



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-douzième session
Rome, 25-26 avril 2001

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
PREMIÈRE PARTIE: ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA	1
I. Introduction	1
II. Examen des résultats obtenus en 2000	1
III. Aperçu du programme de travail pour 2001	8
DEUXIÈME PARTIE: ENSEIGNEMENTS ET APERÇUS TIRÉS DES ÉVALUATIONS	11
I. Pour un terrain d'action commun: la capacité institutionnelle au niveau local	12
II. Vers des horizons nouveaux: donner aux plus démunis accès à la terre	15
TROISIÈME PARTIE: COMITÉ D'ÉVALUATION DU FIDA	18
I. Principales activités	18
II. Élection des nouveaux membres et du président du Comité de l'évaluation	19
III. Faits marquants des débats du Comité de l'évaluation	20
TABLEAU 1: Correspondance entre les priorités fixées pour 2001, le plan d'action et le programme de reconfiguration des processus	22
ANNEXES	
I. Aperçu des évaluations faites en 2000	23
II. Programme de travail du Bureau pour 2001-2002	24
III. Description des produits	26
IV. Évaluations entreprises par le Bureau de l'évaluation et des études entre 1983 et 2000	27
V. Critères d'évaluation	32



SIGLES ET ACRONYMES

ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement
CAD	Comité d'aide au développement
DAT	Don d'assistance technique
DFID	Département du développement international du Royaume-Uni
IFI	Institutions financières internationales
NAE	Nouvelle approche de l'évaluation
PRP	Programme de reconfiguration des processus

PREMIÈRE PARTIE: ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport annuel sur l'évaluation est le deuxième à être présenté depuis que le Comité de l'évaluation a décidé en 1999 que le Bureau de l'évaluation et des études (OE) établirait un tel document.
2. L'année 2000 a été la première année d'application de la nouvelle approche de l'évaluation mise au point en 1999. Par ailleurs, un certain nombre de grandes initiatives lancées en cours d'année au niveau institutionnel ont eu d'importantes répercussions sur le travail du Bureau, notamment le Plan d'action FIDA V (2000-2002) et le programme de reconfiguration des processus (PRP).

II. EXAMEN DES RÉSULTATS OBTENUS EN 2000

3. Les sections ci-dessous sont consacrées à l'examen de la façon dont le Bureau a mis en œuvre chacune des quatre grandes priorités définies pour 2000¹.

A. La nouvelle approche de l'évaluation

4. Le personnel du Bureau est fermement attaché à mettre en œuvre la nouvelle stratégie, dont l'objectif primordial est de renforcer l'impact des opérations du FIDA et de contribuer à ce qu'il devienne un centre de savoirs sur la lutte contre la pauvreté rurale. L'an passé, les partenaires du Bureau, c'est-à-dire les utilisateurs effectifs de son travail d'évaluation, ont apporté leur ferme soutien à la nouvelle approche de l'évaluation (NAE), et en particulier aux trois principales caractéristiques du processus d'évaluation restructuré en 1999: le document d'orientation, le partenariat principal de l'évaluation et l'accord au point d'achèvement². La NAE a profondément modifié la façon dont le Bureau accompli son travail d'évaluation.
5. La première des quatre principales caractéristiques de la nouvelle approche est que l'évaluation est beaucoup plus nettement axée sur la satisfaction des besoins des partenaires du Bureau. Tout en conservant un point de vue clair et indépendant, le Bureau entend que son travail soit utile à ses

¹ Les quatre grandes priorités fixées pour 2000 étaient: i) l'application de la nouvelle approche de l'évaluation et l'acquisition d'une expérience à cet égard; ii) l'élaboration de la nouvelle approche de la diffusion et de la communication des résultats de l'évaluation destinée à succéder à la nouvelle approche de l'évaluation; iii) le travail méthodologique relatif à l'évaluation de l'impact et de la performance; et iv) la réorganisation du Bureau.

² *Le document d'orientation*, établi par le chargé d'évaluation concerné en étroite coopération avec ses partenaires, fournit des informations de base concises sur les raisons qui justifient l'activité d'évaluation à entreprendre, ainsi que son objectif et les résultats escomptés. Il décrit le processus d'évaluation et la méthodologie à utiliser. Le document final constitue le cadre de référence qui guidera le travail d'évaluation. *Le partenariat principal de l'évaluation* réunit quelques représentants particulièrement concernés des principaux partenaires de l'évaluation tels que le Département gestion des programmes du FIDA (PD), les administrations gouvernementales, les organisations non gouvernementales (ONG) et le Bureau. On recherche autant que possible la participation d'autres partenaires, notamment les organisations à assise communautaire, les ONG, les bénéficiaires et les institutions coopérantes. Ce partenariat collabore à la conception du document d'orientation, examine le projet de rapport sur l'évaluation et surtout formule des recommandations, tire des enseignements et envisage des mesures de suivi qui figureront dans l'accord au point d'achèvement. Il planifie également le processus d'élaboration de ce document. *L'accord au point d'achèvement* enregistre officiellement les enseignements et les connaissances issus de l'évaluation, qui sont ainsi assimilées par le FIDA et ses partenaires. Il s'agit d'un accord écrit, mais pas nécessairement d'un document signé, qui constate l'accord général des parties prenantes et leur engagement à adopter et à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation et censées améliorer l'exécution des opérations et des politiques bénéficiant du soutien du FIDA.



partenaires ainsi qu'à tous ceux qui utilisent les résultats de l'évaluation et répondent à leurs attentes et à leurs besoins. L'un des principaux résultats de cette nouvelle orientation a été la mise au point d'un instrument permettant de formuler le programme de travail annuel du Bureau en faisant appel à la collaboration de ses partenaires, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, en tenant compte de leurs priorités et de leurs besoins. L'établissement du programme de travail pour 2000 a ainsi comporté une première série de discussions non seulement avec toutes les divisions du département Gestion des programmes (PD) et avec les autres services du FIDA, mais aussi avec les gouvernements bénéficiaires, afin d'établir la justification de chaque évaluation, d'en définir la portée et de préciser les résultats attendus, etc. Le programme de travail pour l'an 2000 a ensuite été approuvé par le Président du FIDA en novembre 1999, examiné par le Comité de l'évaluation en décembre 1999, puis affiché sur la page d'accueil du FIDA. On a constaté que le PRP, le Rapport sur la pauvreté rurale 2001 et le Plan d'action, avaient suscité une mobilisation sans précédent du personnel du Bureau, si bien que la réalisation de certains des objectifs que s'était fixés le Bureau pour 2000 a dû être reportée sur 2001. Il a également été recommandé lors de l'examen en milieu d'année que le prochain programme de travail annuel du Bureau porte sur deux ans pour tenir compte des délais d'exécution et laisser une marge de souplesse³.

6. La deuxième orientation stratégique de la nouvelle approche de l'évaluation vise à réorienter le travail du Bureau précédemment axé sur l'évaluation des projets vers le "niveau supérieur" des politiques et des stratégies, des évaluations de programmes de pays et des évaluations thématiques⁴. Elle suit la tendance observée dans la plupart des unités d'évaluation des organismes membres du Comité d'aide au développement (CAD), qui découle elle-même de l'importante évolution, au cours de la décennie passée, des modalités d'octroi et d'évaluation de l'aide au développement: des programmes de pays, des initiatives thématiques et des interventions sectorielles de plus en plus nombreux complètent maintenant l'approche plus traditionnelle axée sur les projets. Cette évolution tient aussi au constat que le caractère spécifique des enseignements tirés de l'évaluation des projets rend difficile une appréciation globale de la situation. En outre, l'évaluation a normalement lieu à la fin du cycle du projet de sorte qu'il est souvent trop tard pour que les enseignements qui en sont tirés soient utiles aux projets en cause. Cela ne signifie toutefois pas que le Bureau a l'intention de négliger l'évaluation des projets, mais plutôt que celle-ci portera sur des projets moins nombreux mais d'une importance critique. Ces évaluations fourniront les informations nécessaires à l'évaluation de l'impact institutionnel mentionné dans la première partie, section II.C.

7. La conduite d'une analyse rigoureuse et approfondie et l'établissement d'un rapport de qualité demeurent des conditions certes indispensables pour que l'évaluation soit utile aux utilisateurs mais non suffisantes. L'expérience montre que l'utilité d'une analyse et d'un rapport de qualité croît de façon spectaculaire si le FIDA et ses partenaires "apprennent à apprendre ensemble" au cours du processus d'évaluation. Cette constatation est au cœur de la troisième orientation stratégique qui vise à transformer chaque évaluation en un processus d'apprentissage systématique conduit dans le cadre du partenariat principal de l'évaluation avant et après l'évaluation de l'impact conduite indépendamment par le Bureau. L'expérience acquise en 2000 a convaincu le Bureau que le concept du partenariat principal de l'évaluation était la clef de ce processus d'apprentissage reposant sur la participation. S'il peut être appliqué de différentes façons suivant le pays ou la situation concernée, le principe lui-même reste valable. L'interaction entre les membres du partenariat principal de l'évaluation peut se faire par

³ La liste complète des évaluations accomplies en 2000 figure à l'annexe I.

⁴ Parmi les exemples d'évaluations de ce type menées en 2000, citons les suivantes: l'évaluation du Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE), qui a apporté des éléments concrets pour l'élaboration d'une stratégie de coopération entre le FIDA et les ONG et mis en évidence la nécessité d'accorder plus d'importance aux approches novatrices de sélection des activités destinées à être financées dans le cadre du PCE; l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles susceptibles de contribuer à étayer la capacité et la stratégie du Fonds dans ce domaine critique; et enfin trois évaluations de programmes de pays (Papouasie-Nouvelle-Guinée, Syrie et Viet Nam) qui ont fourni des éléments pour la formulation des exposés des options et stratégies (COSOP) concernant ces pays.



vidéoconférence, comme dans le cas du Viet Nam, procédé qui s'est révélé être d'un bon rapport coût-efficacité.

8. La quatrième grande caractéristique de la nouvelle stratégie est qu'elle est axée sur les résultats. Chaque évaluation est à présent censée apporter une contribution significative à l'amélioration de l'exécution des politiques et des opérations du FIDA. À cette fin, chaque évaluation doit aboutir à un accord général entre les principaux partenaires sur les enseignements tirés de l'évaluation et sur les mesures à prendre en conséquence. Tous ces éléments sont enregistrés dans l'accord final au point d'achèvement, qui marque l'aboutissement du processus d'apprentissage mené dans le cadre du partenariat principal de l'évaluation. Cette approche a donné jusqu'à présent de bons résultats, mais les enseignements tirés et les recommandations formulées doivent être plus clairs et plus spécifiques. L'accord au point d'achèvement comportera aussi autant que possible un plan d'exécution assorti de délais et définissant les responsabilités. Il sera plus facile ensuite de suivre l'exécution des recommandations issues de l'évaluation.

B. Mise au point d'une nouvelle approche de la diffusion et de la communication

9. Récemment encore, la plupart des organismes de développement, y compris le FIDA, considéraient que le rapport d'évaluation clôturait le processus. Les rapports d'évaluation étaient bien diffusés mais trop souvent ils étaient relégués sur quelque étagère, rarement consultés et encore plus rarement transmis aux personnes qui auraient pu en tirer profit et d'ailleurs les enseignements qu'ils contenaient, étaient souvent inaccessibles en raison de la terminologie technique et de la langue de bois utilisées. Le FIDA est conscient qu'un effort beaucoup plus important doit être fait pour tirer parti des connaissances issues du processus d'évaluation. C'est pourquoi, ayant reconnu que sans une bonne communication il n'y a pas d'apprentissage efficace, le Bureau a systématiquement revu l'an dernier ses pratiques en matière de communication sur l'évaluation afin de diffuser plus efficacement les connaissances acquises en dehors du cercle restreint du partenariat principal d'évaluation.

10. Tout d'abord, le Bureau a entrepris l'analyse des besoins de communication des diverses parties prenantes dont il a tiré un certain nombre d'éléments importants. Par exemple, on a constaté que les interlocuteurs du Bureau n'avaient ni les mêmes besoins ni les même priorités. Certains des bénéficiaires visés sont submergés par une information surabondante, tandis que d'autres manquent cruellement d'informations pertinentes ou sont exclus du fait de leur langue. Avec les conseils éclairés de spécialistes en communication⁵, le Bureau a maintenant commencé à adopter une approche de la communication en matière d'évaluation davantage orientée vers le client. Le travail accompli jusqu'à présent a permis d'identifier un certain nombre de nouveaux instruments, dont la mise en œuvre est actuellement à l'étude:

- Tout d'abord, chaque évaluation s'accompagnera de l'établissement d'un ensemble de produits de base normalisés visant à en accroître la cohérence et la qualité. Ces produits de base comprendront le rapport d'évaluation principal, le résumé et l'accord au point d'achèvement, qui auront prochainement non seulement un aspect et une présentation analogues, mais, ce qui est encore plus important, une table des matières harmonisée. Il sera ainsi plus facile de regrouper les résultats des évaluations et de rendre compte par thème, ainsi que d'effectuer des comparaisons entre projets, pays et régions. Le "Profil" et l'"Aperçu" (Insights) figurent parmi ces produits normalisés (voir ci-dessous).
- Ensuite, une approche "sur mesure" des activités et produits de communication complémentaires sera mise au point et intégrée dans chaque évaluation afin de tenir compte de sa nature et de son contexte spécifiques. Ces produits sur mesure ont pour but d'assurer une large diffusion des principaux messages issus de l'évaluation⁶.

⁵ Provenant de la Banque mondiale et de l'Institute of Development Studies (Royaume-Uni).

⁶ En 2000, par exemple, le Bureau a entrepris la traduction en tamoul et en portugais de l'accord au point d'achèvement des évaluations réalisées en Inde et au Mozambique afin de diffuser plus largement les



- Un autre instrument nouveau est un résumé très court et facile à lire de 500 à 700 mots reprenant les principales conclusions de l'évaluation. Ce document, qui sera établi par des rédacteurs professionnels, est actuellement connu sous le nom de "Profil". Le Profil doit être particulièrement utile à ceux qui n'ont pas le temps de lire ne serait-ce que le résumé du rapport complet, par exemple les fonctionnaires de l'administration des pays en développement et les cadres supérieurs du FIDA. L'objectif du Profil est de fournir un "échantillon" de l'évaluation et d'inciter le lecteur à approfondir en se reportant aux informations contenues dans le résumé ou le rapport principal de l'évaluation.
- En 2001, le Système de données d'évaluation (EKSYST) (disponible sur la nouvelle page d'accueil du Bureau intitulée, "Évaluation, apprentissage et impact", qui se trouve sur le site web du Fonds www.ifad.org) va être mis à niveau. La création de la nouvelle page d'accueil du Bureau a aussi été considérée comme une étape importante et génératrice d'économies dans la mise en œuvre de la politique de communication des documents du Fonds approuvée par le Conseil d'administration l'an dernier.
- Cette nouvelle approche comprend également un nouveau document d'une ou deux pages, appelé "Aperçu" et axé sur les principales conclusions et recommandations issues des évaluations thématiques ou des évaluations de programmes de pays et, lorsque cela est possible, également des évaluations de projets. Ces documents constitueront le principal élément d'apprentissage au sein du nouveau système EKSYST et remplaceront le concept de l'enseignement tiré⁷. Ils n'auront pas de caractère prescriptif mais serviront plutôt à attirer l'attention sur des hypothèses critiques et serviront de base à un débat plus approfondi entre les experts et les décideurs politiques. Les "Aperçus" seront établis et validés à l'issue d'un débat entre les membres du partenariat principal de l'évaluation et les autres partenaires.
- Le Bureau envisage de créer un service d'assistance qui répondra aux demandes de renseignements qui lui seront adressées sous forme électronique, téléphonique et écrite. Ce service sera chargé de rechercher les documents du Bureau à expédier et donner la priorité au partage de l'information et des connaissances avec les partenaires qui participent à l'exécution des projets sur le terrain et les autres partenaires du développement privés d'accès aux ressources d'Internet. Enfin, il permettra surtout un contact interactif personnalisé et en temps réel.
- De nouvelles procédures normalisées de fonctionnement seront adoptées pour la communication avec les partenaires clés aux stades critiques du processus d'évaluation. Les évaluations menées par le FIDA sont un processus participatif articulé autour d'une analyse indépendante. La communication est une activité complexe qui doit être bien organisée. La normalisation des procédures de fonctionnement devrait permettre une communication plus efficace sur l'ensemble des procédures d'évaluation.

enseignements tirés de l'évaluation au sein de la communauté des ONG et de la société civile dans son ensemble. Dans le cadre d'une autre évaluation, le Bureau appuie l'effort entrepris par le gouvernement du Tamil Nadu en Inde pour mettre au point des modules de formation s'adressant aux différents partenaires des projets en tirant parti des principaux enseignements et recommandations issus de l'évaluation du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu. Ces modules de formation ont pour but d'accroître la capacité opérationnelle de plus de 250 ONG participant actuellement au projet et d'améliorer la formation et l'assistance technique qu'elles fournissent aux groupes féminins d'auto-assistance, conformément aux résultats de l'évaluation. Un autre exemple est celui d'un documentaire vidéo en cours de préparation qui véhiculera les principaux messages de l'évaluation du projet de développement tribal participatif dans l'Andhra Pradesh. Ce nouveau moyen de communication s'adresse spécialement aux populations rurales analphabètes et à leurs communautés.

⁷ Dans le contexte de l'évaluation, on entend par "enseignement tiré", une généralisation fondée sur l'évaluation d'une expérience (projet, politique ou programme).

- Enfin, un instrument encore à l'étude est un portail Internet dédié à l'évaluation de la lutte contre la pauvreté et du développement rural. Il comporterait des liens avec la documentation disponible en ligne partout dans le monde et servirait de point de convergence pour l'apprentissage et l'innovation sur ces questions. Tout en constituant un outil utile pour le personnel du Bureau et ses partenaires, ce portail renforcerait la réputation du FIDA comme centre d'excellence en matière de lutte contre la pauvreté rurale.

11. Toute nouvelle activité a bien entendu des conséquences financières qu'il convient d'examiner attentivement, compte tenu des ressources limitées dont dispose le Bureau. On a estimé le coût supplémentaire de cette nouvelle approche, à la fois pour la mise en place des systèmes requis et la mise en œuvre de l'approche envisagée. Il semble, d'après ces estimations préliminaires, que les dépenses de fonctionnement supplémentaires doivent pouvoir être financées en grande partie sur le budget opérationnel du Bureau par la réaffectation de ressources et la rationalisation des activités et des processus d'évaluation.

C. Travail méthodologique sur l'impact et la performance

12. L'évaluation de l'impact et de la performance des opérations du FIDA est depuis quelque temps une tâche prioritaire⁸. Le plan d'action a encore renforcé cette priorité en réaffirmant l'importance capitale que revêtait l'accroissement de l'efficacité des opérations du Fonds, entre autre, par l'étude et l'amélioration des pratiques actuelles d'évaluation et de suivi de l'impact.⁹ Le FIDA entend par "impact" le changement apporté par les opérations qu'il finance, aux conditions d'existence des ruraux pauvres et de leurs communautés ainsi qu'à l'environnement dans lequel ils travaillent. L'impact est la résultante de toutes les activités de prêt et autres, entreprises par le FIDA en collaboration avec ses partenaires. Il est donc urgent que le Fonds mette au point une méthodologie rationnelle et réaliste d'évaluation de l'impact au niveau des projets et de l'institution, comme le prévoit le Plan d'action, et qu'il conçoive et mette en œuvre une stratégie de partage des enseignements acquis au cours de ce processus.

13. Comme le prévoit le Plan d'action et pour faire aplanir les difficultés que présente la mise au point d'une telle méthodologie, le Bureau a entrepris en 2000 deux études étroitement liées ayant toutes deux pour objectif spécifique de formuler une approche cohérente de l'évaluation de l'impact. Lors de la mise au point de ces nouvelles approches de l'évaluation de l'impact, le FIDA veillera, comme le prévoit le Plan d'action, à ce qu'il soit dûment tenu compte à la fois des objectifs mondiaux de développement et de l'harmonisation des critères d'évaluation demandée par le groupe de coopération en matière d'évaluation des banques multilatérales de développement.

Mise au point d'un cadre méthodologique plus rationnel pour l'évaluation de l'impact

14. Compte tenu de la nécessité, de plus en plus ressentie, de doter le FIDA de la capacité et de la méthodologie dont il a besoin pour évaluer la performance et l'impact au niveau institutionnel, à l'instar des autres institutions financières internationales (IFI), la première étude¹⁰ a pour objet de mettre au point une méthodologie normalisée d'évaluation de l'impact. Dans le cadre de cette étude, le

⁸ En avril 1999, par exemple, le FIDA a présenté à la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA une première étude de grande ampleur sur l'efficacité de certains projets du FIDA.

⁹ Le plan d'action envisage à cet égard deux lignes d'action concrètes:

i) "mettre au point un cadre méthodologique plus rationnel pour l'évaluation de l'impact et l'utiliser à *établir le bilan* des projets et programmes du FIDA";

ii) "recenser les meilleures pratiques et mettre au point des outils et des lignes directrices pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation efficace au niveau des projets".

¹⁰ Exécutée avec l'aide de la Banque mondiale.

Bureau a procédé au premier semestre 2000 à l'inventaire des méthodes utilisées par le FIDA et les autres organismes de développement et proposé un cadre provisoire d'évaluation de l'impact et de la performance. Plus récemment, dans le contexte du PRP, le Bureau a notamment proposé de mettre au point un ensemble d'indicateurs de l'impact faisant l'objet d'un commun accord et reflétant le mandat du FIDA, sa stratégie institutionnelle et les attentes des parties prenantes, et de les intégrer dans une méthodologie harmonisée d'évaluation de la performance et de l'impact au niveau de l'institution.

Efficacité des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) au niveau des projets

15. La seconde étude découle de la prise de conscience de l'importance fondamentale du suivi et de l'évaluation de l'impact au niveau des projets pour l'apprentissage et l'amélioration de la performance. D'autre part, l'efficacité des évaluations conduites par le Bureau dépend, à de nombreux égards, de la qualité du S&E au niveau des projets. L'appui apporté par le Bureau au système de S&E a pour but de recenser les bonnes pratiques et de mettre au point des outils et des lignes directrices permettant une meilleure efficacité des systèmes de S&E au niveau des projets. En 2000, le Bureau a dressé le bilan de l'expérience acquise par le FIDA au cours des dix dernières années en matière de S&E. Ce bilan dont les résultats ont été débattus au cours d'un séminaire interne en mai 2000 a mis en évidence les carences dont souffrent la plupart des projets du FIDA: les systèmes de S&E n'ont pas la priorité qui conviendrait, ils fonctionnent rarement bien et, dans la plupart des cas, ils ne sont guère utilisés pour améliorer la gestion des projets. Il a fait aussi ressortir l'importance de la participation sur le terrain, des partenaires qui collaborent à la mise au point des systèmes de S&E au niveau des projets. Un rapport faisant la synthèse de ce bilan a été présenté sous une forme provisoire au Conseil d'administration en septembre 2000.

16. Le Bureau a aussi participé en 2000 au Groupe de travail sur la gestion de l'impact établi dans le cadre du PRP. La gestion de l'impact a pour objet de veiller à ce que l'impact des activités de lutte contre la pauvreté rurale auxquelles le FIDA apporte son soutien soit soumis à un processus permanent de suivi, d'évaluation, d'amélioration et de communication effective. Le but final est de permettre au FIDA et à ses partenaires de lutter plus efficacement contre la pauvreté rurale et, ce faisant, de susciter un appui financier et politique renforcé en faveur de la mission du FIDA. Les initiatives prises par le Bureau en matière d'évaluation de l'impact et sa participation à la reconfiguration des processus de gestion de l'impact se sont mutuellement étayées.

D. Réorganisation du Bureau de l'évaluation et des études

17. Pour adapter la structure du Bureau à la nouvelle stratégie d'évaluation mise au point en 1999, la division a tout d'abord été réorganisée en cinq équipes régionales appliquant le principe de l'examen par les pairs. Ces équipes ont pour tâche principale d'acquérir une compétence et des connaissances sur les priorités et les orientations attachées aux travaux menés par chaque division régionale du FIDA, en vue d'aboutir à la mise au point de stratégies régionales par des travaux d'évaluation appropriés. Pour porter tous ses fruits, cependant, le système des équipes régionales du Bureau aura besoin de temps et d'un soutien attentif. Les examens par les pairs prévus au sein des équipes ne sont pas encore effectués régulièrement, mais un certain nombre d'initiatives pilotes prises en 2000 ont déjà donné de bons résultats.

18. Le Bureau a également créé deux services fonctionnels: l'un chargé des rapports et de la communication avec le Comité de l'évaluation, l'autre des questions relatives au programme de travail et budget. Tous les postes de la catégorie des services généraux ont été reclassés en 2000.

E. Autres activités menées par le Bureau de l'évaluation et des études en 2000

Partenariat

19. Le Bureau a organisé sept réunions de partenariat avec les chefs et des représentants des divisions de l'évaluation de différents organismes bilatéraux et multilatéraux¹¹. Ces réunions ont eu pour objectif général de faire connaître le rôle de l'évaluation dans les autres organisations, de confronter l'expérience acquise à l'occasion de l'application des méthodologies correspondantes et d'ouvrir la voie à de futurs partenariats dans des domaines d'intérêt commun. En conséquence, la Banque mondiale fournit une aide au Bureau pour l'exécution de l'étude sur l'évaluation de l'impact mentionnée aux sections II.C et III.A ci-dessus, ainsi que dans le domaine de la communication des résultats de l'évaluation. Des pourparlers sont actuellement en cours avec la Direction du développement et de la coopération (Suisse), le Département du développement international (DFID) du Royaume-Uni et l'Agence suédoise de l'aide au développement international (ASDI) concernant la portée d'éventuels partenariats futurs dans des domaines tels que la gestion de l'impact, la gestion de l'apprentissage et des connaissances par l'évaluation, l'exécution d'examen conjoints de l'aide au niveau des pays ainsi que de grandes évaluations thématiques.

20. La division a été chargée de coordonner la participation du Fonds à la deuxième Conférence mondiale sur les connaissances, qui s'est tenue à Kuala Lumpur (Malaisie) en mars 2000. À cette occasion, le Bureau a organisé avec d'autres partenaires, un certain nombre d'événements, notamment un concours international visant à distinguer les meilleures connaissances et innovations émanant des ruraux, qui a connu un grand succès, et la production d'un documentaire intitulé "Forêts, connaissances locales et moyens de subsistance" mettant en évidence l'importance des connaissances locales pour le développement.

21. La division a participé à l'Atelier sur l'utilisation de l'information provenant de l'évaluation pour un apprentissage et une responsabilisation effectifs, organisé par le Gouvernement japonais en collaboration avec le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du CAD. Le Bureau a officiellement demandé que le FIDA soit admis à participer au groupe de travail en qualité d'observateur.

Plan d'action et programme de reconfiguration des processus

22. Comme il est indiqué plus haut, les travaux ont commencé dans les trois domaines dans lesquels le Bureau est chargé d'appliquer les recommandations B iii) et iv) du Plan d'action (voir tableau 1, page 22). Ces premiers travaux ont été entièrement financés sur le budget administratif du Bureau, à l'exception de l'évaluation de la capacité d'innovation du FIDA, tâche pour laquelle des fonds supplémentaires ont été mobilisés auprès de la Finlande et de la Suisse,

23. Neuf fonctionnaires du Bureau ont participé à six groupes de travail dans le cadre du PRP¹², ce qui, vu la taille de la division, représente un effort important. Si des fonds ont été accordés en compensation pour le recrutement de quelques consultants, seule une faible part des tâches habituellement accomplies par les fonctionnaires du Bureau ont pu leur être confiées. En outre, le Bureau a détaché auprès de l'équipe du PRP, un agent des services généraux.

¹¹ Agence danoise de développement international (DANIDA), Département du développement international (DFID) du Royaume-Uni, Office allemand de la coopération technique *GTZ), Gouvernement des Pays-Bas, Direction de la coopération et du développement (DDC) de la Suisse, Agence suédoise d'aide au développement international ASDI et Banque mondiale.

¹² i) Gestion de l'impact (organisateur et coorganisateur); ii) gestion des connaissances; iii) cycle des projets; iv) gestion des partenariats; v) services d'appui; et vi) technologies de l'information.

III. APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2001

24. Le Bureau a fixé ses priorités pour 2001-2002 en se fondant sur trois grandes considérations: i) les priorités indiquées dans le Plan d'action et les fiches de pilotage du FIDA pour 2001; ii) la participation prévue du Bureau à la phase d'exécution du PRP; et iii) les activités du Bureau dont l'achèvement devra être reporté sur 2001¹³.

25. Les trois domaines prioritaires ainsi identifiés par le Bureau pour 2001, sont les suivants: i) gestion de l'impact; ii) gestion des connaissances et innovation; et iii) poursuite de la NAE. L'exposé détaillé du programme de travail d'OE pour 2001-2002 figure à l'annexe II. Les sections ci-après sont consacrées à la façon dont le Bureau se propose de mettre en œuvre les priorités et les objectifs mentionnés ci-dessus.

A. Gestion de l'impact

26. Ce domaine prioritaire correspond à l'objectif B iii) du plan d'action et se subdivise en deux activités:

Mise au point (et utilisation systématique) d'un cadre méthodologique d'évaluation de l'impact pour l'évaluation des projets et programmes du FIDA

27. Cette étude, qui est en cours (voir première partie, section II.C), a pour but d'améliorer la mesure de l'impact des opérations du FIDA par le biais de l'évaluation et, en fin de compte, de contribuer à renforcer cet impact sur le terrain. Deux actions simultanées sont prévues pour atteindre cet objectif:

- i) mettre au point une méthodologie améliorée d'évaluation de l'impact et l'utiliser systématiquement dans toutes les évaluations; et
- ii) regrouper les résultats de l'évaluation de l'impact et de la performance, synthétiser les enseignements tirés de l'évaluation et adresser périodiquement des rapports à ce sujet à la direction et au Conseil d'administration.

28. La première série d'actions comprend la mise au point de critères d'évaluation harmonisés et d'une méthodologie de l'évaluation de l'impact destinés à être utilisés systématiquement dans toutes les évaluations entreprises par le FIDA, de manière à faciliter l'évaluation de l'impact au niveau de l'institution. Il sera tenu compte du consensus existant parmi les IFI sur les critères d'évaluation, des objectifs du développement international ainsi que de la mission et de la vision spécifiques du FIDA. Quatre critères se dégagent des travaux que mène actuellement le Bureau dans ce domaine: la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité¹⁴, tous adaptés aux caractéristiques particulières des opérations du Fonds¹⁵. Ces critères devraient englober des catégories d'indicateurs d'impact établis d'un commun accord et correspondant aux principales priorités du Fonds: lutte contre la pauvreté, sécurité alimentaire, potentialisation des institutions de base et autonomisation des femmes (voir par. 14). L'autre aspect fondamental de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact est la mise au point d'un système gérable de notation de la performance qui permette un regroupement et une comparaison raisonnée des résultats de l'évaluation. Cela suppose la définition d'une grille appropriée pour classer les résultats qualitatifs et quantitatifs.

¹³ Le tableau 1, page 20 indique succinctement les liens entre les priorités du Bureau, le PRP et le Plan d'action.

¹⁴ Voir annexe V.

¹⁵ La pertinence, par exemple, s'apprécie par rapport aux politiques et aux priorités du pays en matière de lutte contre la pauvreté rurale, au COSOP, à la mission du FIDA, aux documents de politique opérationnelle du FIDA et aux besoins effectifs des bénéficiaires des projets.



29. La deuxième série d'actions a trait au regroupement des résultats de l'évaluation et à l'établissement de rapports systématiques au moyen de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact. Il faudra tout d'abord que soient réalisées au cours d'une année donnée une multitude d'évaluations de projets (évaluations intermédiaires et terminales), ainsi que des évaluations de programmes de pays et des évaluations thématiques¹⁶. La liste finale des évaluations de projets/programmes sera soumise à l'approbation de la direction du FIDA afin d'assurer qu'elle correspond aux priorités de l'organisation dans le domaine de la gestion de l'impact et des connaissances. Ces évaluations appliqueront les lignes d'orientation stratégiques de la nouvelle approche de l'évaluation ainsi que les critères et méthodes d'évaluation de l'impact qui auront été définis d'un commun accord. On regroupera les résultats de l'ensemble de l'évaluation en utilisant la notation des performances établie et en analysant de façon approfondie les différents facteurs en jeu (socio-économiques, institutionnels, politiques, environnementaux, etc.). Le regroupement des notes sera complété par une synthèse des enseignements et des idées tirés des évaluations ci-dessus, qui serviront à alimenter et à améliorer les processus de conception, d'exécution et d'élaboration des stratégies. Le travail d'évaluation, de regroupement et de synthèse servira à l'établissement de rapports récapitulatifs destinés à la direction et au Conseil d'administration.

30. Les initiatives mentionnées ci-dessus et leur mise en œuvre viendront compléter le travail permanent d'auto-évaluation accompli par PD chaque année¹⁷ et tiendront compte de l'utilisation généralisée par le Fonds du système du cadre logique des projets ainsi que des efforts que fait ce département pour renforcer les systèmes de S&E au niveau des projets.

Identification des meilleures pratiques et mise au point d'outils et de lignes directrices pour la mise en place d'un système efficace de S&E au niveau des projets

31. En 2001, le Bureau élaborera un guide pratique du suivi et de l'évaluation des projets destiné à faciliter la mise au point, l'installation et l'utilisation de systèmes efficaces de S&E au niveau des projets, qui serviront d'outils de gestion axée sur l'impact. Conscient que nombre des guides et manuels de S&E publiés dans le passé n'ont pas produit les résultats escomptés, le Bureau s'efforcera d'élaborer le guide envisagé en étroite collaboration avec PD dans le cadre d'un processus faisant appel à la participation de ses futurs utilisateurs et de traiter les problèmes concrets qu'ils rencontrent en utilisant, autant que possible, des exemples de bonne pratique en matière de projets de développement rural tirés de la réalité. Le guide sera adapté au contexte spécifique des opérations que soutient le FIDA et proposera des options adaptables aux différentes spécificités régionales et nationales. Il ne constituera pas une initiative isolée mais complétera les efforts entrepris ailleurs par le FIDA, par exemple la mise en place d'approches du cadre logique et de réseaux de soutien régional.

32. Un partenariat principal d'évaluation comprenant des fonctionnaires des divisions régionales du FIDA, des conseillers techniques et des institutions coopérantes a été créé pour mener à bien la définition et l'élaboration du guide. Ce partenariat sera élargi afin d'accueillir des directeurs de projets et des représentants des bénéficiaires. Un atelier interne de "validation" sera organisé en octobre pour examiner le projet de guide. Une synthèse du guide sera présentée au Conseil d'administration à sa session de décembre.

¹⁶ En 2001, par exemple, le Bureau achèvera ou lancera 13 évaluations de projets, 10 évaluations thématiques, 5 évaluations de programmes de pays et deux évaluations de politique/stratégie importantes. L'exposé détaillé de ces travaux d'évaluation figure à l'annexe II.

¹⁷ Le rapport de situation sur le portefeuille de projets en donne le résumé.

B. Gestion des connaissances et innovation

33. Dans ce domaine, les activités prévues en 2001 sont les suivantes:

Conclusion de l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en matière de lutte contre la pauvreté, entreprise en 2000

34. Cette évaluation, prévue dans le Plan d'action, vise à permettre au FIDA de mieux appréhender la façon dont il pourrait renforcer sa capacité et ses résultats en matière d'innovation et de gestion des connaissances, compte tenu des avantages comparatifs dont il dispose et des attentes des parties prenantes. Elle fournira aussi des éléments et un cadre pour l'élaboration d'une stratégie de promotion des innovations et de partage des connaissances et des enseignements novateurs en matière de lutte contre la pauvreté.

35. Deux phases sont prévues: la phase en cours vise: i) à dégager une compréhension et un cadre conceptuel communs de l'innovation reproductible et du processus d'innovation susceptible de s'appliquer au FIDA; ii) à passer en revue les efforts faits par les partenaires du FIDA pour promouvoir les innovations institutionnelles afin de recenser les chevauchements et les complémentarités; iii) à évaluer les points forts, les points faibles et le potentiel des instruments dont dispose le FIDA pour innover (liés aux prêts ou non); et iv) à entreprendre l'évaluation d'études de cas d'innovations sélectionnées et à en tirer des enseignements.

36. La seconde phase s'appuiera sur les résultats de la première pour évaluer la capacité institutionnelle du FIDA en matière de promotion d'innovations reproductibles. Elle comportera à cette fin l'évaluation de la culture de l'innovation du Fonds, sa capacité d'innovation, son potentiel d'apprentissage, son attachement institutionnel à l'innovation et le cadre dont il s'est doté pour encourager l'innovation. Elle recensera les principales contraintes qui entravent la performance du FIDA en matière de promotion d'innovations reproductibles et les moyens de renforcer et d'exploiter les possibilités existantes et potentielles qui permettraient au Fonds de maximiser son efficacité à cet égard.

Évaluation du programme de dons d'assistance technique (DAT) pour la recherche agricole

37. Le FIDA avait exprimé l'intention de procéder à cette importante évaluation dans le document intitulé "Le financement sous forme de dons: une nouvelle approche" (EB 2000/69/R.11), soumis au Conseil d'administration en mai 2000. Bien que le Conseil ait demandé qu'un complément d'information lui soit apporté dans un document additionnel, le principe d'une telle évaluation n'a pas été contesté. Associée aux résultats de l'évaluation du Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE), cette évaluation devrait infléchir très nettement la formulation de la politique du Fonds concernant le programme de dons d'assistance technique. Étant donné que la direction a l'intention de présenter au Conseil, dans le courant de 2002, un document sur la politique en question, l'évaluation vient à point nommé et – puis que les dons d'assistance technique pour la recherche agricole sont manifestement destinés à encourager les innovations – elle devrait apporter des aperçus nouveaux qui compléteront l'évaluation en cours sur la capacité du FIDA à promouvoir les innovations.

Contribution à l'élaboration de la stratégie de gestion des savoirs institutionnels

38. Le Bureau prendra une part active à la formulation de la stratégie de gestion des savoirs ainsi qu'à la définition des éléments de base et de la structure organique correspondants dans le cadre de la phase d'exécution du PRO.



Évaluations thématiques¹⁸

39. Ces évaluations particulières ont été choisies en collaboration avec d'autres divisions et départements du FIDA et approuvées par la direction du Fonds au plus haut niveau. Elles correspondent donc à certaines des priorités du Fonds pour 2001 en matière de gestion des savoirs.

C. Nouvelle approche de l'évaluation

40. En 2001, le Bureau va achever la mise au point de la composante communication de la nouvelle stratégie d'évaluation du Fonds ainsi que celle de la structure organique la mieux adaptée à la nouvelle approche. Il commencera d'autre part à évaluer et affiner cette approche, compte tenu de l'expérience acquise durant les deux premières années.

Communication et diffusion des résultats des évaluations

41. Dans le cadre de la mise au point de nouveaux outils et produits de communication mentionnés auparavant, le Bureau mènera en 2001 les activités suivantes: i) définir une teneur normalisée pour les principaux produits de l'évaluation afin de permettre des synthèses et des comparaisons; ii) achever la mise au point des procédures opérationnelles types applicables à la communication des résultats d'une évaluation; iii) continuer à piloter les travaux relatifs à l'établissement de profils et d'un petit nombre de produits sur mesure; iv) achever la mise au point de la page d'accueil du Bureau sur Internet, l'introduction de l'Aperçu et la refonte du système EKSYST; v) faire une étude de faisabilité en vue de créer au Bureau un service d'aide.

Structure organique

42. En 2001, la division se propose de déterminer la structure organique qui serait la mieux adaptée pour aider à appliquer la nouvelle approche de l'évaluation. Il s'agira notamment de faire un bilan des résultats obtenus par les équipes régionales du Bureau créées en 2000.

Suivi et affinement de la nouvelle approche de l'évaluation

43. Les responsables de toutes les missions d'évaluation entreprises par le Bureau sont tenus de rédiger un document succinct résumant l'expérience faite avec la nouvelle approche et les nouveaux processus d'évaluation et, le cas échéant, d'esquisser les mesures correctrices/ou de suivi nécessaires. À partir de ces résumés, le Bureau se propose en 2001 de faire un bilan de l'expérience acquise les deux premières années dans l'application de la nouvelle approche de l'évaluation ainsi que de nouveaux processus et produits d'évaluation. Cette démarche devrait permettre d'affiner ou, si nécessaire, d'adapter la stratégie d'évaluation du Fonds pour lui donner une plus grande efficacité et promouvoir des procédures nouvelles d'évaluation des impacts et de gestion des savoirs.

DEUXIÈME PARTIE: ENSEIGNEMENTS ET APERÇUS TIRÉS DES ÉVALUATIONS

44. Jusqu'à présent, les rapports annuels du Bureau présentaient toujours des résumés des Aperçus des évaluations les plus récentes. Ces résumés donnaient certes des informations détaillées et très utiles mais il appartenait au lecteur de se faire une idée d'ensemble des enseignements livrés par ces évaluations. Autrement dit, il lui fallait passer du particulier au général. Cette année, le Bureau a fait une première tentative pour donner une véritable d'ensemble. Il a retenu deux thèmes qui s'étaient dégagés de ses évaluations des dernières années et qu'il juge important de soumettre pour réflexion au

¹⁸ Voir annexe II.



FIDA: l'influence qu'exerce la capacité institutionnelle au niveau local sur les résultats obtenus par les projets, et les problèmes liés à l'intérêt du Fonds à long terme pour les activités qui donneraient aux pauvres accès à des terres agricoles productives. Dans les paragraphes qui suivent, on a tenté d'aller plus loin dans les enseignements tirés des évaluations et de dégager les questions auxquelles il est important que le FIDA s'attaque.

I. POUR UN TERRAIN D'ACTION COMMUN: LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE AU NIVEAU LOCAL

45. L'impact des programmes de développement rural financés par le FIDA dépend pour beaucoup de la capacité des institutions par le biais desquels il choisit de travailler. Dans les cas où le FIDA a pris pour partenaires des organismes ayant fait la preuve qu'ils assurent des services de qualité, les résultats ont été remarquables. Dans le cas où il a réussi à renforcer les capacités d'organismes d'exécution quelque peu déficients, les résultats ont là aussi été positifs. Les évaluations récentes laissent entrevoir quelques approches prometteuses pour résoudre les problèmes qui se posent à l'interface entre le Fonds et ses bénéficiaires. Ces constatations, résumées plus loin, ont des incidences non négligeables pour la conception et la durabilité des projets menés avec l'appui du FIDA.

46. Une connaissance assez approfondie du contexte institutionnel dans lequel un projet va probablement se dérouler est indispensable au succès. Les conclusions des évaluations menées ces deux dernières années par le Bureau donnent à penser que le temps consacré à *l'analyse des institutions* au stade de la conception d'un projet serait un investissement extrêmement rentable pendant l'exécution et après l'achèvement du projet. Pour bien appréhender les partenaires potentiels, il faudrait connaître leurs compétences dans le domaine technique et dans celui du développement social ainsi que la solidité de leurs relations avec la société civile et les organismes publics d'exécution. Forts de cette information, les concepteurs de projets pourraient décider de s'appuyer sur les capacités existantes ou de mettre au point des composantes destinées à renforcer les capacités le cas échéant. En outre, le fait d'*associer les institutions locales dès le début du processus de conception* rendrait les projets plus faciles à exécuter, tout en augmentant leurs chances de se maintenir durablement. La comparaison des institutions associées au projet de promotion de la femme au Tamil Nadu, en Inde, et au projet de crédit à la production à l'intention des femmes des zones rurales au Népal – deux projets financés par le FIDA – illustre cet aspect des choses et montre comment il peut déterminer le succès d'un programme.

Le projet de promotion de la femme au Tamil Nadu

47. Le gouvernement de l'État du Tamil Nadu avait déjà mis en place l'Association pour la promotion de la femme avant l'intervention du FIDA. En 1990, année où l'Association s'est vu confier la responsabilité de l'exécution du nouveau projet de promotion de la femme au Tamil Nadu, elle était présente sur tout le territoire de l'État mais avait du mal à atteindre les femmes et les organisations communautaires qui la représentaient. S'appuyant sur les activités de l'Association, le projet visait à améliorer la situation socio-économique des femmes pauvres, notamment des femmes chefs de ménage. Pour cela, il était avant tout prévu de leur donner accès au crédit et d'encourager la création d'activités rémunératrices.

48. L'Association a coordonné les activités des ONG et des organismes intermédiaires travaillant avec les organisations communautaires pour encourager la création de groupements d'épargne, qui sont devenus l'élément de liaison entre ces organisations et les banques participantes, les animateurs villageois et les formateurs. Au début du projet, la vision d'ensemble et les capacités de planification de l'Association laissaient à désirer et, dans l'ensemble, son personnel manquait de qualifications et de motivation. Toutefois, à la fin du projet, en décembre 1998, elle s'était développée et avait pris la dimension d'une organisation d'État d'excellente réputation. Son personnel était plus compétent

techniquement et mieux motivé, elle était gérée avec plus d'autorité et elle jouissait d'un pouvoir de négociation beaucoup plus grand avec les autorités de l'État. Aujourd'hui, le projet de promotion de la femme au Tamil Nadu se distingue comme une réussite exemplaire¹⁹. Les facteurs responsables de ce succès sont examinés plus loin.

Le projet de crédit à la production à l'intention des femmes des zones rurales au Népal

49. L'évaluation du programme de pays pour le Népal avait souligné l'existence de profondes inégalités entre hommes et femmes. Ainsi, les filles sont généralement moins bien nourries que les garçons, elles sont moins éduquées et ont moins de chances de réaliser leur potentiel²⁰. Les inégalités en matière d'accès aux ressources tout au long de la vie expliquent sans doute que le Népal soit l'un des rares pays au monde où l'espérance de vie des femmes est inférieure à celle des hommes. Le FIDA a financé, entre autres, dans le pays le projet de crédit à la production à l'intention des femmes des zones rurales, géré par le Ministère du développement local par l'intermédiaire de la division de la promotion de la femme. Il s'agissait d'entreprendre des activités analogues à celles du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu (voir paragraphe 47). Or, malgré certains résultats positifs au niveau de l'exécution du projet et de la refonte de certaines activités face à des problèmes apparus en cours de route, la division a été freinée dans son action par le peu de moyens techniques du personnel, l'insuffisance des activités à la périphérie, le manque de fonds et une culture institutionnelle peu favorable à la flexibilité et à l'innovation.

50. D'après le rapport d'évaluation, la division était tenue de fonctionner comme une ONG mais, comme elle faisait partie de la structure gouvernementale, ses méthodes administratives n'avaient pas la même souplesse, ses conditions de travail et de rémunération étaient moins attrayantes et son personnel n'était pas aussi bien formé. La division est dirigée par des fonctionnaires qui n'ont guère ou pas d'expérience du travail de terrain ni des questions liées aux spécificités hommes-femmes. Contrairement au projet du Tamil Nadu où l'Association va gérer un nouveau projet de suivi financé par l'État pour développer les activités antérieures, le projet du Népal a pris fin et la possibilité de faire de la division de la promotion de la femme une entité autonome est envisagée.

51. Ces deux projets ont en commun plusieurs facteurs importants. Tous deux avaient pour but d'améliorer la situation des femmes pauvres en milieu rural; tous deux s'inséraient dans un contexte social caractérisé par de très nettes inégalités entre hommes et femmes; tous deux étaient gérés par des organismes publics (dont des agents étaient présents sur le terrain) mandatés pour promouvoir la condition de la femme; enfin, tous deux s'appuyaient sur des partenariats productifs avec des ONG et des organisations communautaires. Or, les résultats obtenus ont été très différents. Le facteur déterminant à cet égard a été le contexte institutionnel. Bien qu'au début du projet l'Association du Tamil Nadu n'ait disposé que de moyens limités, elle a été aidée par des ONG compétentes comme l'Agence de réinstallation et de développement du Mysore et d'autres organismes, qui ont été en mesure d'assurer une formation de qualité et de faciliter les activités. De plus, l'Inde a une longue tradition de partenariat entre les ONG et les autorités, ce qui a indubitablement joué un rôle dans l'instauration du climat de confiance nécessaire à la bonne exécution du projet. Le contexte au Népal était très différent. Il y a dix ans encore, l'administration népalaise était relativement centralisée et n'offrait que peu de chances aux initiatives locales. Malgré les progrès notables de la décentralisation, les groupements d'entraide et les ONG n'ont commencé à agir que récemment et leurs capacités ne sauraient être comparées pour l'instant à celles d'organisations du même type dans d'autres parties de l'Asie du Sud.

¹⁹ Inde, *Évaluation terminale du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu* (prêt n° 240-IN), avril 2000, OE, FIDA.

²⁰ Népal, *Évaluation du programme de pays*, juillet 1999, OE, FIDA.



52. Il se trouve que les deux exemples ci-dessus concernent l'Asie du Sud. S'ils ont été choisis, c'est uniquement pour faire ressortir les différences dans les capacités relatives des institutions concernées. Mais le FIDA a également rencontré des problèmes de capacité institutionnelle dans d'autres régions. Il a parfois surestimé la solidité et la résistance des services publics locaux, en Afrique subsaharienne par exemple, et ce, au détriment des programmes qu'il mène. En Zambie, le FIDA a surestimé la capacité du Ministère de l'agriculture, des pêches et de l'alimentation dans le cadre du programme de sécurité alimentaire des ménages dans la province méridionale; certains agents dont le rôle était déterminant ont été nommés avec retard, ce qui a été cause de problèmes pour la direction du projet ainsi que pour l'activité du service de recherche du Ministère²¹. Il n'est pas difficile de saisir des avantages qu'il y a à informer les responsables de la conception d'un projet des conclusions des analyses institutionnelles, mais il est en revanche plus compliqué d'intégrer ces analyses dans la conception et l'exécution des projets; il faudra pour cela disposer de plus de ressources, prévoir une phase de démarrage plus longue et donner une plus grande souplesse, entre autres, aux procédures de prêt et à la conception des programmes.

Durabilité des institutions locales

53. L'aide au développement a pour but d'aider les pauvres à améliorer leurs perspectives d'avenir de telle sorte qu'elle n'ait finalement plus de raison d'être. Cela signifie pour l'essentiel qu'il s'agit de renforcer la trame de la société civile et de créer un capital social grâce auquel les pauvres pourront être aidés dans leurs initiatives. Au niveau local, cette approche a fait ses preuves pour certains programmes menés avec l'appui du FIDA, mais elle reste problématique pour bien d'autres.

54. Les évaluations récentes font apparaître des résultats décevants une fois que les projets ont pris fin et que le FIDA a interrompu son appui. Une étude achevée en 2000 sur les associations d'irrigants dans les projets du FIDA a montré que, dans bon nombre de projets examinés, le transfert juridique des avoirs des projets à ces associations ne s'était pas concrétisé. Le projet de pêche artisanale dans la province de Nampula, au Mozambique, a réussi à instaurer des liens entre les comités et associations de pêcheurs et des organismes officiels comme l'Administration des pêches, mais la démarche de responsabilisation reste inachevée tant que les organisations chargées de la gestion ne sont pas officialisées sur le plan juridique.

55. L'expérience faite donne à penser qu'il conviendrait d'étudier deux domaines apparemment prometteurs si l'on veut améliorer la durabilité des institutions. Le premier est l'*appui "après création"* apporté aux organisations de base nouvellement constituées et le second les *réformes juridiques et réglementaires* nécessaires pour conférer une légitimité aux institutions populaires nouvellement créées. L'évaluation des projets menés dans le cadre du Programme spécial pour l'Afrique fait ressortir l'absence d'appui une fois que les organisations locales se développent et deviennent des groupements associatifs voire des fédérations. Il est rare que ces organismes soient reconnus sur le plan juridique. Les projets ont continué à fonctionner à l'interface entre des groupements communautaires et des organismes nationaux ou régionaux, des entreprises privées, des banques, etc., alors que des fédérations ou des organismes représentatifs à un plus haut niveau étaient tout à fait en mesure de reprendre ces fonctions. Au Népal, l'absence d'appui législatif à des ONG qui avaient récemment fait la preuve de leurs capacités en tant que prestataires de services financiers a empêché de mettre le crédit à la portée des petits exploitants. Dans le cadre du projet mené au Mozambique, la création des organisations de cogestion a été entravée par des carences au niveau de l'officialisation, du statut juridique et de la reconnaissance de la part des autorités.

²¹ Zambie – *Programme de sécurité alimentaire des ménages dans la province méridionale* (prêt n° 368-ZM) mai 2000, Rapport d'évaluation à mi-parcours, Résumé analytique, appendice 2, OE, FIDA.

Éléments de réflexion

56. Les conclusions de l'évaluation résumées ci-dessus soulèvent quant à la conception et à la durabilité des projets menés avec l'appui du FIDA, plusieurs questions qui méritent d'être analysées de façon plus approfondie.

57. Procéder à une analyse détaillée des institutions, repérer les partenaires et concevoir en partenariat des projets dotés de la souplesse nécessaire sont autant de tâches qui exigent que les quelques effectifs de personnel du FIDA leur consacrent davantage de temps et que les méthodes de prêt et la conception des programmes soient plus souples. Le FIDA peut-il se permettre de consacrer plus de temps au démarrage et d'assurer la flexibilité requise? C'est en effet une condition nécessaire pour garantir une conception pertinente et réalisable, mais elle n'est pas facile à remplir et ce n'est en aucun cas une condition suffisante.

58. Il y a d'autres impératifs: instaurer des contacts directs plus étroits avec les institutions concernées et veiller à la continuité du dialogue sur les grandes orientations. Une présence plus affirmée sur le terrain aiderait le Fonds à mieux connaître le contexte institutionnel, souvent complexe, de façon à fournir ou faciliter l'appui dont ont besoin les organisations nouvellement constituées pour se développer, établir des réseaux et, en dernière analyse, se maintenir dans le temps. Comment le FIDA peut-il gagner en efficacité pratique sans présence permanente sur le terrain?

59. Pour de nombreux projets menés avec l'appui du FIDA dans plusieurs régions, il est apparu que des réformes législatives et réglementaires s'imposaient. Or, dans la plupart des pays, le Fonds centre son action sur les communautés. Comment le FIDA peut-il accroître l'efficacité du dialogue sur les grandes orientations au niveau national de manière à encourager des changements aux niveaux institutionnel et réglementaire? Enfin, comment le FIDA peut-il développer sa propre capacité de formulation des grandes orientations et accroître l'efficacité de ses partenariats avec d'autres institutions dotées d'une plus grande expérience dans ce domaine?

II. VERS DES HORIZONS NOUVEAUX: DONNER AUX PLUS DÉMUNIS ACCÈS À LA TERRE

60. Dans bien des pays des régions du Proche-Orient ainsi que de l'Afrique du Nord et de l'Afrique occidentale, l'agriculture est le seul moyen de subsistance des populations les plus déshéritées. Aussi l'une des activités prioritaires du FIDA dans de nombreux pays de ces régions est-elle de donner aux pauvres plus largement accès aux terres productives. Les évaluations récentes de projets menés avec l'appui du FIDA en Égypte, en Mauritanie et en Syrie donnent à penser qu'une approche plus générale, lors de la conception et de l'exécution des projets, qui tiendrait compte de tous les aspects du contexte de vie des pauvres donnerait au FIDA de meilleures chances de parvenir à cet objectif.

La priorité aux aspects matériels et techniques

61. Une évaluation à mi-parcours du projet de services agricoles pour les nouvelles terres, en Égypte, a permis de conclure que les services mis en place avaient réussi à atteindre le groupe cible - de petits exploitants - et avaient aidé à créer de nouveaux périmètres d'irrigation dans des zones arides. Le recours à un bon système de vulgarisation impulsé par la demande et soutenu par des spécialistes techniques et des moyens de recherche a joué à cet égard un rôle important. Cependant, la tendance du projet à favoriser les aspects techniques a limité la portée de ses avantages. Les services sociaux assurés par l'État étaient insuffisants dans les villages, de sorte que, dans la communauté, le développement social est resté à la traîne par rapport au développement agricole, ce qui a ralenti le rythme des installations de paysans à titre permanent.



62. Les activités du projet ont encouragé des paysannes munies de titres fonciers officiels à s'installer (avec leur famille) dans la zone du projet. La désignation de paysannes comme points de contact a permis de créer des fonctions de responsabilité pour des femmes, qui ont coordonné la création de groupements d'entraide et d'échange de main-d'œuvre dans l'optique des besoins des paysannes. Mais d'autres aspects de la condition des femmes n'ont pas retenu la même attention. L'évaluation a montré que les femmes qui n'avaient pas d'exploitation, par exemple celles dont le mari était venu s'installer dans la zone ainsi que d'autres femmes membres du ménage, n'étaient pas pleinement intégrées dans les groupes cibles du projet; par conséquent, leur potentiel de production et leur impact sur les modes de subsistance du ménage – moyennant des activités agricoles ou non agricoles – n'ont pas été pleinement exploités. Pour s'efforcer de répondre à leurs besoins, le projet a adopté une approche axée sur le rôle des femmes dans le développement, qui visait avant tout à améliorer leurs compétences en matière d'économie domestique. L'évaluation a recommandé que l'on développe la formation proposée aux femmes pour y inclure une initiation aux activités rémunératrices de revenu et au commerce, une formation en comptabilité et des cours d'alphabétisation.

63. En Syrie, quatre des cinq projets soutenus par le FIDA ont réussi à transformer des pentes rocheuses en terres agricoles productives²². Les projets comportaient l'achat d'engins pour épierrier les terrains et déblayer les grosses roches pour les déposer à la lisière des champs ainsi créés. Tous les paysans propriétaires, pauvres ou moins pauvres, ont bien sûr bénéficié de l'intervention. Des résultats positifs ont été enregistrés en ce qui concerne la production alimentaire, la sécurité alimentaire et, malgré les difficultés de ciblage des activités de bonification des terres, le recul de la pauvreté. Malgré tout, il est ressorti de l'évaluation qu'en raison de l'impact concomitant sur la valeur et la productivité des terres, la fracture entre riches et pauvres risquait de se creuser. Les efforts pour centrer sur les ménages les plus pauvres l'appui à la création d'activités rémunératrices destinées aux femmes n'ont pas porté tous leurs fruits, en partie parce que les institutions ont conservé une approche très classique et que l'on connaissait mal les déterminants des revenus et de la pauvreté dans les ménages ruraux. D'autre part, les aspects environnementaux n'ont pas été spécifiquement pris en compte. Il est même apparu que l'épierrement risquait d'entraîner une érosion plus forte et de modifier le contexte hydrologique de la zone, ce qui pourrait compromettre la durabilité des avantages tirés de la bonification des terres.

64. Afin d'accroître les avantages pour les pauvres, l'évaluation a recommandé que le FIDA prenne plusieurs mesures: i) aider le Gouvernement syrien à formuler une stratégie de lutte contre la pauvreté en milieu rural, en commençant par définir les causes de la pauvreté rurale ainsi que les zones et les ménages les plus pauvres; ii) renforcer le dialogue avec les autorités sur les grandes orientations, de manière à mettre en place une politique de subventionnement en faveur des pauvres en vertu de laquelle les agriculteurs plus riches prendraient intégralement en charge le coût de la bonification des terres, et améliorer les stratégies de ciblage; iii) favoriser la nouvelle stratégie d'amélioration de la condition de la femme, récemment mise au point par le Ministère de l'agriculture et qui vise à renforcer la capacité d'analyse des spécificités hommes-femmes et aidera à recentrer la formation dispensée aux femmes pour y inclure les techniques requises par le système de culture et pour la création, en faveur des ménages les plus pauvres, d'activités rémunératrices passant par la commercialisation des produits.

Perspective plus large: une réforme agraire négociée

65. Le projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama, en Mauritanie, montre combien il est utile d'en savoir le plus possible sur l'ensemble du contexte, sans se limiter à la situation des exploitants en tant que telle. Dans la région de Maghama, les paysans pratiquent depuis toujours les cultures de décrue mais la construction du barrage de Manantali au Mali, en amont de Maghama, a

²² Syrie 2001, *Évaluation du programme de pays*, 22 février 2001, Résumé.



réduit la plupart des années à 2 000 ha la superficie des zones inondées dans ladite région. Le projet du FIDA prévoyait des travaux de génie civil qui permettraient une régulation du débit des eaux de manière à quasiment quadrupler la superficie inondée. Il était également conçu pour aider les groupes vulnérables à accroître leur sécurité alimentaire et pour encourager des démarches susceptibles de favoriser l'entraide. Il s'agissait notamment de créer dans les villages des banques de céréales pour faire la soudure entre les périodes d'excédent de production et de déficit de consommation. De même, des coopératives villageoises de financement rural étaient prévues pour donner aux pauvres accès à des services financiers.

66. Cependant, au moment de la conception du projet, on s'est sérieusement inquiété de savoir qui en bénéficierait. Environ 60% des membres du groupe cible potentiel étaient des paysans sans terre dont les droits d'utilisation des terres étaient précaires, sinon inexistantes. Il était à craindre que les propriétaires terriens, qui traditionnellement contrôlent les droits d'utilisation des terres, se taillent la part du lion dans le projet; il y avait, semblait-il, peu de chance que les pauvres bénéficient des investissements réalisés.

67. Sur la recommandation du Conseil d'administration du FIDA, qui a examiné le projet lors de deux sessions distinctes avant d'approuver le prêt destiné à le financer, une condition a été fixée en vertu de laquelle les dépenses du projet consacrées aux travaux de génie civil ne pourraient être engagées lorsque les négociations sur la réforme agraire auraient atteint un stade jugé acceptable par le FIDA. L'évaluation intermédiaire du projet a montré que ce choix au niveau de la conception était juste à deux égards: il était tout à fait opportun premièrement de fixer cette condition, qui infléchirait la situation en faveur des acteurs les plus faibles et, deuxièmement, de prévoir une grande liberté quant à la façon dont cette condition serait remplie.

68. Les avantages escomptés du projet étaient assez suffisamment prometteurs pour amener à la table de négociation les représentants de ceux qui contrôlaient l'accès à la terre. Une coalition de propriétaires terriens de Maghama résidant à Nouakchott s'est spontanément constituée pour négocier une entente foncière à laquelle ont adhéré volontairement 25 des 28 communautés de la zone du projet. Le FIDA a jugé la chose suffisante pour commencer les travaux de génie civil. Par la suite, des droits d'utilisation des terres ont été distribués aux paysans sans terre, village par village, à l'occasion de réunions ouvertes à tous et animées par des membres du personnel du projet.

69. Bien que cette démarche n'ait que légèrement amélioré l'accès à la terre pour les pauvres et les paysans sans terre, ils considèrent que leur situation s'est considérablement améliorée. Ils jouissent d'une plus grande sécurité d'accès, ont vu leurs loyers baisser et peuvent prévoir à plus long terme. Les initiatives relatives aux banques de céréales et aux coopératives de crédit, même si elles n'ont été menées qu'à une échelle limitée, ont également contribué à élargir l'horizon et à donner aux ménages les plus pauvres et aux femmes l'accès à d'autres ressources. On ne peut pas dire à l'avance si l'accord sera honoré une fois que l'appui du FIDA aura cessé mais, en tout cas, pour ce qui est de la période d'exécution du projet, il y a maintenant davantage de terres à partager et, en raison de l'évolution de la situation, les propriétaires terriens sont plus enclins à se plier aux normes sociales et culturelles locales, qui leur imposent d'aider les pauvres.

Éléments de réflexion

70. Centrer son action sur les pauvres et tirer parti de leurs atouts est l'un des principes que le FIDA s'efforce de mettre en pratique. Cela suppose que soit connu un certain nombre d'éléments essentiels, à savoir: i) les caractéristiques détaillées de la pauvreté, de manière à déterminer qui est pauvre; ii) les modalités d'accès aux biens matériels et autres, par exemple terre et infrastructures matérielles, compétences individuelles, réseaux sociaux, financement, etc.; iii) les différents moyens, en plus de l'agriculture, grâce auxquels les ménages ruraux (hommes et femmes) assurent leur subsistance; iv) les possibilités de débouchés existantes et potentielles qui permettraient la mise en place d'activités

rémunératrices; v) l'influence qu'exercent les institutions locales et nationales ainsi que les politiques gouvernementales, les services et la législation sur l'accès aux avoirs et sur les stratégies en matière de subsistance.

71. Si l'on s'était penché sur ces questions lors de la conception et de l'exécution, on aurait pu, par exemple, trouver de meilleurs moyens de s'attaquer à la problématique hommes-femmes dans le projet de services agricoles pour les nouvelles terres et de répondre aux besoins sociaux des bénéficiaires. D'autre part, il est permis de se demander si une meilleure appréhension de ces problèmes dans les zones rurales de Syrie rurale aurait permis de dégager des mesures de ciblage plus efficaces. Dans le même ordre d'idée, le fait de se concentrer sur le contexte plus large dans lequel vivent les pauvres aurait pu en même temps aider à comprendre comment leurs conditions de vie pourraient être influencées à plus long terme par les activités du projet, en particulier les nouvelles chances offertes par les opérations d'épierrage et les effets potentiels sur l'environnement.

TROISIÈME PARTIE: COMITÉ D'ÉVALUATION DU FIDA

I. PRINCIPALES ACTIVITÉS

72. On trouvera résumées ici les principales activités du Comité de l'évaluation entre avril 2000 et avril 2001, ainsi que les temps forts des débats du Comité sur certaines grandes questions. Pendant cette période, le Comité de l'évaluation a tenu trois sessions – en septembre et décembre 2000 et en février 2001.

73. À la session du Comité qui s'est tenue en septembre 2000, deux rapports d'évaluation ont été examinés: i) le rapport d'évaluation sur le programme de coopération élargie FIDA/ONG et ii) l'étude méthodologique sur le renforcement de l'appui du FIDA à l'élaboration de systèmes efficaces et efficaces de suivi et d'évaluation. La première évaluation a donné au Comité l'occasion d'examiner le rôle et l'utilité du PCE en tant qu'instrument financier parallèle utilisé par le Fonds pour faire reculer la pauvreté et assurer un développement durable.

74. Depuis longtemps, les systèmes de S&E retiennent particulièrement l'attention dans les projets et programmes de développement. L'étude méthodologique en question s'inscrit donc dans les efforts faits par le FIDA pour améliorer le fonctionnement des systèmes de S&E au niveau des projets, dont nul ne conteste qu'ils sont un outil essentiel tant pour le suivi de l'exécution que pour l'évaluation des impacts. L'étude permettra d'autre part d'actualiser les lignes directrices actuelles du FIDA en matière de S&E, étant entendu qu'elles devront être aussi "applicables" que possible pour pouvoir être adoptées et utilisées par toutes les parties prenantes, y compris le personnel sur le terrain et, dans la mesure du possible, les bénéficiaires. À sa session de septembre 2000, le Comité était saisi d'un rapport d'activité soumis par le Bureau de l'évaluation et il a formulé d'importantes observations qui ont aidé à définir les travaux ultérieurs du Bureau dans ce domaine. Le Comité de l'évaluation a demandé à être saisi d'une version plus élaborée de cette étude à sa session de décembre 2001.

75. Conformément à son mandat et à son règlement intérieur, le Comité de l'évaluation a examiné, à sa session de décembre 2000, le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2001. Il s'agissait non seulement d'analyser les principaux résultats obtenus au regard du programme de travail du Bureau pour 2000, mais également d'examiner les objectifs et les domaines prioritaires d'intervention du Bureau pour 2001. Compte tenu du programme de travail du Bureau pour 2001 et de la pratique instaurée en décembre 1999, le Comité a également préparé un ordre du jour provisoire pour ses trois sessions de 2001. À sa session de février 2001, il a donc examiné l'évaluation du programme de pays pour la Syrie ainsi que l'évaluation intermédiaire du projet de pêche artisanale dans la région de Nampula, au Mozambique. En septembre 2001, le Comité examinera deux évaluations thématiques: i) la vulgarisation agricole en Afrique occidentale et centrale; et ii) les

services financiers ruraux en Chine. En décembre 2001, il examinera: i) l'évaluation thématique sur la mise en réseau électronique des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP) et ii) l'étude méthodologique sur les systèmes S&E.

76. À sa session de décembre 2000, le Comité de l'évaluation a décidé d'entreprendre, au titre de son programme de travail pour 2001, une visite de terrain en Syrie dans le cadre de l'évaluation du programme de pays menée par le Bureau de l'évaluation en 2000. À cette même session, le Comité était également saisi de l'examen et évaluation du programme de pays pour le Viet Nam, qui lui a donné l'occasion de faire le point de la collaboration entre le FIDA et le Viet Nam et de débattre des grandes questions stratégiques et opérationnelles dans l'optique des interventions actuelles et futures. Le directeur de l'un des quatre projets menés au Viet Nam avec l'appui du FIDA avait été invité à participer aux débats du Comité et il a pu donner un aperçu de première main de l'examen et évaluation du programme de pays pour le Viet Nam ainsi que des chances et des problèmes rencontrés dans les activités de lutte contre la pauvreté dans ce pays.

77. À sa session de février 2001, le Comité a examiné l'évaluation intermédiaire du projet de pêche artisanale dans la région de Nampula, au Mozambique, ainsi que l'évaluation du programme de pays pour la Syrie. S'agissant de la première évaluation, le Comité en a examiné les enseignements et les recommandations et a fait part de ses observations quant à la conception du projet de suivi relatif à la pêche artisanale au Mozambique²³, que prépare actuellement le FIDA et qui devrait être soumis pour examen au Conseil d'administration à sa soixante-treizième session, en septembre 2001. Le Comité a d'autre part examiné avec le directeur du projet de pêche artisanale dans la province de Nampula (qui avait été invité à assister à la session du Comité) non seulement le projet lui-même mais - ce qui est plus important - la contribution que l'évaluation pourrait apporter à la formulation du projet de pêche artisanale du banc de Sofala.

78. Par ailleurs, à sa session de février 2001, le Comité a examiné l'évaluation du programme de pays pour la Syrie, qui lui a donné un aperçu des activités de collaboration entre le FIDA et la Syrie en faveur du développement. Cette évaluation devrait jeter les bases de l'exposé des options et stratégies d'intervention (COSOP) du FIDA en Syrie, dont la préparation est imminente. Le Comité a examiné le résumé des conclusions, des enseignements et des recommandations de l'évaluation du programme de pays. Les membres du Comité ont eu l'occasion de suivre les dernières étapes de la préparation d'un "accord au point d'achèvement"²⁴ lors de l'atelier-table ronde sur la Syrie qui s'est déroulé en avril 2001.

79. Le Conseil d'administration a approuvé à sa soixante-neuvième session, en mai 2000, la politique du Fonds en matière de diffusion des documents, en vertu de laquelle tous les documents du FIDA ayant trait à l'évaluation doivent être rendus publics. L'approbation du Comité de l'évaluation a donc été demandée et obtenue pour la diffusion intégrale de tous les documents soumis par le Secrétariat aux trois sessions susmentionnées du Comité.

II. ÉLECTION DES NOUVEAUX MEMBRES ET DU PRÉSIDENT DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

80. La clôture de la session de février 2000 du Comité de l'évaluation a d'autre part marqué la fin du mandat des membres du Comité. À sa soixante-neuvième session, le Conseil d'administration a élu un nouveau Comité de l'évaluation pour trois ans. Le nouveau Comité²⁵ est composé comme suit:

²³ Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala.

²⁴ Conformément à la nouvelle approche de l'évaluation, une évaluation est achevée lorsqu'a été formulé un accord au point d'achèvement, lequel comprend les principaux enseignements, recommandations et mesures de suivi que les partenaires essentiels de l'évaluation décident d'adopter et d'appliquer.

²⁵ L'Allemagne, la Belgique, l'Indonésie et la Suisse faisaient partie du Comité sortant.

Allemagne, Angola, Belgique, Canada, l'Indonésie, Mexique, Nigéria, Sri Lanka/Pakistan/Roumanie²⁶ et Suisse. À sa vingt-cinquième session, le Comité a élu président le représentant du Mexique et a exprimé ses remerciements au président sortant, de l'Indonésie, pour les efforts qu'il avait déployés à la tête du Comité durant les quatre dernières années.

III. FAITS MARQUANTS DES DÉBATS DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

81. Les paragraphes qui suivent présentent les temps forts des débats sur certaines grandes questions débattues lors des sessions du Comité de l'évaluation qui ont eu lieu en septembre et décembre 2000 ainsi qu'en février 2001.

Partenariats avec les ONG

82. Lorsqu'il a examiné les résultats de l'évaluation du Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE), le Comité de l'évaluation a reconnu que la collaboration avec les ONG pouvait apporter énormément aux projets menés avec l'appui du FIDA. Le PCE, par exemple, renforce tant les partenariats entre le FIDA et les ONG que les partenariats entre les ONG et les gouvernements. Le premier type de partenariat illustre le rôle important que peut jouer la participation communautaire dans la conception, l'exécution et l'évaluation des projets menés avec l'appui du FIDA. De plus, le Fonds a beaucoup appris sur les moyens d'encourager la participation communautaire. Quant aux partenariats entre les ONG et les gouvernements, ils devraient permettre d'axer le processus de développement plus précisément sur les pauvres et de l'inscrire dans la durée.

83. Les membres du Comité ont toutefois rappelé que les ONG n'étaient pas un groupe homogène, qu'il ne fallait pas voir dans la participation des ONG un objectif en tant que tel et qu'il fallait étudier au cas par cas la question de savoir si la participation d'une ONG donnée apporterait un avantage comparatif à l'intervention prévue. Ils ont d'autre part souligné qu'il était important de dégager et d'expérimenter des approches novatrices de la lutte contre la pauvreté rurale lors de l'affectation des dons PCE.

Partenariats avec le gouvernement et dialogue sur les grandes orientations

84. Le Comité a eu l'occasion de faire le point du dialogue et du partenariat entre le FIDA et les gouvernements au sujet des grandes orientations dans le cadre d'un certain nombre d'évaluations de programmes et de projets. Dans le cas de l'évaluation du programme de pays pour la Syrie, le Comité a pris note des efforts faits par le FIDA pour introduire et transposer, avec le gouvernement, des initiatives expérimentales menées au niveau local avec la participation des intéressés pour les services de vulgarisation et la gestion des parcours. Il a également pris note de l'action de plaidoyer que mène le FIDA en faveur de la participation des ONG. À cet égard, le Comité a fait des observations tout à fait judicieuses pour la future stratégie du FIDA en Syrie. Il a instamment invité le Fonds à tirer parti de l'évolution récente de l'environnement politique dans le pays et à renforcer le dialogue avec les autorités afin d'arrêter de nouvelles orientations stratégiques pour favoriser la mise en place de systèmes financiers viables destinés aux ruraux pauvres, mieux cibler les groupes les plus démunis et développer les possibilités de planification et d'exécution participatives. Le Comité a insisté sur le fait qu'il fallait adopter des stratégies de ciblage plus pointues dans le contexte de la bonification des terres par épierrage.

85. Le Comité a relevé que, durant l'exécution du projet de pêche artisanale dans la province de Nampula, le FIDA et le Gouvernement mozambicain ont été en mesure d'établir une relation fructueuse afin d'aider les pêcheurs pauvres à prendre leur sort en main. Le projet a pu s'assurer la collaboration de partenaires au niveau local ainsi qu'au niveau des autorités centrales pour établir un

²⁶ Sri Lanka siégeait au Comité en 2000, le Pakistan y siégea en 2001 et la Roumanie en 2002.



cadre d'appui à toutes les parties prenantes du secteur des pêches au Mozambique. Cette approche globale de l'autonomisation des communautés de pêcheurs s'est appuyée bien sûr sur les intérêts sectoriels évidents mais elle a aussi fait appel, par exemple, au Département des routes, au Ministère des finances, aux organisations de recherche halieutique et à d'autres acteurs. Le Comité de l'évaluation a insisté sur le fait qu'il fallait développer cette approche et l'appliquer à l'élaboration d'un programme national de développement de la pêche artisanale au Mozambique.

Durabilité

86. Le Comité a souligné que, durant la phase de conception des projets, le Fonds devait consacrer plus d'efforts à l'élaboration d'une "stratégie de sortie" pour ses interventions. Le personnel concerné du FIDA présent à la session pertinente du Comité de l'évaluation a reconnu que, dans le passé, au moment de la conception d'un projet, le maintien des activités dans le temps, une fois le projet achevé, ne retenait pas beaucoup l'attention. Le Comité a donc recommandé d'intensifier les efforts pour définir dès le début une stratégie de sortie qui puisse accroître les chances de pérennité.

Suivi et évaluation

87. Le Comité a vivement approuvé l'intention du Fonds de trouver les moyens d'améliorer la qualité des systèmes de S&E au niveau des projets. Il a notamment souligné à cet égard l'importance des partenariats pour la mise au point de systèmes dotés d'une efficacité et d'une efficacité réelles. En particulier, il a indiqué qu'il fallait resserrer les liens de partenariat avec les institutions coopérantes et les acteurs locaux, qui assurent des services essentiels et font la liaison entre le terrain et le FIDA.

Suivi de l'application des recommandations issues des évaluations

88. Les membres du Comité de l'évaluation ont estimé qu'il serait utile de disposer d'un mécanisme pour vérifier que les enseignements et les recommandations de chaque évaluation sont bien appliqués.

Communication et diffusion des résultats de l'évaluation

89. Le Comité a dit apprécier les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour mettre au point des instruments spécifiques de communication et de diffusion afin de renforcer les effets et l'impact général des enseignements tirés et des recommandations de l'évaluation. Ainsi, il lui est très utile de pouvoir consulter des documents contenant des cartes et photographies en couleurs, qui facilitent la diffusion des analyses et des résultats de l'évaluation. Le Comité s'est d'autre part félicité des travaux menés par le Bureau de l'évaluation pour faire traduire certains rapports d'évaluation dans des langues locales, ce qui permet de faire connaître plus largement les enseignements et les recommandations des évaluations.

TABLEAU 1

CORRESPONDANCE ENTRE LES PRIORITÉS FIXÉES POUR 2001, LE PLAN D'ACTION ET LE PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS

PRIORITÉS DU BUREAU	PLAN D'ACTION	PRP
Gestion des impacts		
1.a. Élaborer un cadre méthodologique pour l'évaluation des impacts au niveau de l'institution	Objectif B iii), Action 2	Recommandations 1 et 4 du groupe de travail sur la gestion des impacts
1.b. Élaborer des systèmes participatifs efficaces de S&E au niveau des projets	Objectif B iii), Action 3	Recommandations 6 et 7 du groupe de travail sur la gestion des impacts et recommandations du groupe de travail sur le cycle des projets
1.c. Effectuer des évaluations de projets et des EPP	Objectif B ii), Action 3	Recommandations 1 et 4 du groupe de travail sur la gestion des impact
Gestion des connaissances et innovation		
2.a. Évaluer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles pour réduire la pauvreté rurale	Objectif B iv), Action 1	Se rapporte à la gestion des connaissances
2.b. Évaluer la composante recherche agricole du programme de DAT	Objectif B vi), Action 1b	Idem
2.c. Contribuer à l'élaboration de la stratégie de gestion des connaissances institutionnelles et définir les éléments et la structure organisationnels correspondants	Objectif B iv)	Recommandations 1, 2 et 3 du groupe de travail sur la gestion des connaissances
2.d. Effectuer des évaluations thématiques	Objectif B i), Action 1 et Objectif B ii), Action 2	
Nouvelle approche de l'évaluation		
3.a. Faire le point de l'expérience de la nouvelle approche et apporter les ajustements nécessaires		Se rapporte à la gestion des impacts et à la gestion des connaissances
3.b. Redéfinir la démarche de communication du Bureau	Objectif B iv)	Idem
3.c. Achever la réorganisation du Bureau		Idem

APERÇU DES ÉVALUATIONS FAITES EN 2000

DOMAINE D'ACTIVITÉ	RÉGION/THÈME	NOMBRE
1. Évaluations des politiques et des stratégies	- Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles - Programme de coopération élargie FIDA/ONG	1 1
2. Évaluations de programmes de pays ¹	- Asie et Pacifique (PI) - Proche Orient et Afrique du Nord (PN)	2 1
3. Évaluations thématiques ²		5
4. Évaluations de projets:		
4.1 Évaluations intermédiaires ³	- Afrique de l'Est et Afrique australe (PF) - Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (PA) - Amérique latine et Caraïbes (PL) - Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	2 1 3 1
4.2 Évaluations terminales ⁴	- Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (PA) - Asie et Pacifique (PI) - Afrique de l'Est et Afrique australe (PF)	1 1 1
4.3 Évaluations à mi-parcours ⁵	- Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	1
Nombre total d'évaluations		21
5. Travaux méthodologiques et stratégiques ⁶		4
6. Appui au S&E ⁷		6
Total, travail d'évaluation		31

¹ En Syrie, au Viet Nam, en même temps qu'un examen du programme de pays, et en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

² Sur les thèmes suivants: associations d'irrigants (phase II); interventions de vulgarisation agricole en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale; commercialisation agricole rurale en République-Unie de Tanzanie; maîtrise communautaire des outils d'intervention pour la sécurité alimentaire / nutritionnelle (en cours); et services financiers ruraux en Chine.

³ Ghana, projet en faveur des petites entreprises rurales; Mauritanie, projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama; Mozambique, projet de pêche artisanale dans la province de Nampula; Madagascar, projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré; El Salvador, projet de réhabilitation et de développement dans les régions dévastées par la guerre du Département de Chalatenango; Honduras, programme de développement agricole pour la région occidentale (PLANDERO); Saint-Vincent-et-les Grenadines, projet d'amélioration et de commercialisation des cultures des petits exploitants.

⁴ Niger, projet de développement rural de la région d'Aguié; Inde, projet de développement tribal participatif dans l'Andhra Pradesh; Ouganda, projet de développement communautaire intégré du district de Masindi.

⁵ Jordanie, projet de gestion des ressources agricoles dans les gouvernorats de Karak et de Tafila.

⁶ Les travaux méthodologiques et stratégiques suivants ont été menés à bien: amélioration du cadre méthodologique pour l'évaluation des impacts; étude d'évaluation participative; travail d'appui aux systèmes de S&E; élaboration d'une procédure de diffusion et de communication des résultats des évaluations.

⁷ Missions d'appui direct au S&E, comme suit: PL/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) – Phase II, PI/Bangladesh, PI/Sri Lanka, PF/République-Unie de Tanzanie - Maurice, PA/Guinée, PA/Mali (deux missions).



PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU POUR 2001-2002

Domaine d'activité	Identification	Date de début	Date d'achèvement prévu	Personnes responsables
1. Évaluations de politiques ou de stratégies	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	2000	2 ^e trimestre 2001	Bishay/CLP avec le personnel de PD
	Évaluation de la composante recherche agricole du programme de DAT	2001	3 ^e / 4 ^e trimestre 2001	Bishay/ Mathur
	Évaluation de la gestion des ressources naturelles dans les projets du FIDA	2002	2002	*/ Mwanundu
	Évaluation du rôle des organisations populaires féminines dans les projets du FIDA	2002	2002	*/ Crowley
2. EPP	Papouasie-Nouvelle-Guinée / Îles du Pacifique	2000	2 ^e trimestre 2001	Eklund/ Prayer Galletti
	Syrie	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Bishay/Abdouli
	Sri Lanka	1 ^{er} trimestre 2001	2 ^e trimestre 2001	Muthoo/Ramesh
	Tanzanie, République-Unie de	3 ^e trimestre 2001	4 ^e trimestre 2001	Muthoo/Faisal
	Turquie (RPP / EPP)	2001	2001	Palmeri/Hassani
	Tunisie	2002	2002	*/El Harizi
3. Évaluations thématiques	Interventions de vulgarisation agricole en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Audinet/Madsen/ Kingsbury/ Jatta
	Services financiers ruraux en Chine	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Eklund/ Martens
	Commercialisation et prix en République-Unie de Tanzanie	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Muthoo/ Faisal
	Conservation des terres et des eaux et agroforesterie: étude des impacts au Burkina Faso	Fin 2000	2001	Audinet/ Trupke
	DAT Maîtrise communautaire I et II	2000	2001	Eklund
	Étude sur l'agriculture biologique en Amérique latine	2001	2002	Silveri/ Hopkins
	Évaluation des opérations de développement pastoral et de l'élevage dans trois projets en cours au Maroc	2001	2001	Palmeri/ Nourallah
	Impact des mécanismes de microfinancement en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale	4 ^e trimestre 2001	2002	Audinet/ Tounessi
	Évaluation thématique de pays sur la décentralisation en Indonésie	2 ^e trimestre 2002	2002	*/ Prayer Galletti
	Évaluation des opérations du FIDA dans la mise en valeur des terres et impact sur la gestion des ressources naturelles dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2002	2002	*/ Abdouli
	DAT ENRAP	4 ^e trimestre 2001	2002	Muthoo/Keating/ Thapa
	DAT FIDAMERICA	3 ^e trimestre 2001	1 ^{er} trimestre 2002	Audinet/ Murguia

* La personne responsable au Bureau de l'évaluation n'a pas encore été désignée.

Domaine d'activité	Identification	Date de début	Date d'achèvement prévu	Personnes responsables
4. Évaluations de projets				
4.1 Évaluations intermédiaires	Mauritanie: projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama	2000	2 ^e trimestre 2001	Palmeri/ Ben Senia
	Niger: projet de développement rural de la région d'Aguié	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Audinet/ Manssouri
	Guinée: projet de développement des petites exploitations en région forestière	2001	2001	Audinet/ Nsimpasi
	Pakistan: projet de développement communautaire des vallées de Neelum et de Jhelum	1 ^{er} trimestre 2001	3 ^e trimestre 2001	Eklund/ Attig
	Laos: projet de sécurité alimentaire de la province de Bokeo	1 ^{er} trimestre 2001	3 ^e trimestre 2001	Silveri/ Wang
	Panama: projet de développement rural pour les communautés Ngobe	1 ^{er} trimestre 2001	3 ^e trimestre 2001	Silveri/ Murguia
	Togo: projet de soutien aux groupements villageois dans l'est de la région des savanes	2 ^e trimestre 2001	2001	Silveri/ Marzin
	Tanzanie, République-Unie de: projet relatif à des initiatives paysannes dans la région de Mara	2 ^e trimestre 2001	4 ^e trimestre 2001	Palmeri/ Faisal
	Yémen: projet de protection de l'environnement de la Tihama	2 ^e trimestre 2001	3 ^e trimestre 2001	Bishay/ Rahman
	Tchad: projet de développement agricole des ouadis du Kanem	3 ^e trimestre 2001	2002	Audinet/ Nsimpasi
	Swaziland: projet de développement agricole des petites exploitations	3 ^e trimestre 2001	2001	Eklund/ Yayock
	Mauritanie: projet de développement des oasis, Phase II	2002	2002	*/ Ben Senia
	Zambie: programme d'irrigation et d'hydraulique paysannes	2002	2002	*/ David e Silva
4.2 Évaluations terminales	Inde: projet de développement tribal participatif dans l'Andhra Pradesh	2000	1 ^{er} trimestre 2001	Muthoo/ Khadka
	Arménie: projet de services agricoles dans le nord-ouest	3 ^e trimestre 2001	4 ^e trimestre 2001	Palmeri/ Turilli
	Éthiopie: composante production informelle de semences du projet de développement des systèmes semenciers	2002	2002	*/ Gicharu
	Corée, R.P.D. de: projet de développement de la sériciculture	2002	2002	*/ Musharraf
	Inde: projet de crédit rural dans le Maharashtra	2002	2002	*/ Khadka
5. Travaux méthodologiques et stratégiques	Évaluation des impacts au niveau de l'institution	2000	2001	Bishay/CLP avec le personnel de PD
	Systèmes de S&E au niveau des projets	2000	2 ^e trimestre 2001	Silveri/ Audinet/Madsen CLP avec le personnel de PD
	Stratégie de communication du Bureau de l'évaluation	2000	2 ^e trimestre 2001	Palmeri/ Muthoo/ Keating
6. Appui au S&E	Mali: programme de fonds de développement en zone sahélienne	2000	2001	Audinet/ Jatta
	Angola: aide à l'établissement d'un système de S&E pour le projet de développement des cultures vivrières dans la région Nord	1 ^{er} trimestre 2001	2001	Muthoo/ David e Silva
	Inde: programme de développement des terres tribales du Bihar et du Madhya Pradesh	2 ^e trimestre 2001	2001	Muthoo/ Khadka
	Viet Nam: appui au S&E à l'échelle du pays	2 ^e trimestre 2001	2001	Muthoo/ Prayer Galletti
	Uruguay: projet national d'appui aux petits producteurs, Phase II	2 ^e trimestre 2001	2001	Silveri/ Glikman
	Cap-Vert: programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural	2001	2001	Audinet/ Manssouri
	Madagascar: Évaluation du système de S&E pour la mesure des impacts dans les projets à Madagascar	2001	2001	Palmeri/ David e Silva
	Sao Tomé-et-Principe: programme de développement participatif de l'agriculture paysanne et de la pêche artisanale	2002	2002	*/ Sparacino

* La personne responsable au Bureau de l'évaluation n'a pas encore été désignée.



DESCRIPTION DES PRODUITS

Évaluations de projets

1. Les évaluations de projet sont faites tout au long du cycle d'exécution. Les évaluations, quel qu'en soit le type, ont toutes un même objectif: faire le point de l'état d'avancement de l'exécution, évaluer l'impact et la durabilité et, en dernière analyse, contribuer à améliorer les impacts et la performance des projets.

- **L'évaluation intermédiaire** est impérative avant le démarrage de la deuxième phase d'un projet ou le lancement d'un projet analogue dans la même région. Les conclusions, observations et recommandations issues de ces évaluations servent de base à l'amélioration de la conception et de l'exécution des interventions ultérieures. Au fil des ans, le nombre des évaluations intermédiaires a considérablement augmenté. En 2001, ce type d'évaluation représentait 85% de toutes les évaluations de projet faites par le Bureau de l'évaluation.
- **L'évaluation terminale** est effectuée après que le rapport d'achèvement du projet établi par l'emprunteur ou par l'institution coopérante a été définitivement mis au point, généralement 3 à 18 mois après la date d'achèvement du projet.
- **L'évaluation à mi-parcours** est effectuée vers le milieu de la phase d'exécution du projet, quand environ 50% des fonds ont été décaissés.

Évaluations thématiques

2. Les évaluations et études thématiques ont pour but de déterminer l'efficacité des procédures et des approches du FIDA et l'aident à approfondir certains problèmes et thèmes spécifiques. De ce fait, les évaluations thématiques sont censées servir de base concrète pour réexaminer les stratégies et politiques opérationnelles ou en formuler de nouvelles. Elles permettent non seulement de valoriser les résultats des évaluations de projet, mais aussi de tirer parti de diverses sources extérieures, notamment les évaluations faites par d'autres organisations ou institutions sur le même thème ou le même problème.

Évaluations de programmes de pays

3. Les évaluations de programmes de pays donnent un aperçu de la performance des activités du FIDA dans un pays donné. À partir de là, elles sont censées fournir des éléments concrets directement utiles au réexamen des COSOP ou à la formulation de nouveaux COSOP, qui prennent de plus en plus d'importance au FIDA. En particulier, les évaluations de programmes de pays devraient livrer des informations sur les aspects les plus importants de la performance des projets et contribuer à mettre au point des orientations et stratégies opérationnelles pour la réserve de projets futurs du FIDA dans les différents pays. Enfin, elles sont censées fournir des éléments utiles à la concertation engagée par le FIDA sur les politiques de lutte contre la pauvreté.

**ÉVALUATIONS ENTREPRISES
 PAR LE
 BUREAU DE L'ÉVALUATION ET DES ÉTUDES ENTRE 1983 ET 2000**

RÉGION AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE (AFRIQUE I)

Année	Évaluations à mi-parcours ¹	Évaluations terminales ²	Évaluations intermédiaires ³	Évaluations de programmes de pays ⁴	Nombre total d'évaluations
1983	-	-	-	-	-
1984	1	-	-	-	1
1985	-	-	-	-	-
1986	4	1	-	-	5
1987	3	1	-	-	4
1988	3	1	-	-	4
1989	-	1	-	-	1
1990	2	-	4	-	6
1991	1	3	2	-	6
1992	3	-	3	-	6
1993	-	1	3	-	4
1994	3	-	1	-	4
1995	1	1	1	-	3
1996	2	2	-	2	6
1997	-	-	-	1	1
1998	-	-	-	-	-
1999	1	2	2	-	5
2000	-	1	3	-	4
Total	24	14	19	3	60

¹ Cette colonne comprend les bilans/évaluations à mi-parcours faits entre 1983 et 1998

² Y compris les évaluations rétrospectives

³ Les évaluations intermédiaires ont débuté en 1990

⁴ Les évaluations de programmes de pays ont débuté en 1991

RÉGION AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE (AFRIQUE II)

Année	Évaluations à mi-parcours ¹	Évaluations terminales ²	Évaluations intermédiaires ³	Évaluations de programmes de pays ⁴	Nombre total d'évaluations
1983	-	-	-	-	-
1984	2	-	-	-	2
1985	1	-	-	-	1
1986	3	-	-	-	3
1987	4	1	-	-	5
1988	1	-	-	-	1
1989	3	-	-	-	3
1990	1	1	2	-	4
1991	3	1	3	-	7
1992	2	-	1	-	3
1993	3	2	-	-	5
1994	-	2	-	-	2
1995	-	-	1	-	1
1996	1	-	2	-	3
1997	-	2	2	-	4
1998	-	-	-	-	-
1999	2	1	-	-	3
2000	-	-	3	-	3
Total	26	10	14	-	50

¹ Cette colonne comprend les bilans/évaluations à mi-parcours faits entre 1983 et 1998

² Y compris les évaluations rétrospectives

³ Les évaluations intermédiaires ont débuté en 1990

⁴ Les évaluations de programmes de pays ont débuté en 1991

RÉGION ASIE ET PACIFIQUE

Année	Évaluations à mi-parcours ¹	Évaluations terminales ²	Évaluations intermédiaires ³	Évaluations de programmes de pays ⁴	Nombre total d'évaluations
1983	1	-	-	-	1
1984	4	-	-	-	4
1985	1	-	-	-	1
1986	4	2	-	-	6
1987	4	-	-	-	4
1988	1	1	-	-	2
1989	1	2	-	-	3
1990	1	3	-	-	4
1991	4	1	3	-	8
1992	2	3	-	1	6
1993	4	-	2	1	7
1994	1	2	3	1	7
1995	3	-	1	-	4
1996	-	-	1	-	1
1997	4	-	1	-	5
1998	-	-	-	-	-
1999	-	3	-	-	3
2000	-	1	1	2	4
Total	35	18	12	5	70

¹ Cette colonne comprend les bilans/évaluations à mi-parcours faits entre 1983 et 1998

² Y compris les évaluations rétrospectives

³ Les évaluations intermédiaires ont débuté en 1990

⁴ Les évaluations de programmes de pays ont débuté en 1991

RÉGION AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

Année	Évaluations à mi-parcours ¹	Évaluations terminales ²	Évaluations intermédiaires ³	Évaluations de programmes de pays ⁴	Nombre total d'évaluations
1983	-	-	-	-	-
1984	2	-	-	-	2
1985	3	-	-	-	3
1986	1	-	-	-	1
1987	2	3	-	-	5
1988	1	1	-	-	2
1989	1	-	-	-	1
1990	3	3	-	-	6
1991	1	1	2	-	4
1992	2	2	2	-	6
1993	2	2	3	-	7
1994	1	3	1	-	5
1995	-	1	1	1	3
1996	1	2	3	1	7
1997	-	-	2	-	2
1998	-	-	-	-	-
1999	-	1	3	-	4
2000	-	-	4	-	4
Total	20	19	21	2	62

¹ Cette colonne comprend les bilans/évaluations à mi-parcours faits entre 1983 et 1998

² Y compris les évaluations rétrospectives

³ Les évaluations intermédiaires ont débuté en 1990

⁴ Les évaluations de programmes de pays ont débuté en 1991

RÉGION PROCHE-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Année	Évaluations à mi-parcours ¹	Évaluations terminales ²	Évaluations intermédiaires ³	Évaluations de programmes de pays ⁴	Nombre total d'évaluations
1983	-	-	-	-	-
1984	4	-	-	-	4
1985	-	-	-	-	-
1986	2	-	-	-	2
1987	1	-	-	-	1
1988	1	1	-	-	2
1989	1	1	-	-	2
1990	-	-	1	-	1
1991	2	-	1	1	4
1992	-	-	2	1	3
1993	1	-	-	-	1
1994	-	-	-	-	-
1995	1	3	-	-	4
1996	-	3	1	-	4
1997	2	-	-	-	2
1998	-	-	-	-	-
1999	2	-	-	-	2
2000	1	-	-	1	2
Total	18	8	5	3	34

¹ Cette colonne comprend les bilans/évaluations à mi-parcours faits entre 1983 et 1998

² Y compris les évaluations rétrospectives

³ Les évaluations intermédiaires ont débuté en 1990

⁴ Les évaluations de programmes de pays ont débuté en 1991

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1. **Pertinence:** Compatibilité du projet avec: i) la stratégie globale de développement du pays et la stratégie d'aide à ce pays suivie par le FIDA (telles qu'elles ressortent du COSOP), ii) le mandat du FIDA, son avantage comparatif et les priorités concernant les grandes orientations. La pertinence se réfère à la situation actuelle, c'est-à-dire qu'elle s'applique à i) et ii) ci-dessus tels qu'ils se présentent au moment de l'évaluation et tels qu'ils se présentaient au moment de l'approbation par le Conseil, s'il y a eu un changement entre-temps. Il faut tenir compte de toutes les modifications apportées au projet après son approbation par le Conseil.
2. **Efficacité:** Mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs énoncés en matière de développement au moment de l'approbation, selon des catégories telles que recul de la pauvreté, sécurité alimentaire, plaidoyer au niveau des grandes orientations et environnement matériel, financier, institutionnel et social, compte tenu des changements éventuellement apportés après approbation par le Conseil.
3. **Efficiace:** Rapport entre les avantages réels ou escomptés du projet au moment de l'évaluation, et les intrants, les coûts et la durée de l'exécution. Il faudrait utiliser les taux de rentabilité économique et financière ou, sinon, d'autres mesures du rapport coût/efficacité.
4. **Durabilité:** Probabilité que les résultats réels ou escomptés du projet au moment de l'évaluation se maintiennent au-delà de la durée utile prévue du projet. Huit facteurs doivent être pris en considération pour définir la durabilité probable (ils ne sont pas rangés ici par ordre de priorité): i) solidité technique; ii) engagement du gouvernement, y compris le cadre d'appui juridique/réglementaire; iii) appui socio-politique; iv) viabilité économique; v) viabilité financière; vi) efficacité des institutions, de l'organisation et de la gestion; vii) impact sur l'environnement; enfin viii) résistance aux facteurs exogènes.

Note: Les aspects énumérés pour le critère 4 (Durabilité) sont également pertinents pour les critères 1 à 3.