux groupes de crédit, et a contribué au développement d'une culture de l'épargne, qui était une grande nouveauté pour la plupart des ruraux pauvres en Ouganda. L'autosuffisance opérationnelle et la rentabilité améliorée du mécanisme de prêt demeurent des enjeux institutionnels importants pour l'UWESO. L'évaluation a recommandé une deuxième phase du projet pour développer encore cette méthode d'autonomisation économique et sociale, qui contribue de façon concluante à améliorer le sort des orphelins en Ouganda.

## **Afrique de l'Ouest: enseignements tirés des flux de ressources**

3. **Mécanismes d'acheminement des ressources pendant l'exécution.** En 1999, trois projets ont été évalués au Tchad et au Mali: le projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra au Tchad; le programme de fonds de développement villageois et le programme de sécurité en matière d'alimentation et de revenus à Kidal, au Mali.



ANNEXE II

4. Dans chacun de ces projets, il a été tenté d'allouer les ressources avec souplesse pendant l'exécution afin de répondre aux besoins à mesure qu'ils apparaissent au niveau local. Toutefois ces tentatives ont été gênées par diverses procédures opérationnelles en place:

- **Programmation.** Les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) des projets sont approuvés trop tard dans l'année, de sorte que les plans de décaissement et d'exécution s'accordent mal avec le calendrier de travail des agriculteurs, dont les activités sont déterminées par les saisons et les marchés plutôt que par des considérations administratives.
- **Approbatons.** Les procédures actuelles exigent l'approbation du gouvernement central dans la capitale nationale, ainsi que celle du siège des institutions coopérantes. Cette exigence, qui est contraire à l'esprit d'une programmation participative partant de la base et aux principes de la décentralisation, empêche les acteurs locaux de se sentir «propriétaires» des projets. Ces procédures doivent être réexaminées, simplifiées et améliorées. Les principes directeurs devraient être du ressort des acteurs locaux, et les exigences du calendrier des agriculteurs devraient prendre le pas sur celles des bureaucraties nationales et internationales.
- **Contrats.** Dans certains projets, les principaux organismes d'exécution (ONG comprises) interviennent au titre de contrats dont la durée est limitée à un an à la fois. Dans un laps de temps aussi court, les retards dans l'approbation des PTBA et l'acheminement des ressources prévues ont des effets particulièrement négatifs sur l'exécution du projet. Les ressources débloquées trop tard dans l'année du contrat obligent l'organisme d'exécution à condenser son programme de travail sur une période beaucoup plus courte. Ou bien les organismes d'exécution doivent exercer leur activité dans le cadre de contrats plus longs, ou bien les procédures d'approbation et la mise à disposition des ressources pour un programme d'une année doivent être strictement conformes au calendrier établi.

### **Amérique latine et Caraïbes: les enseignements du renforcement de la capacité d'évaluation**

5. Le Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL) a été conçu pour accroître le nombre des institutions et des spécialistes qualifiés pour assurer le suivi et l'évaluation des projets de réduction de la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes. Le don correspondant a été approuvé en décembre 1995, et le programme a été prorogé jusqu'au 31 décembre 1999, et évalué cette même année.

6. Certaines activités menées dans le cadre du programme – notamment celles qui font appel aux moyens électroniques de communication, par exemple les ateliers par messagerie électronique et la page d'accueil du PREVAL – ont atteint des utilisateurs en Europe, en Afrique et aux États-Unis.

- **Formation assortie d'une assistance technique.** Le modèle de formation de PREVAL se révèle être l'un des plus réussis en termes d'impact, tant sur les capacités professionnelles des bénéficiaires que sur les systèmes de S&E des projets et des institutions intervenant dans l'exécution. Dans ce modèle, la formule "formation assortie d'une assistance technique" est d'une grande efficacité en ceci qu'elle promeut le rôle positif et efficace des services des unités de S&E dans la gestion et la planification stratégique des projets d'atténuation de la pauvreté rurale.

ANNEXE II

**ENCADRÉ 2**

**Formation aux activités de suivi et d'évaluation**

URUGUAY. Troisième phase du plan d'action intégré de formation aux systèmes de suivi et d'évaluation (PREVAL-PROCASUR), Colonia (Uruguay), mars 1999

Cet atelier d'une semaine a été organisé par le personnel de PREVAL et de PROCASUR, les deux programmes appuyés par le FIDA qui travaillent au renforcement des capacités d'évaluation dans la région Amérique latine et Caraïbes. Il a eu lieu dans le cadre du programme de formation et d'assistance technique intégrées pour le suivi et l'évaluation des projets de développement rural dans la région. L'atelier de formation de Colonia en a constitué la troisième et dernière phase. Les première et deuxième sessions ont été tenues à Santa Cruz (Bolivie) en avril 1998 et à Cuzco (Pérou) en août 1998. Dans l'intervalle entre les ateliers, une assistance technique spécifique a été apportée à chacun des projets participants pour leur permettre de renforcer l'intégration des techniques nouvellement acquises dans leurs plans et dans leurs pratiques quotidiennes de S&E.

L'atelier a permis de former les participants à la structure générale des systèmes de S&E, ainsi qu'aux outils spécifiques, comme la méthode du cadre logique. En outre, un certain nombre d'études de cas probantes empruntées au portefeuille du FIDA dans la région ont été présentées, et ont donné lieu à des échanges fructueux sur les expériences et les initiatives de résolution des problèmes. Cette session a notamment porté sur l'examen de techniques (quantitatives aussi bien que qualitatives) d'évaluation des programmes et projets de développement rural, ainsi que sur une formation à l'organisation d'ateliers de S&E participatifs et à l'évaluation financière des projets.

- Identification de nouveaux indicateurs. Tout programme qui inclut des activités innovantes, par exemple des réseaux et ateliers électroniques, exige un système de S&E qui incorpore de nouveaux indicateurs. Ces indicateurs doivent être davantage axés sur les effets indirects sur la performance de ces projets et des institutions que soutient le programme dans le cadre de ses activités, plutôt que de se concentrer sur les effets directs sur les participants à titre individuel.
- Considérations sur la recherche appliquée. C'est là une activité de nature théorique, même lorsqu'elle est axée sur l'identification des enseignements pratiques tirés de l'expérience opérationnelle. En tant que telle, la recherche appliquée exige des ressources humaines et financières considérables. Un programme comme PREVAL – qui consiste principalement en activités de formation, dispose de ressources très limitées et s'étend sur une durée de trois ans seulement – ne devrait mener des activités de recherche appliquée que dans les cas où l'on peut raisonnablement escompter à partir d'une mise de fonds modeste des résultats fiables et directement exploitables. En outre, un programme incluant des travaux de recherche appliquée ne devrait pas se limiter à la réalisation d'études de cas intéressantes les seuls projets du Fonds. Les études de cas doivent porter sur les expériences couronnées de succès ou sur les innovations prometteuses susceptibles de livrer des enseignements profitables pour la conception et la mise en oeuvre des activités de projet et des systèmes de S&E, qu'ils soient ou non financés par le Fonds.

### **Ciblage des ruraux pauvres: conclusions d'évaluations**

7. Le Fonds a effectué un examen du ciblage dans ses projets sur la base des résultats d'évaluation de 65 projets. Cet examen a été principalement financé par des fonds supplémentaires apportés par la Finlande. Les faits saillants sont résumés ci-après.

- Le ciblage est nécessaire mais ne suffit pas pour réduire la pauvreté. Les résultats des évaluations indiquent en général que dans le contexte des projets de développement agricole et rural, le ciblage est un facteur nécessaire mais pas suffisant pour réduire la pauvreté. Presque tous les projets évalués par le Fonds qui ont enregistré des résultats positifs dans le domaine de la réduction de la pauvreté ont bien réussi à cibler les pauvres. Mais en revanche toutes les interventions bien ciblées n'ont pas produit des effets positifs de réduction de la pauvreté.

ANNEXE II

- Ciblage aux stades de la conception et de l'exécution. Le ciblage des projets d'atténuation de la pauvreté rurale doit se faire à la fois préalablement, à savoir au stade de la conception du projet, par le choix du site et des composantes du projet, et a posteriori, à savoir après que les composantes et les sites de projet aient été choisis. Ces deux étapes sont étroitement liées. Les projets qui sont bien ciblés au stade de la conception exigent moins d'efforts de recentrage au stade de l'exécution. Lorsque les moyens de ciblage ont été bien précisés lors de la conception du projet, il est hautement probable que le projet restera bien ciblé dans sa phase d'exécution et que des contrôles systématiques seront pratiqués et suivis. Pour éviter les déviations excessives (avantages allant aux non pauvres), il est impératif que dans la phase de conception du projet tous les moyens de contrôle du ciblage soient précisément prescrits, et soient ensuite vérifiés pour assurer leur corrélation avec le degré de pauvreté des bénéficiaires visés. L'examen a indiqué que les contrôles pouvaient être effectués avec rigueur dans les projets de crédit.
- Rôle des communautés locales dans le ciblage. Tous les projets bien ciblés font intervenir les communautés et/ou les institutions de base dans la définition de la pauvreté, dans l'identification des pauvres et dans l'affectation des ressources du projet. En règle générale, un ciblage efficace est associé à l'adoption d'approches participatives aux stades de la conception et de l'exécution. Cette observation ressort en particulier de l'examen des projets de nouvelle génération du Fonds. En effet ceux-ci incorporent les enseignements tirés des projets plus anciens sur l'importance capitale de la participation et de la contribution des communautés aux processus de conception et d'exécution.
- Un ciblage trop étroit peut être nuisible. Les mécanismes de ciblage excessivement complexes peuvent produire des effets indésirables. L'évaluation a fait apparaître des cas dans lesquels l'application de critères complexes de sélection pour exclure les groupes non visés était très difficile, longue et coûteuse. Dans ces cas, l'exécution des projets accusait de gros retards, et la couverture du groupe cible n'était pas complète. Il y a toujours un compromis à trouver entre résultats et complexité.
- Succès dans le ciblage des ruraux pauvres. Les principaux facteurs qui distinguent les projets ciblés avec succès de ceux qui le sont moins sont une bonne définition du groupe cible lors de la conception du projet, la compréhension de la dynamique de la pauvreté avant l'exécution de projet, l'adoption des critères de ciblage clairs et simples, l'élaboration d'un système approprié de S&E du ciblage, la participation des bénéficiaires aux stades de la conception et de l'exécution du projet, la sélection rigoureuse des bénéficiaires et la participation de la communauté. On l'a également constaté, quelques déviations des avantages du projet sont inévitables et parfois souvent nécessaires dans une certaine mesure pour assurer une bonne couverture des pauvres.
- Les coûts du ciblage doivent être soigneusement analysés et mesurés aux résultats finaux. Un ciblage adéquat entraîne des coûts additionnels, aussi bien au stade de la conception du projet qu'à celui de son exécution. À l'étape de la conception, le ciblage exige des diagnostics minutieux et des enquêtes, qui augmentent les dépenses et allongent le cycle de conception du projet, ajoutant de ce fait aux coûts indirects. Le débat quant à savoir si de gros investissements dans ce domaine sont justifiés à l'étape de la conception reste à l'ordre du jour, vu les changements rapides dans l'environnement socio-économique des pauvres. D'aucuns plaident pour une approche souple qui voudrait que la procédure détaillée du ciblage soit arrêtée à l'étape de l'exécution, une fois que le personnel du projet et les organismes d'exécution sur le terrain ont pu établir des contacts directs et étroits avec les pauvres et leurs communautés. Ce décalage pourrait permettre de mieux cibler les bénéficiaires en tenant compte des réalités changeantes dans lesquelles vivent les pauvres. Mais on manque encore de données d'expérience pour résoudre cette question, qui demande de nouvelles études.

**ANNEXE III**

**TRAVAUX D'ÉVALUATION POUR 2000**

<i>Domaine</i>	<i>Identification</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin prévue</i>
<b>1. Travaux d'évaluation</b>			
<b>1.1 Évaluations thématiques et études</b>	Évaluation de la performance du FIDA dans la promotion d'innovations reproductibles	1/2000	12/2000
	Deuxième phase relative aux associations d'irrigants: irrigation participative	7/2000	1/2001
	Interventions de vulgarisation agricole en Afrique occidentale et centrale		
	Commercialisation et prix en République-Unie de Tanzanie	2/2000	6/2000
	Maîtrise communautaire des outils d'intervention dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	8/1999	6/2001
	Privatisation des services aux projets et de la gestion dans la région ALC	10/2000	7/2001
	Services financiers ruraux en Chine	3/2000	12/2000
<b>1.2 EPP</b>	Syrie	1/2000	9/2000
	Papouasie-Nouvelle-Guinée	2/2000	9/2000
	Viet Nam	3/2000	8/2000
<b>1.3 Évaluations de projet</b>			
<b>1.3.1 Évaluations intermédiaires</b>	Ghana: projet en faveur des petites entreprises rurales	7/2000	12/2000
	Guinée: projet de développement des petites exploitations en région forestière	6/2000	10/2000
	Mauritanie: projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama	3/2000	8/2000
	Mozambique: projet de pêche artisanale dans la province de Nampula	9/2000	2/2001
	Madagascar: projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré	8/2000	1/2001
	El Salvador: projet de réhabilitation et de développement dans les régions dévastées par la guerre du Département de Chalatenango	3/2000	10/2000
	Honduras: programme de développement agricole pour la région occidentale	5/2000	12/2000
	Panama: projet de développement rural pour les communautés Ngobe et Bugle	9/2000	3/2001
	Saint-Vincent-et-les Grenadines: projet d'amélioration et de commercialisation des cultures des petits exploitants	5/2000	11/2000
<b>1.3.2 EMP</b>	Jordanie: projet de gestion des ressources agricoles	10/2000	12/2000
<b>1.3.3 ET</b>	Niger: projet de développement rural de la région d'Aguié	à déterminer	12/2000
	Inde: projet de développement tribal dans l'Andhra Pradesh	7/2000	12/2000
	Ouganda: projet de développement communautaire intégré du district de Masindi	1/2000	6/2000
<b>1.4 Appui au S&amp;E</b>	PL/PREVAL 2	1/2000	12/2000
<b>1.4 Appui au S&amp;E</b>	PI/Bangladesh	1/2000	12/2000
	PI/Inde	1/2000	4/2000
	PI/Sri Lanka	1/2000	4/2000
	PF/République-Unie de Tanzanie-Maurice	3/2000	7/2000
	PA/Guinée: projet d'appui aux communautés villageoises	2/2000	12/2001
	PA/Mali: programme de fonds de développement en zone sahélienne	12/1999	12/2001