



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-quinzième session
Rome, 22-23 avril 2002

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
PREMIÈRE PARTIE – ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA	1
I. EXAMEN DES RÉSULTATS OBTENUS EN 2001	1
A. Améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact de ses opérations	1
B. Promouvoir les innovations et la concertation sur les grandes orientations	2
C. Autres activités	5
D. Bilan de l'année 2001	6
II. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2002	7
III. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2002	9
A. Évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact	9
B. Contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA	9
C. Contribution au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain	10
D. Autres activités	11
DEUXIÈME PARTIE – ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS RETIRÉS DE L'ÉVALUATION	12
I. INTRODUCTION	12
II. ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS CONCERNANT LES RÉSULTATS DES PROJETS	12
III. ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS CONCERNANT LES MODALITÉS D'EXÉCUTION DES PROJETS	14
IV. LA CORRÉLATION ENTRE LE "QUOI" ET LE "COMMENT"	16
V. CONCLUSION	18
TROISIÈME PARTIE - LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU FIDA	19
I. PRINCIPALES ACTIVITÉS	19
II. TRAITS MARQUANTS DES DÉBATS DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION	21
ANNEXES	
I. ÉVALUATIONS ENTREPRISES EN 2001	25
II. PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2002-2003	26
III. RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION	29
IV. TYPES D'ÉVALUATIONS RÉALISÉES PAR LE BUREAU DE L'ÉVALUATION	33



SIGLES ET ACRONYMES

COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
COWTAG	Évaluation thématique de la maîtrise communautaire des programmes de renforcement de la sécurité nutritionnelle (Népal)
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EPP	Évaluation des programmes de pays
OE	Bureau de l'évaluation et des études
ONG	Organisation non gouvernementale
PWG	People's War Group
S&E	Suivi et évaluation
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

PREMIÈRE PARTIE – ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA

I. EXAMEN DES RÉSULTATS OBTENUS EN 2001

1. Les domaines d'action prioritaires du Bureau de l'évaluation et des études pour 2001 étaient les suivants: i) améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact de ses opérations; et ii) contribuer à encourager des innovations reproductibles et une concertation sur les grandes orientations grâce à son travail d'évaluation.

A. Améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact de ses opérations

2. Évaluer l'impact et la performance des opérations est, depuis un certain temps déjà, prioritaire pour le FIDA et, en particulier, pour le Bureau de l'évaluation et des études. Le caractère prioritaire de cette activité a été souligné par le Plan d'action, qui privilégie deux domaines interdépendants dans lesquels une amélioration s'impose: i) la méthodologie suivie par le FIDA pour évaluer l'impact de ses opérations; et ii) l'aptitude des projets financés par le FIDA à assurer un suivi et une évaluation (S&E) systématiques.

Nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact

Réexaminer les pratiques actuelles et élaborer un cadre méthodologique plus rationnel pour l'évaluation de l'impact et l'utiliser régulièrement pour établir le bilan des programmes et projets du FIDA.

– Plan d'action (Objectif B iii, Action 2)

3. L'introduction d'une méthodologie plus rationnelle a en dernière analyse pour objectif: i) de mieux analyser et évaluer l'impact; ii) de donner une vue d'ensemble de la performance et des résultats obtenus pour un groupe de projets achevés, et iii) de montrer comment le FIDA contribue à la réalisation des buts fixés au niveau international pour le développement. La méthodologie comprend une série de critères d'évaluation mis au point en 2001 et inclut une définition de l'impact sur la pauvreté rurale portant sur six domaines intéressant les moyens de subsistance des ruraux pauvres. Le choix de ces domaines et leur définition se sont inspirés du *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*, du Cadre stratégique du FIDA (2002-2006) ainsi que de l'expérience acquise par le Bureau sur le terrain dans l'évaluation de nombreux projets financés par le FIDA. L'utilisation de critères communs pour les évaluations assurera une plus grande cohérence méthodologique, pour que l'impact des projets soit systématiquement évalué et que les résultats puissent être comparés d'un projet à l'autre. On peut donc donner un aperçu de l'impact et de la performance d'un groupe de projets ayant fait l'objet d'une évaluation chaque année, de même qu'en repérer et analyser les traits saillants, ce qui facilitera énormément l'établissement des rapports périodiques destinés à la Direction et au Conseil d'administration.



4. En septembre 2001, avec l'appui de la Division consultative technique du FIDA (et un financement du Fonds belge de survie), le Bureau a organisé un atelier international à Fiuggi (Italie) sur la malnutrition et les indicateurs anthropométriques apparentés (c'est-à-dire retard de croissance, émaciation, insuffisance pondérale). Des représentants d'organismes donateurs, d'organisations non gouvernementales (ONG), d'institutions de recherche et de gouvernements ont assisté à cet atelier, au cours duquel les participants sont parvenus à un consensus sur l'importance d'inclure la nutrition dans la définition de la pauvreté retenue par le FIDA. Le consensus s'est fait d'autre part sur l'utilité du recours à des indicateurs anthropométriques pour suivre et évaluer l'impact des projets sur les bénéficiaires, ainsi que sur la nécessité d'associer les organisations communautaires à la lutte contre la malnutrition et à les responsabiliser à cet effet. Ces deux éléments ont été pris en considération pour l'élaboration de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact. Par ailleurs, le Département gestion des programmes a proposé que des indicateurs anthropométriques soient utilisés dans les nouveaux projets financés par le FIDA, de façon à assurer la cohérence voulue au niveau du suivi et de l'évaluation de l'impact.

Améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation au niveau des projets

Recenser les meilleures pratiques et élaborer des outils et directives pour un système de suivi et d'évaluation (S&E) efficace au niveau des projets.

- Plan d'action (Objectif B iii, Action 3)

5. Afin de déterminer quels étaient les meilleurs outils pratiques et directives nécessaires pour appuyer la démarche de suivi et d'évaluation au niveau des projets, le Bureau a entrepris d'examiner la partie S&E des rapports d'évaluation depuis 1990. Cette analyse a confirmé que, dans l'ensemble, les systèmes de S&E des projets financés par le FIDA n'étaient pas très efficaces. Elle a d'autre part montré que, s'il existe énormément de documentation sur les aspects théoriques du S&E, on manque en revanche d'un guide pratique sur les méthodologies et les processus au niveau opérationnel. La seule publication qui existe sur ce thème au FIDA est une brochure aujourd'hui périmée (*Principes directeurs pour la conception et l'utilisation du suivi et de l'évaluation*) publiée par le FIDA en 1985. En accord avec le Département gestion des programmes, il a donc été décidé que le Bureau établirait un nouveau guide exhaustif intitulé "*Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets*" et fondé sur plusieurs principes de base: concevoir le suivi, l'évaluation et la gestion des projets comme un processus d'apprentissage; mettre l'accent sur la participation des parties prenantes au S&E; utiliser une terminologie commune pour le S&E; enfin, diversifier les méthodes et les styles de travail. Le nouveau guide a été élaboré en concertation avec plus de 30 projets en cours dans 16 pays et avec la participation active de membres du personnel du FIDA et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Il s'adresse avant tout aux gestionnaires, aux responsables du S&E ainsi qu'aux partenaires d'exécution des projets financés par le FIDA.

B. Promouvoir les innovations et la concertation sur les grandes orientations

6. L'un des moyens par lesquels le FIDA peut jouer son rôle de catalyseur est d'améliorer l'impact obtenu en encourageant la transposition et la généralisation d'approches novatrices. Un autre moyen est de promouvoir la sensibilisation et la concertation sur les grandes orientations. En 2001, le Bureau s'est employé à développer ces deux aspects du rôle du FIDA en procédant à des évaluations au niveau institutionnel, au niveau thématique et au niveau des programmes de pays (EPP).



Promotion de l'innovation

Élaborer une méthodologie et évaluer la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles dans le domaine de la pauvreté rurale, en coopération avec d'autres partenaires.

– Plan d'action (Objectif B iv, Action 1)

7. En 2001, le FIDA a mené à bien une évaluation de sa capacité à promouvoir des innovations reproductibles, avec un cofinancement de la Direction du développement et de la coopération (Suisse) et de l'Agence finlandaise de développement international (FINNIDA). Il s'agissait de l'une des premières évaluations faites par le Bureau au niveau institutionnel. Elle a débouché sur les recommandations et les mesures détaillées ci-après, qui devraient renforcer la capacité institutionnelle du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles: i) encourager une vision commune de l'innovation et des processus qu'elle suppose au sein du FIDA; ii) intégrer la promotion de l'innovation dans les engagements stratégiques; iii) mettre en place une politique de ressources humaines et un cadre incitatif favorisant l'innovation; iv) améliorer la gestion de la "chaîne de l'innovation" depuis l'expérimentation et l'adaptation, en passant par la transposition à plus grande échelle, jusqu'à la commercialisation, y compris la capacité à travailler tout au long de cette chaîne; v) développer au sein du FIDA la culture institutionnelle et l'aptitude à renforcer la capacité d'innovation. On est en train de préparer pour cette évaluation la validation finale, qui devrait confirmer les résultats de même que fixer les responsabilités et le calendrier en matière d'exécution.

8. Étant donné que l'un des principaux objectifs des dons d'assistance technique du FIDA est de promouvoir l'innovation, le Bureau a entrepris une évaluation du programme de dons d'assistance technique pour la recherche agricole. Cette évaluation devrait avoir d'importantes répercussions pour la formulation de la politique du FIDA en la matière, qui sera soumise au Conseil d'administration en décembre 2002.

Promouvoir la concertation sur les grandes orientations

9. L'une des orientations stratégiques actuelles du Bureau est d'abandonner progressivement les évaluations centrées sur les projets pour passer au "niveau supérieur" de manière à apporter, moyennant des évaluations au niveau institutionnel, des EPP et des évaluations thématiques, le savoir et les éléments qui permettront au FIDA de formuler de nouvelles stratégies de pays, de région ou de secteur ou encore de réviser celles qui existent¹. Ces évaluations à un niveau supérieur fourniront ainsi les bases concrètes nécessaires à la sensibilisation et à la concertation sur les grandes orientations que le FIDA devra mener à l'avenir au niveau national et régional; dans plusieurs cas, elles seront même le point de départ direct de cette action concrète. Tout au long de 2001, le Bureau a continué de privilégier les EPP, les évaluations thématiques et d'autres activités se prêtant à une analyse plus large des questions politiques et stratégiques².

10. C'est ainsi qu'en 2001, le Bureau a procédé à une "Évaluation thématique sur la vulgarisation agricole et l'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA". Il s'agissait de tirer les enseignements susceptibles d'aider le FIDA à réviser son approche régionale de la vulgarisation agricole et d'appuyer une ligne d'action en matière d'innovations paysannes qui puisse guider la conception des futures opérations et orienter le dialogue. Les résultats préliminaires de l'étude ont été présentés à la session de septembre 2001 du Comité de

¹ On trouvera à l'annexe IV une description des différents types d'évaluations faites par le Bureau.

² La liste complète des évaluations faites en 2001 figure à l'annexe I.

l'évaluation ainsi qu'à la réunion annuelle du Groupe de Neuchâtel³ qui s'est tenue à Londres en novembre 2001. L'évaluation servira de base à un atelier régional et à une initiative sur la concertation prévus par la Division Afrique de l'Ouest et du Centre et le Bureau dans la région en 2002.

11. En 2001, le Bureau a achevé trois EPP (Papouasie-Nouvelle-Guinée, Syrie et Viet Nam) et en a entrepris deux autres (Sri Lanka et République-Unie de Tanzanie). L'approche suivie pour l'évaluation suppose qu'un atelier national réunissant toute une gamme de partenaires soit organisé à la fin de l'évaluation pour mettre au point la validation finale. Le processus a suscité un débat sur bien des questions de portée générale, et les résultats des évaluations ont été examinés par les représentants du FIDA, des ministères techniques, de la société civile et des ONG, des universités et des organismes donateurs. En résumé, les évaluations de programmes de pays, et plus particulièrement leur validation finale, ont apporté en temps voulu des données stratégiques fondamentales pour la formulation des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) ou la révision de ceux qui existent.

Processus EPP ayant contribué à la concertation sur les nouvelles orientations⁴

L'atelier sur l'EPP du Viet Nam s'est tenu à Hanoï en mars 2001. Trois grandes questions de politique générale ont été examinées avec de nombreux partenaires: i) la suppression des subventions au secteur financier rural et le renforcement des institutions de financement rural; ii) l'autonomisation des femmes; et iii) la décentralisation et le développement par la base.

Un dialogue approfondi a permis de dégager les points suivants:

- le gouvernement a reconnu la nécessité de consacrer davantage de ressources au développement de l'infrastructure des institutions bancaires rurales, et en particulier à la création d'agences dans les zones reculées;
- il s'est engagé à prendre des mesures concrètes au niveau national pour remettre conjointement aux hommes et aux femmes les titres de propriété des terres et des logements et assurer une meilleure représentation des femmes à tous les niveaux de prise des décisions dans les institutions publiques chargées du développement rural.

L'atelier sur l'EPP de la Syrie s'est tenu en 2001 à Damas. Le gouvernement et le FIDA se sont mis d'accord sur plusieurs points, notamment pour:

- collaborer à la préparation de l'évaluation exhaustive de la pauvreté rurale et élaborer une stratégie nationale de lutte contre la pauvreté;
- encourager la participation des ONG, d'autres intermédiaires du développement et des représentants de la société civile aux actions de lutte contre la pauvreté rurale au niveau communautaire;
- renforcer les services financiers destinés aux pauvres en encourageant les groupements communautaires de crédit et d'épargne;
- approfondir l'analyse des spécificités hommes-femmes, notamment en appuyant plus fermement les activités de création de revenu et en réorientant les institutions dans ce sens.

³ Consortium international rassemblant les représentants des organisations de coopération bilatérales et internationales actives dans le domaine de la vulgarisation agricole.

⁴ Les évaluations de ce type pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée et le Sri Lanka ont elles aussi débouché sur des initiatives intéressantes du point de vue des grandes orientations.



C. Autres activités

Communication

12. En 2001, le Bureau a achevé l'élaboration de sa nouvelle approche en matière de communication des résultats des évaluations. Les éléments clés d'une bonne communication ont été présentés dans un document du Bureau intitulé *Vers une nouvelle approche de la diffusion des enseignements tirés de l'évaluation*. L'un des changements introduits consistera à substituer aux enseignements tirés des "Aperçus" (voir l'encadré sous le paragraphe 13). L'expérience a montré que les enseignements tirés des évaluations avaient souvent été élaborés sans consultation ni validation et qu'ils avaient un caractère prescriptif. En conséquence, ils n'ont pas toujours reçu une application générale ni même été jugés très utiles. Les changements proposés quant au processus et au contenu de l'information mettent l'accent sur les "Aperçus" et conduiront à un processus plus incisif et plus ouvert de création de savoirs visant à encourager le débat sur des hypothèses d'apprentissage plutôt qu'à produire des enseignements prescriptifs. Le Bureau a présenté sa nouvelle approche en matière de communication à la réunion annuelle du groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'évaluation qui s'est tenue à Genève (Suisse) en avril 2001.

13. Parmi les nouvelles initiatives lancées en 2001 pour améliorer la diffusion des résultats de l'évaluation figurent l'introduction d'une approche de la communication et la mise au point d'un ensemble normalisé de produits de communication de base pour chaque évaluation, notamment les "Profils" et les "Aperçus" (voir l'encadré ci-dessous). Le Bureau a d'autre part poursuivi la mise au point d'une nouvelle page d'accueil sur l'évaluation (directement accessible à partir du site web du FIDA) qui contient un répertoire des savoirs tirés de l'évaluation, des aperçus et des rapports. De plus, en coopération avec la Banque mondiale, il a entrepris une étude de faisabilité sur la création d'un "service d'aide" à l'évaluation pour améliorer la diffusion et l'échange des conclusions, des recommandations et des aperçus issus de l'évaluation à l'intention des clients internes et externes, et pour déceler plus facilement d'éventuelles lacunes. Diverses formules nouvelles pour la communication des résultats de l'évaluation ont d'autre part été expérimentées, notamment la préparation d'un documentaire vidéo avec l'Institut Tata des sciences sociales (Inde) pour faire connaître les résultats de l'évaluation du projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh. Ce documentaire s'adresse surtout aux habitants des zones tribales, dont beaucoup sont analphabètes et peuvent beaucoup mieux assimiler les recommandations de l'évaluation si celles-ci leur sont présentées visuellement.

Profils

Ces documents d'une à deux pages faciles à lire résument les principales conclusions et recommandations de chaque évaluation. L'objectif est de donner un "échantillon" de l'évaluation et d'inciter le lecteur à approfondir la question en lisant le résumé ou le rapport principal de l'évaluation. Les profils peuvent également attirer l'attention très tôt sur les problèmes dégagés par l'évaluation auxquels la direction du FIDA doit s'attaquer immédiatement. Ces documents sont rédigés à la fois dans la langue originale de l'évaluation et en anglais et sont obligatoires pour tous les types d'évaluations.

Aperçus

Ces documents d'une à deux pages mettent en lumière les conclusions et enseignements tirés des principales évaluations. Ils servent à attirer l'attention sur des hypothèses d'apprentissage déterminantes et constituent la base d'un débat plus approfondi entre experts et responsables, au FIDA comme à l'extérieur. Ils sont établis à la suite de discussions entre les membres du partenariat principal d'évaluation et les autres partenaires. Ils seront obligatoires non seulement pour les évaluations au niveau institutionnel mais aussi pour les évaluations thématiques et les évaluations de programmes de pays.



14. Soucieux d'encourager les échanges de savoirs issus de l'évaluation, le Conseil d'administration, à sa soixante-neuvième session, a approuvé l'élargissement de la politique du FIDA concernant la diffusion des documents et a recommandé que tous les documents relatifs à l'évaluation soient mis à la disposition du grand public. Cette mesure a permis de mieux atteindre les personnes intéressées et a eu pour effet de multiplier les demandes de rapports d'évaluation et d'autres documents dans ce domaine.

Partenariat avec les unités d'évaluation des autres organisations de développement

15. En 2001, le Bureau a continué d'organiser des réunions avec les divisions chargées de l'évaluation dans d'autres institutions de développement, afin de dégager le rôle exact de l'évaluation dans les autres organisations, d'échanger des données d'expérience sur les méthodologies et d'examiner les possibilités de partenariats futurs dans les domaines d'intérêt commun. L'un des résultats concrets a été la décision d'échanger régulièrement des informations sur les consultants et les programmes de travail. Cette même année, le FIDA a signé un accord de partenariat avec la DDC pour renforcer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. En 2001, ce partenariat s'est traduit par une coopération pour l'EPP de la République-Unie de Tanzanie, la préparation du guide pratique de suivi et d'évaluation, l'évaluation thématique sur la vulgarisation agricole en Afrique de l'Ouest et du Centre et, enfin, l'évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine. Dans le cadre de ce même partenariat, le Bureau a aidé la DDC à adopter des aspects importants de l'approche du FIDA en matière d'évaluation.

D. Bilan de l'année 2001

16. Les évaluations du Bureau sont très demandées. D'autre part, l'approche qu'il a adoptée pour l'évaluation a pour objectif de livrer des enseignements concrets tirés de l'expérience, en coopération avec les partenaires de l'évaluation et les utilisateurs. À ce titre, chaque évaluation exige un débat approfondi sur les conclusions et recommandations ainsi qu'une diffusion systématique de l'information, ce qui se traduit, au bout du compte, par un besoin accru de ressources, notamment en termes de temps de travail du personnel et de voyages. Les résultats obtenus par le Bureau dans le cadre du programme de travail pour 2001 sont imputables en grande partie aux efforts exceptionnels de son personnel et à la mobilisation de fonds additionnels. Malgré tout, certaines des activités prévues n'ont pas pu bénéficier de l'attention voulue en raison de contraintes de temps et du manque de personnel. Il ne sera pas possible de maintenir en 2002 le même niveau ni la même intensité d'activité que l'année précédente, d'autant plus que deux des trois fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation ont quitté l'organisation à la fin de 2001. De plus, le poste supplémentaire de fonctionnaire principal appelé à mettre en œuvre la nouvelle méthodologie axée sur l'impact (voir les paragraphes 3 et 24) n'a pas été pourvu en raison de la décision de maintenir la croissance zéro du budget administratif.

17. En juin 2001, le Bureau a organisé une réunion de réflexion à mi-parcours axée sur les trois principaux problèmes auxquels se heurte le programme de travail: les contraintes de temps, la gestion des consultants et le travail d'équipe. Le personnel a unanimement exprimé ses préoccupations face à l'énorme charge de travail. En effet, en plus d'un programme de travail déjà chargé, le Bureau s'est vu demander de contribuer à un certain nombre d'activités non planifiées telles que le programme de reconfiguration des processus, ou la présentation et le suivi du *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale* et du Cadre stratégique. Les membres du personnel du Bureau souhaitent trouver les moyens de gérer leur temps de façon optimale pour pouvoir bien faire le travail en fonction des priorités établies. Ils ont reconnu qu'il fallait analyser l'utilisation du temps du personnel du Bureau afin de réduire les contraintes dans ce domaine. Il faut rattacher au problème du manque de temps la nécessité de gérer de nombreux consultants chaque année, ce qui a en fin de compte un impact significatif sur la qualité des évaluations auxquelles procède la division. En ce qui concerne le travail en équipe, les membres

du personnel ont souligné qu'il fallait améliorer l'évaluation par les pairs et les échanges entre évaluateurs des connaissances et de l'expérience issues de l'évaluation. Ce dernier aspect a été jugé particulièrement important pour l'amélioration de la qualité du travail du Bureau.

Tirer des enseignements pour 2002

- La gestion du temps de travail sera améliorée avec l'introduction d'un budget-temps dans le programme de travail individuel, ce qui aidera la division à formuler un programme de travail plus réaliste. Ce budget-temps prévoira, dans la mesure du possible, 10% de jours "non alloués" pour permettre au personnel de satisfaire, en cours d'année, des demandes prioritaires non planifiées. Dans le passé, ces demandes ont souvent perturbé l'exécution du programme de travail.
- Le Bureau s'emploiera à mettre à jour et à développer sa base de données sur les consultants et à élaborer un bilan simple mais systématique de la performance individuelle des consultants à la fin de chaque évaluation. De plus, des procédures seront mises en place de façon que la base de données soit utilisée en priorité pour le recrutement des consultants et que des liens appropriés soient créés avec le système institutionnel.
- En vue d'encourager le travail d'équipe et le partage des connaissances, le Bureau fera en sorte que les évaluations thématiques régionales et les EPP soient examinées au sein de l'équipe régionale du Bureau concernée aux étapes critiques du processus d'évaluation. Pour ce qui est des évaluations au niveau institutionnel, tous les évaluateurs seront censés y contribuer en intervenant aux stades critiques.

II. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2002

18. Le choix des activités prioritaires du Bureau pour 2002 a été guidé par les considérations suivantes:

- **Le nouveau Cadre stratégique** est un élément moteur essentiel pour le Bureau, en particulier dans la perspective de ses trois objectifs stratégiques⁵ et de la nécessité d'améliorer l'impact du FIDA sur le terrain et de renforcer son rôle de catalyseur dans la communauté internationale. En 2002, le Bureau concentrera ses efforts sur les mesures lui permettant de contribuer à la mise en application du Cadre stratégique. Les évaluations de projet s'appuieront sur la nouvelle méthodologie axée sur l'impact élaborée en 2001. L'impact sera plus grand si l'on applique des systèmes de suivi et d'évaluation plus efficaces au niveau des projets grâce à l'adaptation régionale du guide pratique du suivi et de l'évaluation (voir paragraphe 24). Des évaluations thématiques et des EPP viendront appuyer l'élaboration de stratégies du FIDA au niveau des pays, des régions et des différents secteurs et livrer des connaissances utiles pour la concertation, les actions de sensibilisation et la formation de partenariats.
- **La sixième reconstitution des ressources du FIDA** devrait appeler de la part du FIDA l'établissement d'un rapport sur l'exécution du Plan d'action, à laquelle le Bureau a fortement contribué en 2001 sur trois fronts⁶. Ces efforts se poursuivront en 2002, et il s'agira notamment de communiquer les résultats obtenus jusqu'à présent.

⁵ Les trois objectifs sont les suivants: i) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; ii) rendre plus équitable l'accès aux ressources naturelles productives et aux technologies; iii) améliorer l'accès aux actifs financiers et aux marchés.

⁶ Voir les parties 2, 3 et 6 du plan.



19. Les activités en cours qui se poursuivront en 2002 sont un autre élément qui a été pris en compte pour la formulation des priorités en 2002.

20. En fonction de ces considérations et de ces critères, le Bureau a retenu les domaines d'intervention prioritaire ci-après en 2002:

- i) évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact;
- ii) contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA;
- iii) participation au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain.

21. En principe, le programme de travail du Bureau est induit par la demande, c'est-à-dire qu'il répond en grande partie aux requêtes des divisions qui demandent des évaluations de divers types. Les demandes d'autres partenaires sont également prises en compte. Dans l'établissement des priorités quant au nombre et aux types d'évaluation à entreprendre, les points ci-après sont aussi considérés:

- Les évaluations intérimaires sont indispensables au démarrage de la conception de la deuxième phase d'un projet.
- Il est impératif de disposer d'un nombre significatif d'évaluations de projet pour l'établissement du rapport annuel sur l'évaluation de l'impact du FIDA et l'efficacité du développement, prévu pour 2003.
- Les EPP sont nécessaires à la formulation de nouveaux COSOP ou à la révision de ceux qui existent.
- Les évaluations thématiques sont essentielles pour aider les divisions régionales à mieux définir leurs stratégies d'intervention.
- Les évaluations au niveau institutionnel revêtent une grande importance pour le FIDA dans son ensemble et les deux évaluations de ce type qui doivent être faites en 2002 (sur les arrangements en matière de supervision du FIDA et sur le programme de dons d'assistance technique pour la recherche agricole) sont particulièrement nécessaires en ce moment.

22. Le nombre d'évaluateurs participant aux équipes d'élaboration de projet a également une incidence sur la charge de travail car, à tout moment de l'année, chaque évaluateur est associé à deux équipes d'élaboration de projet, ce qui représente pour chacun en fin d'année pas moins de quatre équipes. En 2002, le Bureau s'attend à participer à une vingtaine de ces équipes. De plus, il contribuera au processus de partage des connaissances et de retour de l'information dans le cadre de son partenariat principal d'évaluation (qui peut être considéré comme une étape préparatoire des équipes d'élaboration de projet) et de sa participation au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation, qui se réunit pour examiner les nouveaux projets, les grandes orientations et les stratégies de pays avant qu'ils soient soumis au Conseil d'administration. L'ensemble de ces activités livre énormément d'informations utiles pour le processus d'apprentissage qu'il faut exploiter pour la conception et la préparation des projets et des stratégies.

23. On trouvera à l'annexe II le programme de travail du Bureau pour 2002. Les chapitres qui suivent indiquent comment il entend exécuter ces activités prioritaires qui se renforceront mutuellement.

III. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2002

A. Évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact

24. Au titre de ce domaine prioritaire, le Bureau entend mettre en application la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact élaborée en 2001, qui a pour but d'améliorer l'aptitude du FIDA à évaluer l'impact de ses opérations. Les activités concernées se subdivisent de la manière suivante:

- **Application de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact.** Le Bureau va appliquer la nouvelle méthodologie par étapes et mettre à profit les efforts passés pour renforcer le système de suivi et d'évaluation au niveau des projets. En 2002, il veillera à ce que les critères communs d'évaluation soient utilisés dans toutes les évaluations. Les conclusions serviront de base, à compter de 2003, à l'établissement de rapports annuels sur l'évaluation de l'impact du FIDA et l'efficacité du développement. Ces rapports analyseront les conclusions d'un certain nombre d'évaluations de projet faites une année donnée ainsi que d'évaluations thématiques et d'EPP, pour donner à la Direction et au Conseil d'administration une vue d'ensemble de l'impact et de l'efficacité des interventions ainsi qu'un résumé des enseignements tirés pour l'année considérée.
- **Adaptation régionale du guide pratique de suivi et d'évaluation des projets.** En décembre 2001 est parue la version finale d'«Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets». Elle va être expérimentée sur le terrain en 2002 et adaptée pour tenir compte des spécificités régionales. Des ateliers seront organisés dans les régions de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que de l'Asie et du Pacifique en vue de présenter le guide, de l'adapter aux spécificités régionales (notamment de le traduire) et de former les directeurs de projet, les consultants, les homologues nationaux et d'autres utilisateurs éventuels. Ce processus permettra en outre d'établir des réseaux de consultants et de conseillers techniques spécialisés en suivi et évaluation et en gestion axée sur l'impact. L'appui du Bureau à l'adaptation régionale du guide vise avant tout à transférer la maîtrise de ce processus aux divisions régionales du FIDA et, en fin de compte, aux projets qu'il finance.

B. Contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA

25. En 2002, le Bureau continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques et les EPP, contribuant par là à renforcer le rôle de catalyseur du FIDA. Ces évaluations devraient déboucher sur une concertation en faveur des pauvres avec les autres acteurs du développement. Les activités concernées sont les suivantes:

- **Évaluations thématiques.** Ces évaluations, qui permettent de recenser les expériences et approches du FIDA sur des thèmes et des régions spécifiques, fournissent les éléments essentiels à la formulation des politiques et stratégies sectorielles et régionales. Le Bureau fera de son mieux pour associer à ces évaluations d'autres organismes de développement et d'autres acteurs partageant sa façon de voir. Ces partenariats ne seront pas seulement d'autres occasions d'apprendre; ils donneront aussi davantage de poids au FIDA dans la concertation sur les grandes orientations et renforceront son rôle de catalyseur. En 2002, le Bureau mènera six évaluations thématiques (voir annexe II).
- **EPP.** Ces évaluations se sont révélées utiles pour la promotion de la concertation en faveur des pauvres avec les gouvernements bénéficiaires, la société civile, les organismes donateurs et les autres partenaires du développement, contribuant ainsi à renforcer le rôle de catalyseur



du FIDA. En 2002, le Bureau mènera des EPP en Indonésie, au Sénégal et en Tunisie et achèvera celles du Sri Lanka et de la République-Unie de Tanzanie, entamées en 2001. Ces évaluations apporteront les éléments requis pour la révision des COSOP correspondants.

26. Trois des évaluations thématiques susmentionnées approfondiront les conclusions de l'évaluation faite en 2001 de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles. Fondée sur plusieurs études de cas, cette évaluation a montré que les innovations et les adaptations fructueuses reposaient souvent sur des savoirs indigènes et des modèles locaux d'organisation sociale. Trois évaluations thématiques porteront sur ce thème:

- ***Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA.*** Cette évaluation thématique, entamée en 2001 avec l'aide de la DDC, sera examinée à l'occasion d'un atelier régional prévu dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre durant le premier semestre 2002. À cet atelier participeront des représentants d'organisations paysannes, des directeurs de projets financés par le FIDA, des prestataires de services de vulgarisation publics et privés, des représentants des gouvernements de pays de la région et des membres des organisations de développement du Groupe de Neuchâtel. Les débats porteront sur les mutations de la vulgarisation agricole qui impliquent que les bénéficiaires soient associés aux décisions relatives au financement du secteur agricole, sur la recherche et l'appui en faveur des innovations paysannes et sur le renforcement des capacités en vue d'une gestion plus autonome par les organisations paysannes.
- ***Promotion des systèmes de savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique.*** Les ruraux pauvres de cette région ont mis au point des stratégies d'adaptation aux aléas fondées sur l'innovation et sur des systèmes de savoirs locaux. Cette évaluation, qui analysera et documentera l'utilisation des systèmes de savoirs, des bonnes pratiques et des innovations d'origine locale pour les activités financées par le FIDA dans la région, devrait déboucher sur une série d'aperçus et de recommandations qui serviront à élaborer des approches favorisant une meilleure utilisation des savoirs locaux dans les futures activités, le but ultime étant d'améliorer l'impact sur le développement.
- ***Examen des approches novatrices au Pérou.*** Il s'agira d'analyser les approches novatrices appliquées avec succès par les projets et reproduites au Pérou pendant les dix dernières années, et d'en déterminer le potentiel dans l'optique d'une transposition dans d'autres pays. Parmi ces innovations figurent l'appui à la mise en place de services privés de vulgarisation pour les petits paysans ainsi que la création de centres et de pôles de service pour les agriculteurs pauvres des zones avoisinantes.

C. Contribution au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain

27. Les missions de supervision, généralement menées par les institutions coopérantes, sont pour le FIDA un outil important de suivi de l'exécution des projets qu'il finance. Or, il semble que cet arrangement de supervision indirecte ne favorise pas la promotion d'une gestion des projets axée sur l'impact. En outre, il isole le FIDA du terrain et d'une grande partie de l'expérience issue de l'exécution - expérience précieuse pour le Fonds, notamment du point de vue des connaissances qu'il gère et de l'impact qu'il s'efforce d'avoir. La présence très limitée et discontinue du FIDA sur le terrain a également été jugée très préjudiciable à sa capacité de "participer" effectivement aux partenariats d'exécution des projets et de concertation et de coordination au niveau national. Le FIDA s'efforce actuellement de trouver des moyens d'accroître sa présence sur le terrain (pas nécessairement en établissant des bureaux locaux dotés d'un personnel international) afin de jouer un rôle plus actif dans les partenariats au niveau des pays et d'acquérir les connaissances indispensables pour avoir un impact. Dans ce domaine, le Bureau entend faire une évaluation des arrangements de supervision, en



évaluant les différentes façons dont les projets et programmes du FIDA sont supervisés (par exemple, par l'entremise des institutions coopérantes ou directement). L'évaluation comportera en outre une analyse de la qualité de la supervision et des approches adoptées ainsi que de leur contribution à la réalisation de l'impact. Il sera également fait une étude des coûts qui en résultent.

D. Autres activités

Renforcement de la communication

28. En 2002, toutes les évaluations devront déterminer dès le départ la façon dont les enseignements et les savoirs acquis peuvent être utilement communiqués aux partenaires concernés. Les rapports d'évaluation seront rédigés dans une langue claire, leur longueur ne dépassera pas 30 pages et ils seront accompagnés d'un résumé de quatre à cinq pages ainsi que de documents de travail plus volumineux. Ils seront distribués systématiquement sous forme imprimée et affichés sur Internet. De plus, les deux produits fondamentaux élaborés en 2001 – les Profils pour toutes les évaluations et les Aperçus pour les EPP et les évaluations thématiques – seront préparés et diffusés de manière systématique.

29. Le Bureau se propose d'organiser des ateliers et des séminaires spéciaux tant au FIDA que sur le terrain pour communiquer les résultats des évaluations à un large éventail de partenaires. Ces réunions porteront sur les évaluations dépassant le niveau du projet (par exemple, les évaluations au niveau institutionnel, les EPP et les évaluations thématiques). Ainsi, au premier trimestre 2002, un atelier sur l'EPP de la République-Unie de Tanzanie se déroulera à Dar Es-Salaam. Le Bureau continuera également de tester les produits de communication "personnalisés" en vue de toucher de nombreux partenaires. De plus, le "service d'aide à l'évaluation", qui a fait l'objet d'une étude de faisabilité avec la Banque mondiale, va être créé en 2002.

Comité de l'évaluation et Conseil d'administration

30. Le Comité de l'évaluation du FIDA a tenu une session en février 2002 et se réunira également en septembre et en décembre, pour examiner le programme de travail du Bureau et un certain nombre d'évaluations.

Examen extérieur des résultats et de l'impact des opérations du FIDA

31. Au moment même où était établi le présent rapport, les États membres du FIDA ont décidé, lors de la première session de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, qu'une étude extérieure devait être faite sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Cette étude a déjà débuté et doit être achevée d'ici fin juin 2002. Le Bureau a été chargé d'assurer le secrétariat de l'équipe responsable de l'étude, ce qui, vu le temps et les efforts que devra y consacrer le personnel du Bureau, pourrait nécessiter un remaniement du programme de travail pour 2002 en matière d'évaluation tel qu'il a été exposé plus haut. Le président du Comité de l'évaluation assurera les fonctions de vice-président de l'équipe d'examen extérieur, dont deux des sept membres viendront eux aussi du Comité de l'évaluation.

DEUXIÈME PARTIE – ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS RETIRÉS DE L'ÉVALUATION

I. INTRODUCTION

32. Dans le Rapport sur l'évaluation de l'an dernier, l'on a, pour la première fois, essayé de pousser un peu plus loin les enseignements retirés des évaluations pour identifier les problèmes qu'il importe apparemment pour le FIDA de résoudre. Jusqu'en 2000, le Bureau de l'évaluation présentait traditionnellement dans ses rapports annuels des résumés des enseignements et des conclusions tirés des dernières évaluations, et il laissait au lecteur le soin d'en faire la synthèse, c'est-à-dire de passer du particulier au général. Malgré les difficultés que suscite inévitablement l'élaboration d'un tableau d'ensemble des enseignements retirés des évaluations, il a été décidé de poursuivre cette expérience. Cette section du Rapport annuel d'évaluation est fondée sur les évaluations réalisées en 2001. Les évaluateurs ont été invités à établir un inventaire des enseignements et conclusions retirés des évaluations puis d'y réfléchir, au cours d'une brève séance de réflexion, pour identifier les aspects nouveaux et transsectoriels d'importance stratégique qu'il conviendrait de porter à l'attention de la direction et du Conseil d'administration du FIDA.

33. Les conclusions des évaluations soulèvent un certain nombre de questions et contiennent des enseignements en ce qui concerne *ce qui a été accompli, comment cela a été accompli* et la corrélation entre les deux. Les conclusions portant principalement sur ce qui a été réalisé ou ne l'a pas été ont trait surtout à l'analyse de la pauvreté, à la définition des activités, à la dotation en personnel et à la formation ainsi qu'au suivi et à l'évaluation. Les conclusions qui concernent plus particulièrement les modalités selon lesquelles ont été réalisées les activités de développement appuyées par le FIDA se rattachent aux processus de participation et de partenariat, à la problématique hommes-femmes et à l'innovation.

34. Il faut manifestement avoir à l'esprit que les projets et programmes évalués ont été conçus il y a un certain temps déjà. En conséquence, les généralisations sur lesquelles peuvent déboucher les conclusions de leur évaluation doivent être tempérées par une prise de conscience des priorités, approches et techniques nouvelles que le FIDA a introduites depuis lors dans les programmes et projets qu'il finance. Aussi trouvera-t-on ci-après, lorsqu'il y a lieu, une indication des modifications introduites par le Fonds. Un point sur lequel il y a lieu d'insister d'emblée est la mesure dans laquelle le FIDA s'est éloigné d'une approche "toute faite" au profit d'une approche mettant l'accent sur la participation, le partenariat, l'innovation, la flexibilité et la durabilité. Il faudra par conséquent privilégier non plus tant les compétences de gestion orientées vers ce qui doit être réalisé, c'est-à-dire les produits, mais plutôt vers les procédés, c'est-à-dire les compétences de gestion indispensables si l'on veut que les activités du FIDA, notamment dans des domaines comme le renforcement des capacités et du partenariat, aient un impact plus marqué et plus durable en encourageant une transformation institutionnelle en faveur des pauvres.

II. ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS CONCERNANT LES RÉSULTATS DES PROJETS

35. **Analyse de la pauvreté.** L'EPP de la Syrie est parvenue à la conclusion qu'il faut, si on veut atténuer la pauvreté, accorder la plus haute priorité à la définition des causes de la pauvreté et à l'identification des secteurs les plus pauvres. En outre, des contraintes techniques, en l'occurrence la quantité de matériel d'épierrage nécessaire et son coût ne doivent pas se substituer aux critères de pauvreté, mais plutôt être prises en compte conjointement avec ces derniers, par exemple en ciblant les activités d'épierrage sur les régions les plus pauvres. L'évaluation à mi-parcours du programme de



la Jordanie⁷ constate elle-aussi qu'il faut, pour identifier les pauvres, se référer aux critères de pauvreté et non à la superficie des exploitations. Le FIDA ne semble pas utiliser de méthodes standard formelles dans les analyses de la pauvreté qui figurent dans ses documents stratégiques. Il s'agit peut-être là d'un domaine qui doit retenir davantage l'attention. Il importe que les études de la pauvreté soient analytiques plutôt que descriptives car cela permet de différencier les causes des symptômes. En outre, l'utilisation de l'"arbre des problèmes" permet d'établir une distinction entre les causes directes et les causes indirectes. Cette approche de l'analyse de la pauvreté est essentielle afin de pouvoir identifier les ruraux pauvres et définir des initiatives tendant à réduire la pauvreté en établissant un ordre de priorité entre elles. Pour trouver une solution, il faut commencer par bien comprendre le problème.

36. **Définition des activités.** Une analyse rigoureuse de la pauvreté est logiquement une condition préalable indispensable à l'élaboration d'objectifs clairs, à une définition ciblée des activités et à une appréciation de la faisabilité technique des activités envisagées. Une telle analyse constitue également une base de référence pour la planification à long terme, qui risque d'être parfois absente. Ainsi, l'évaluation intermédiaire du programme pour le Panama est parvenue à la conclusion que l'élaboration de plans de développement communautaire à long terme permettra de faire en sorte que les activités soient cohérentes et fondées sur une perspective à longue échéance, ce qui améliorera les chances de durabilité des processus lancés dans le cadre du projet. L'introduction récente au FIDA du document de conception unifié, du cadre logique et du dossier clé ont contribué à mieux cibler les activités, bien que leur présentation semble orienter l'attention vers leurs produits plutôt que vers le contexte organisationnel et les partenariats dans le cadre desquels ils seront ou non appliqués.

37. **Dotation en personnel et formation.** Quelques projets sont affectés par une rotation inappropriée ou rapide du personnel et des programmes et méthodes de formation mal ciblés. Par exemple, l'évaluation intermédiaire du programme du Panama a constaté que les représentants au Comité directeur changeant souvent et les membres de l'unité d'exécution du projet étant constamment remplacés, les efforts déployés par les institutions associées au projet s'étaient fréquemment avérés vains. Selon la même évaluation, il fallait que les questions liées aux marchés et à la commercialisation soient intégrées à la formation des techniciens et des producteurs, et spécialement des dirigeants des organisations chargés de la commercialisation des produits. Une définition claire des activités fondée sur l'analyse de la pauvreté permettrait de mieux justifier les besoins en personnel et de maintenir l'orientation des activités même lorsque le personnel change. Une évaluation des capacités du personnel et des bénéficiaires, à son tour, permettrait de mieux définir les besoins et les priorités en matière de formation.

38. **Suivi et évaluation.** Les mécanismes de S&E incorporés à de nombreux projets sont inadéquats. En Jordanie, l'on a constaté que les projets utilisent des mécanismes de suivi et d'évaluation qui ne sont pas uniformes. Les EPP du Sri Lanka et de la République-Unie de Tanzanie sont parvenues à la conclusion que les définitions établies pour le suivi des avantages et de la pauvreté étaient insuffisantes. L'absence d'indicateurs clairs, objectifs et simples paraît être imputable en partie, dans ce cas également, à une définition peu claire des activités. En outre, il arrive souvent que le personnel de gestion des projets ne tienne pas compte du fait que les systèmes de S&E sont indispensables pour préserver le ciblage des activités et ne le fasse que s'il y est obligé par une supervision externe ou par la nécessité de présenter des rapports. La décision qu'a prise récemment le FIDA d'exiger de plus en plus, par exemple au moyen d'ateliers préparatoires, que le mécanisme de S&E soit mis au point au début plutôt qu'à la fin de la planification des modalités d'exécution des projets devrait permettre de remédier dans une certaine mesure à cette situation. En outre, l'élaboration par le Fonds de guides comme "Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets" est l'une des nombreuses mesures actuellement appliquées pour introduire des systèmes efficaces de S&E au niveau des projets.

⁷ Pour le titre complet des évaluations citées dans la deuxième partie, se reporter à l'annexe I.



39. Un exemple d'indicateurs clairs, simples, fiables et économiques se trouve dans l'EPP de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et dans l'évaluation thématique de la maîtrise communautaire des programmes de renforcement de la sécurité nutritionnelle (COWTAG) au Népal. Ces études montrent que des indicateurs anthropométriques de la malnutrition présentent beaucoup d'avantages par rapport aux indicateurs fondés sur le revenu pour évaluer la situation de la pauvreté. Ces deux études contiennent des données statistiques qui mettent en relief les éléments liés à la malnutrition. Il s'agit notamment de la propriété de terres, de l'allocation des ressources à l'intérieur du ménage, de la possibilité pour les femmes d'avoir accès au crédit, de la connaissance de bonnes pratiques de puériculture et enfin, mais ce n'est pas là le moins important, des capacités des organisations communautaires.

III. ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS CONCERNANT LES MODALITÉS D'EXÉCUTION DES PROJETS

40. **Participation et partenariat.** Les principaux thèmes qui se dégagent des documents d'évaluation en matière de participation sont les suivants:

- i) les conditions qui doivent être réunies pour que les approches participatives de l'habilitation des ruraux pauvres soient efficaces;
- ii) l'utilisation de la participation pour dégager un consensus et régler les conflits;
- iii) l'opportunité d'introduire de nouvelles organisations bénéficiaires;
- iv) une compréhension insuffisante des techniques participatives de la part du personnel des projets; et
- v) la nécessité de transformer les cultures non participatives de la gestion.

41. S'agissant d'une habilitation véritable des bénéficiaires, l'EPP de la Syrie contient un avertissement: la participation à la prise de décisions peut aller à l'encontre du but recherché si les participants ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour décider. La participation peut également être vide de sens lorsqu'il n'est pas tenu compte des idées et des aspirations des participants. ... La pierre de touche, en l'occurrence, est que les bénéficiaires doivent être des participants actifs impliqués dans toutes les étapes du développement et pas seulement se borner à recevoir passivement des ressources. Par ailleurs, l'évaluation thématique de la vulgarisation agricole et de l'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre a constaté que les projets sont excessivement interventionnistes et marginalisent la contribution et l'initiative des villageois, alors qu'il faudrait plutôt instituer un partenariat authentique entre les différentes parties prenantes, y compris les agriculteurs et leurs organisations. L'évaluation appelle l'attention sur la distinction qui est toujours faite, dans les objectifs des projets appuyés par le FIDA, entre la participation et le partenariat. Les bénéficiaires "participent" tandis que d'autres parties prenantes plus structurées et habituellement plus puissantes sont des partenaires, voire des partenaires stratégiques. Cette distinction implique une différenciation qualitative entre ces deux types de relations. Si les bénéficiaires étaient considérés comme des partenaires stratégiques, quelles en seraient les incidences pour leur participation formelle à la conception et à l'exécution des projets, par opposition aux pratiques actuelles?

42. En ce qui concerne les partenariats interinstitutions, il faut apparemment veiller à ce que forme et fond ne soient pas dissociés. L'évaluation intermédiaire du programme du Laos a constaté que l'un des organismes de cofinancement du projet constituait une sérieuse source de difficultés pour l'exécution des activités dans la mesure où ce qui devait initialement être un apport d'assistance technique était devenu un projet distinct (avec des structures de responsabilités différentes, son propre financement des investissements, etc.), c'est-à-dire un financement parallèle ... l'assistance technique devrait être gérée dans le cadre du projet d'investissement ... Aucun travail matériel ne devrait être



entrepris sans avoir préalablement créé les institutions participatives devant en bénéficier ... pour qu'elles puissent les concevoir, les gérer et les entretenir.

43. La participation est utile pour le règlement des conflits car il s'agit tout autant d'identifier des valeurs communes qui permettent de créer un climat de confiance que de mettre en commun des méthodes d'analyses et leurs résultats. C'est ainsi que l'évaluation terminale du programme pour l'Inde a relevé que, dans une région qui avait été touchée par une campagne d'un mouvement naxalite, le People's War Group (PWG), le FIDA avait, en encourageant le changement et le développement communautaire, créé un climat d'optimisme et d'habilitation qui avait conduit les populations tribales à prendre peu à peu leurs distances par rapport au PWG.

44. Plusieurs évaluations ont posé la question de savoir s'il y a lieu d'introduire de nouvelles organisations de bénéficiaires lorsqu'il existe déjà des structures traditionnelles. Les EPP de l'Inde, de Sri Lanka et de la République-Unie de Tanzanie relèvent toutes l'absence d'évaluation des capacités institutionnelles et le fait que la nature des autorités traditionnelles doit faire l'objet d'une étude systématique et les nouvelles institutions explicitement reliées aux anciennes pour éviter qu'il n'apparaisse des structures parallèles et potentiellement concurrentes. Selon l'EPP du Panama, la participation des autorités traditionnelles et des représentants des entités politiques et administratives des communautés autochtones à la gestion d'un projet conçu à l'intention d'un groupe ethnique homogène est essentielle si l'on veut que le projet puisse être exécuté méthodiquement et que les bénéficiaires y participent. Le mieux est probablement d'aborder le problème en évaluant les institutions traditionnelles pour déterminer dans quelle mesure elles sont "ouvertes" ou "fermées" pour ce qui est de faciliter un changement en faveur des pauvres par le biais de la communication et de l'allocation des ressources. Si ces institutions sont ouvertes, il suffira sans doute de faire en sorte qu'elles aient plus largement accès aux informations, aux pratiques et aux compétences nécessaires à une atténuation de la pauvreté. Si elles sont fermées et jouent principalement un rôle de filtre dans l'intérêt de leurs dirigeants, en revanche, leur degré de rigidité déterminera si elles peuvent être modifiées ou si leur influence doit être tempérée par la création d'organisations nouvelles parmi les pauvres. L'EPP de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et l'évolution du projet COWTAG ont analysé⁸ les capacités des organisations communautaires à la lumière de huit paramètres: i) évaluation des besoins, ii) organisation, iii) qualité de direction, iv) formation, v) mobilisation des ressources, vi) gestion, vii) réglementation et sanctions, et enfin viii) suivi et évaluation axés sur le recentrage des activités. Les résultats de cette analyse ont montré qu'en comparaison des nouveaux groupes constitués aux fins des projets, les organisations communautaires, sans assistance, peuvent obtenir de meilleurs résultats dans les domaines i), ii), et viii), tandis que c'est l'inverse qui est vrai dans les domaines iv) et vii).

45. S'agissant de la compréhension des approches participatives, l'évaluation à mi-parcours du programme de la Turquie a constaté que le personnel des projets était peu familiarisé avec ces approches, y compris celle de la planification participative du développement des villages. En principe, il n'existe aucune raison qui empêche de dispenser au personnel une formation à la participation, et particulièrement aux techniques de gestion fondées sur l'entregent comme sympathie, intuition, communication, dynamique de groupe, facilitation et motivation.

46. Enfin, plusieurs évaluations font observer que des projets sont exécutés dans le contexte de cultures de gestion et de traditions institutionnelles qui ne font guère de place, si tant est qu'elles ne s'y opposent pas, aux méthodes participatives. L'EPP de la Jordanie est parvenue à la conclusion que le Ministère de l'agriculture ne se souciait guère d'appliquer une approche fondée sur la participation communautaire pour l'exécution du projet de gestion des ressources agricoles, faisant observer que les atouts du Ministère résident dans ses capacités techniques ... L'absence de participation

⁸ Sur la base du modèle dit de R. Shrimpton, avec de légères variations. Voir le chapitre 13 de *Child Growth and Nutrition in Developing Countries*, Pinstруп-Andersen et al. (1995), Ithaca, New York: Cornell University.



communautaire a conduit la communauté à considérer qu'elle constituait simplement un bénéficiaire passif du projet. Dans le même esprit, l'EPP de la Syrie signale qu'il n'existe dans ce pays aucune tradition récente qui voudrait que les bénéficiaires potentiels participent aux programmes réalisés par les pouvoirs publics, ce qui se traduit par une attitude de passivité et l'acceptation du statu quo. Or, il est possible de promouvoir un changement pour éroder les résistances traditionnelles à la participation, et l'on peut à cette fin commencer par mettre l'accent sur des activités simples, limitées, peu controversées et d'impact relativement rapide fondées sur une approche participative, en sachant que cette culture sera par la suite adoptée à plus grande échelle si les résultats sont visibles.

47. **Problématique hommes-femmes.** Le principal enseignement à tirer des évaluations en ce qui concerne la problématique hommes-femmes est que cette question est généralement abordée sous l'angle d'activités spécifiquement conçues en faveur des femmes plutôt que d'une perspective axée sur l'habilitation sociale et économique des êtres humains. Comme il est dit dans l'EPP de la Syrie, les activités génératrices de revenu créées dans le cadre des sous-composantes touchant l'intégration des femmes au développement ont été dictées par les idées reçues quant à ce que choisiraient les femmes et ne sont pas assez étroitement reliées aux autres interventions du projet. Une approche plus participative aurait permis d'éviter ces écueils. Les EPP du Panama et de l'Inde mettent elles aussi l'accent sur la nécessité de voir dans la problématique hommes-femmes un thème touchant à tous les domaines d'activités.

48. **Innovation.** Dans l'évaluation thématique de l'innovation, ce sont les questions qui ont trait aux relations interpersonnelles qui prédominent plutôt que les considérations d'efficacité technique. En fait, l'innovation dans la recherche et la technologie ne représente que 7% des éléments novateurs identifiés dans les rapports et recommandations du Président pendant la période 1999-2000. Les autres éléments concernent des questions d'organisation et de communication comme les approches participatives, les stratégies d'exécution, le renforcement des capacités, les partenariats ou les réseaux. Apparemment, l'adoption d'une innovation dépend directement de la mesure dans laquelle elle a été présentée clairement, de la possibilité d'en discuter avec des collègues ainsi qu'avec des experts, de la mesure dans laquelle elle correspond aux normes sociales et culturelles, des possibilités de la modifier, de l'implication des intéressés et des mesures adoptées pour en faciliter l'application. Tous ces éléments conduisent à envisager l'innovation comme un procédé. La question n'est pas tant de savoir "que peut faire le FIDA pour promouvoir des innovations reproductibles?" mais plutôt "que peut faire le FIDA pour permettre aux pauvres d'innover avec succès?" C'est cette dernière question qu'il faut résoudre si l'on veut produire un impact durable.

IV. LA CORRÉLATION ENTRE LE "QUOI" ET LE "COMMENT"

49. Les résultats des évaluations réalisées en 2001 permettent de tirer certaines conclusions générales de la mesure dans laquelle des cultures de gestion et des institutions différentes se prêtent à l'obtention de résultats et d'impact différents.

50. L'évaluation terminale du projet de services agricoles dans le nord-ouest de l'Arménie a constaté que ce projet avait donné d'excellents résultats pour ce qui était des produits matériels mais que le développement social et les organisations communautaires n'avaient pas avancé aussi rapidement que l'infrastructure. De même, l'EPP de la Syrie, bien que passablement critique au sujet de l'absence de méthodes participatives et d'orientation vers la pauvreté du portefeuille d'activités, parvient néanmoins à la conclusion que le projet prévoyait d'épierrer 166 000 ha de terre mais que, dans la pratique, le matériel fourni permettra de porter cette superficie à plus de 200 000 ha ... Dans le contexte de l'objectif que s'est fixé le Gouvernement syrien d'accroître la production agricole, spécialement dans les régions d'agriculture pluviale, les opérations d'épierrage ont été couronnées d'un succès incontesté.



51. L'on a constaté en revanche que le projet exécuté au Panama, malgré les problèmes de planification, de rotation du personnel et de formation qui se sont posés, avait débouché sur deux résultats notables. L'appui apporté aux dirigeants autochtones traditionnels, par exemple, les avait beaucoup aidés à obtenir du Gouvernement panaméen qu'il confirme juridiquement leur propriété de terres ancestrales que revendiquaient depuis longtemps des colons non autochtones. Deuxièmement, le projet avait contribué à susciter un profond changement d'attitude en ce sens que les femmes, qui se voyaient traditionnellement assigner un rôle secondaire dans la société autochtone, étaient devenues les principales actrices et bénéficiaires du projet.

52. D'une manière générale, les programmes de l'Arménie et de la Syrie ont été couronnés de succès, principalement pour ce qui est des produits matériels, mais leur impact sur les institutions a été moindre, tandis que c'est apparemment l'inverse au Panama. Des cultures de gestion technocratiques, bureaucratiques et imposées du sommet peuvent continuer à obtenir des produits matériels et autres, à supposer dans tous les cas que le personnel soit compétent. Cependant, si un projet ne peut être soutenable et avoir un impact sur l'atténuation de la pauvreté que si les bénéficiaires s'y impliquent, il faudra mettre en œuvre une culture de gestion participative, partant de la base et fondée sur des partenariats.

53. Le cas du Panama, en tant qu'exemple d'approche participative, doit inciter à une certaine prudence. Un élément commun, aussi bien en Arménie qu'au Panama, était l'existence de relations exceptionnelles dans les milieux politiques, qui ont été exploitées en Arménie pour obtenir des résultats matériels et au Panama pour promouvoir le changement sur les plans social et juridique. Cela conduit à s'interroger sur le point de savoir si le passage d'une culture de gestion participative autoritaire à une culture réellement participative n'exige pas, pendant la période de transition, un appui et une protection aux échelons politiques les plus élevés. L'on trouve une variation sur ce même thème dans l'EPP du Sri Lanka, qui fait observer que les alliances auxquelles se joignent les pauvres de leur propre initiative sont souvent des alliances inégales. Les pauvres ont davantage de chances de bénéficier des activités avec l'intervention d'un courtier honnête et crédible. L'expérience acquise dans plusieurs pays porte à penser que des mécanismes d'appui autonomes et permanents sont indispensables.

54. Les conclusions et les évaluations de 2001 portent à penser que les projets exigent deux séries de compétences de la gestion passablement distinctes. L'on pourrait les appeler les compétences de "gestion des produits", qui sont orientées vers les résultats du projet (c'est-à-dire ses produits matériels et autres), et les compétences de "gestion des relations"⁹, qui concernent davantage le fonctionnement de la dynamique interpersonnelle du projet et son impact institutionnel. Si les deux types de compétences sont généralement requises, leur dosage optimal dépend du but général et des objectifs spécifiques du projet dont il s'agit.

55. Les organisations et institutions qui opèrent avec un minimum de compétences de gestion des relations sont habituellement rigides, répugnent à prendre des risques et génèrent une gamme limitée de produits et il règne souvent un climat hostile et démoralisant. En revanche, dans des organisations où les compétences de gestion des relations sont bonnes, la communication est facile, les structures sont larges et peu hiérarchisées, il y règne un climat d'inclusion et la diversité y est tolérée, et les échelons inférieurs participent à l'exécution des tâches intellectuellement plus satisfaisantes. Ces organisations apprennent rapidement, sont souples, acceptent de prendre des risques, innovent et ont un personnel conscient de sa juste valeur. Leur fonctionnement est fondé sur la confiance plutôt que

⁹ La distinction entre les deux types de gestion est faite depuis longtemps en termes légèrement différents et remonte sans doute à une trentaine d'années et à l'approche "Théorie X/théorie Y" de McGregor, qui oppose les styles de gestion autoritaire et démocratique. D'autres variantes sont l'opposition entre les gestions quantitative et qualitative et celles fondées sur les produits et l'impact. Les considérations exposées ici, qui font appel aux expressions "produit" et "relations", s'inspirent surtout de l'ouvrage de C. McConnel (2001), *Change Activist*, Pearson Education Ltd. Consulter également le site www.momentum.com.



sur le contrôle. Elles sont psychologiquement “ouvertes” et tendent par conséquent à l’être aussi dans la pratique.

56. Il est évident que les partenaires dont le FIDA a besoin pour mener à bien sa tâche dans des domaines comme l’habilitation des pauvres, la participation et les partenariats, la problématique hommes-femmes, l’innovation et la durabilité de son impact sont des institutions dotées d’une culture de gestion ouverte. À ce propos, il faudra avoir plus largement recours aux compétences de gestion des relations pendant la conception, l’exécution et l’évaluation des activités.

57. L’on considère généralement, à juste titre, que la participation des ruraux pauvres est essentielle à la motivation et à l’exécution de projets de développement qui soient utiles, intelligibles et concrets. Son efficacité, cependant, dépend du degré de confiance qui s’est instauré entre eux et les acteurs de l’extérieur. Ce n’est que si l’on peut compter sur cette confiance que la communication sera bonne, que des risques seront pris en cas de besoin et que chacun assumera ses responsabilités.

58. Pour ce qui est de la communication, quelques affiches du Fonds affirment que “le FIDA parle le langage des pauvres”. Habituellement, les pauvres parlent au moins trois langues: une entre eux, une autre avec les personnalités locales et une troisième avec les représentants des donateurs. Dans la mesure où l’approche du Fonds consiste à mettre les pauvres mieux à même de s’aider eux-mêmes pour sortir de l’ornière de la pauvreté, essentiellement par leurs propres efforts, la première de ces langues est la seule qui vaille la peine d’être apprise. En fait, l’adoption d’initiatives tendant à réduire la pauvreté n’a de sens que si elles sont conçues de manière à pouvoir être comprises et acceptées par les pauvres. Pour une large part, le dialogue entre le FIDA et les ruraux pauvres continue de passer par des intermédiaires qui sont des cadres moyens – techniciens et technocrates – dont la tournure d’esprit correspond à une culture de gestion fermée. Dans un tel contexte, un tel dialogue tend à imposer des idées plutôt qu’à les générer ou à les explorer, ce qui rend très difficile une communication directe et honnête et empêche d’identifier ou de définir les problèmes et ainsi d’y trouver des solutions. Un recours accru aux ONG et le renforcement de la présence du Fonds sur le terrain, comme on en a parlé récemment, pourraient faciliter l’apprentissage de la langue réelle des pauvres.

59. La confiance, qui se reflète dans une communication ouverte, débouche à son tour sur une plus grande propension à prendre des risques. Habituellement, les pauvres répugnent à en prendre, considérant que leur base de ressources est si réduite qu’ils ne peuvent pas se permettre de s’exposer à un échec. Cependant, tel n’est pas nécessairement le cas. Souvent, il s’agit davantage d’une question d’incertitude que d’une simple répugnance à prendre des risques. Néanmoins, l’incertitude est largement imputable au manque d’informations. Si l’on est bien informé, grâce à une communication ouverte, l’on peut évaluer les risques avec précision et en prendre à bon escient. Enfin, un environnement organisationnel marqué par la confiance, un dialogue honnête et un appui tangible a plus de chance de faciliter l’acceptation des risques que suppose tout changement. Ce sont ces considérations qu’avait sans doute à l’esprit le dirigeant de l’association locale d’agriculteurs citée dans l’évaluation thématique des programmes réalisés en Afrique de l’Ouest et du Centre lorsqu’il disait “Les agriculteurs au Mali veulent être impliqués dans la prise de décisions ... Les experts et les techniciens doivent bien comprendre que ce sont les agriculteurs qui sont aux leviers de commande”.

V. CONCLUSION

60. Il ressort des conclusions des évaluations de 2001 qu’il sera peut-être nécessaire, à l’avenir, de faire une plus large place aux mesures propres à transformer l’environnement institutionnel et la culture de gestion de manière à encourager la confiance, la communication, l’apprentissage, la prise de risques et l’innovation parmi les pauvres, ainsi qu’entre eux et le personnel des organismes d’aide au développement. Cependant, si l’on veut que le FIDA contribue à cette transformation de la culture de gestion ainsi qu’à une gestion efficace des partenariats et des arrangements de coopération que de tels



changements supposent inévitablement, son personnel devra avoir les compétences de gestion des relations nécessaires et la possibilité de les appliquer. L'évaluation des stratégies et politiques concernant la capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles a constaté, sur ce point, que, selon le personnel, le Fonds a joué "malgré lui" un rôle novateur sur le terrain. De plus, la communication entre les directeurs de programme et le personnel a été considérée comme limitée. Aux yeux du personnel, il y avait deux séries de valeurs: créativité et innovation, d'une part, et culture de l'approbation des projets, de l'autre. Ces difficultés ont été aggravées par la présence limitée du Fonds sur le terrain, sa dépendance à l'égard de ses partenaires pour l'exécution et la supervision des activités et l'étroitesse de la gamme d'instruments d'innovation qui ont été mis au point.

61. En conclusion, il ressort des évaluations de 2001 que s'il y a nécessairement place pour des technologies appropriées, l'efficacité et la durabilité des projets en faveur des pauvres et des autres processus de promotion du changement dépendent surtout de la gestion des relations interpersonnelles. Pour encourager un changement de nature à atténuer la pauvreté, il s'agit davantage de mettre les populations, et surtout les ruraux pauvres, mieux à même de travailler ensemble que de trop centrer l'attention sur l'obtention de produits spécifiques. C'est d'ailleurs ce que reconnaît le *Cadre stratégique du FIDA (2002-2006)* qui met l'accent sur le renforcement des capacités des pauvres, l'amélioration d'un accès équitable aux ressources productives et à la technologie, un élargissement de l'accès aux avoirs et aux marchés financiers, et le renforcement du rôle de catalyseur du Fonds grâce au dialogue sur les politiques à suivre, aux partenariats et à la diffusion des informations tirées des opérations sur le terrain. Les résultats et l'impact de l'action du Fonds dépendent donc presque entièrement de l'efficacité et de l'efficience des partenariats qu'il aura pu établir avec les autres acteurs du développement, et en particulier avec les ruraux pauvres eux-mêmes. Or, cela suppose de grandes compétences en matière de gestion des relations. Pour le Fonds, acquérir de telles compétences a des incidences concrètes dans des domaines comme les politiques et pratiques de perfectionnement de ses ressources humaines, les dispositions à prendre et mécanismes à mettre en place pour faciliter une communication immédiate, directe et large au sein du FIDA ainsi qu'entre celui-ci et ses bénéficiaires et autres partenaires, et l'assouplissement et l'accélération des processus de prise de décisions.

TROISIÈME PARTIE - LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION DU FIDA

I. Principales activités

62. L'on trouvera ci-après un bref exposé des principales activités réalisées par le Comité de l'évaluation entre avril 2001 et avril 2002 ainsi que, dans leurs grandes lignes, des conclusions auxquelles il est parvenu à l'issue de ses discussions. Pendant cette période, le Comité de l'évaluation a tenu trois sessions, en septembre et décembre 2001 et en février 2002.

63. En avril 2001, six membres du Comité se sont rendus à Damas (Syrie) avec quelques fonctionnaires sélectionnés du Bureau de l'évaluation et d'autres départements du FIDA pour assister à la Table ronde organisée pour l'évaluation nationale du programme de la Syrie. Cette table ronde avait pour but de discuter des résultats de l'EPP entreprise pendant le second semestre 2000 et de préparer les grandes lignes de l'accord devant être conclu au point d'achèvement. En outre, les membres du Comité de l'évaluation se sont rendus sur les lieux de deux projets appuyés par le FIDA pour y observer les travaux d'épierreage menés dans le cadre du projet de bonification des terres qui constitue le principal élément du programme en cours en Syrie. Lors de la table ronde, les représentants du gouvernement se sont montrés disposés à discuter ouvertement de tous les problèmes et de toutes les propositions, en présence de représentants des organismes des Nations Unies, de missions diplomatiques et des médias. Il s'est agi là d'un net infléchissement de l'approche suivie par le gouvernement à l'égard des activités de développement qui est de bon augure pour le dialogue que doit mener le Fonds. Les membres du Comité se sont dit satisfaits de leur visite, qui leur avait donné l'occasion d'observer les activités en cours et de participer aux dernières étapes de l'évaluation du



programme de pays et au dialogue sur les politiques à suivre inhérent à l'approche de l'évaluation du FIDA.

64. À sa session de septembre 2001, le Comité de l'évaluation a discuté de deux rapports d'évaluation: i) l'évaluation thématique des services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA et ii) l'étude thématique des services financiers ruraux en Chine.

65. L'évaluation thématique avait été entreprise pour dégager des activités des enseignements et des indications qui puissent aider le FIDA à revoir son approche régionale des services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne et d'orienter le dialogue sur les politiques à suivre. Le Bureau de l'évaluation a présenté plusieurs des conclusions préliminaires de l'étude, et le Comité a suggéré à celui-ci d'entreprendre une étude semblable dans d'autres régions, ce qui permettrait une fécondation croisée des connaissances, des données d'expériences et des approches entre les régions. Les résultats préliminaires de l'étude ont également été présentés à la réunion annuelle du Groupe de l'Initiative de Neuchâtel qui a eu lieu à Londres en novembre 2001. L'évaluation servira de prélude à l'atelier régional et au dialogue que la division Afrique de l'Ouest et du Centre et le Bureau de l'évaluation ont l'intention d'organiser dans cette région en 2002.

66. L'étude thématique avait pour objet d'identifier les bases sur lesquelles le FIDA pourrait élaborer une stratégie de fourniture de services de microfinancement en Chine, notamment en passant d'une approche de type projet à une méthode consistant à fournir des services financiers plus larges en mettant davantage l'accent sur l'épargne et le renforcement des institutions. Le Bureau de l'évaluation a fait un exposé des principales conclusions et recommandations de l'étude devant le Comité de l'évaluation, qui s'est montré très curieux de connaître la position des autorités chinoises. L'administrateur du FIDA, représentant la République populaire de Chine, a fait savoir que son gouvernement appuyait l'étude et en était satisfait, et il a souligné que le Fonds avait entrepris de préparer le premier prêt jamais consenti à la Chine dans le domaine de la formulation et de la réforme des politiques générales (pour la réforme des coopératives rurales de crédit), ce qui démontrait la ferme volonté des autorités chinoises de mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation.

67. À sa session de décembre 2001, le Comité de l'évaluation a discuté de deux rapports d'évaluation concernant: i) la mise en réseau électronique des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP); et ii) le guide pratique pour le suivi et l'évaluation des projets de développement rural. En outre, le Comité a arrêté son ordre du jour provisoire pour ses trois sessions de 2002.

68. La première évaluation avait pour objet de déterminer dans quelle mesure la mise en réseau des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique avait réussi à poser les bases d'un réseau de communication et d'échange des connaissances. La seconde portait sur un rapport concernant un nouveau guide pratique élaboré pour aider le personnel des projets et les autres partenaires sur le terrain à assurer un suivi et une évaluation efficaces des activités et ainsi à contribuer à améliorer la gestion des projets et leur impact. Le Bureau de l'évaluation avait communiqué au Comité un nombre limité d'exemplaires du guide pour lui permettre de se faire une idée de sa nature, de sa présentation et de son contenu. Le Comité de l'évaluation a reconnu l'importance du guide et a prié le Bureau de l'évaluation de continuer à faciliter son introduction, à partir de 2002, dans les activités des différentes divisions régionales du FIDA.

69. À sa session de février 2002, le Comité a passé en revue le programme de travail et les priorités du Bureau de l'évaluation pour 2002. Il a félicité le Bureau du degré de détail et de la qualité de son programme de travail et a saisi cette occasion pour souligner que les résultats des activités menées à bien en 2001 par le Bureau de l'évaluation répondaient à des demandes spécifiques figurant dans le Plan d'action du FIDA.



70. En outre, le Comité a discuté de deux rapports d'évaluation concernant: i) la capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles, et ii) le projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh.

71. La première, qui était une évaluation des politiques et des stratégies, avait été entreprise conformément au Plan d'action, qui avait recommandé au FIDA d'«élaborer une méthodologie et d'évaluer la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles dans le domaine de la pauvreté rurale, en coopération avec d'autres partenaires». Le Bureau de l'évaluation a fait un exposé du processus d'évaluation ainsi que des conclusions et recommandations sur lesquelles celle-ci avait débouché. Le Comité s'est félicité de la franchise de l'évaluation et a demandé que ses résultats soient intégrés aux opérations du FIDA pour en améliorer l'efficacité et l'impact.

72. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation a exposé les conclusions et enseignements retirés de la deuxième évaluation. Le Comité a considéré qu'il s'agissait d'une évaluation modèle, particulièrement pour ce qui était de l'accent mis sur les résultats et l'impact ainsi que des enseignements qu'elle avait dégagés qui pourraient être incorporés à d'autres initiatives.

73. Le Comité de l'évaluation a décidé qu'il discuterait à sa session de décembre 2002 de deux évaluations: l'évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine et l'évaluation intérimaire du projet de développement agricole des ouadis du Kanem au Tchad.

II. TRAITS MARQUANTS DES DÉBATS DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

74. L'on trouvera ci-après un aperçu des principaux thèmes des discussions du Comité de l'évaluation à sa session de septembre et de décembre 2001 et de février 2002.

Durabilité des services de vulgarisation agricole

75. Le Comité de l'évaluation a reconnu qu'il fallait mettre en place des systèmes de vulgarisation qui puissent durer et donner des résultats après l'achèvement d'un projet. À ce propos, l'une des principales difficultés liées aux modèles actuels des services de vulgarisation tenait au fait que leurs coûts récurrents étaient élevés et qu'il était difficile de les financer au moyen des ressources nationales après l'achèvement d'un projet. Quelques membres du Comité ont souligné qu'il fallait élaborer une stratégie cohérente pour réduire les effectifs du personnel de vulgarisation recruté. Le Comité de l'évaluation a relevé que le modèle traditionnel des services de vulgarisation suscitait une autre difficulté, liée au fait que les agents de vulgarisation n'avaient pas les capacités et les connaissances nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du modèle ni la capacité d'y intégrer efficacement l'information en retour reçue des agriculteurs. À ce propos, quelques membres du Comité ont considéré que l'absence du FIDA sur terrain limitait beaucoup la possibilité de créer au plan local et au niveau communautaire les partenariats efficaces qu'exigeait la mise en place de solides systèmes de vulgarisation.

76. Le Comité de l'évaluation a souligné l'importance des liens entre les politiques concernant la vulgarisation et les autres politiques nationales, comme celles qui avaient trait à la recherche, aux marchés des intrants et des produits, au traitement et aux prix. Il a déclaré qu'une stratégie en matière de services de vulgarisation devrait être élaborée en tenant compte soigneusement des politiques concernant d'autres secteurs clés et du cadre macroéconomique en général. Il a ajouté que cette stratégie devrait tenir compte du rôle changeant de l'État dans la prestation des services. Face à une telle évolution, il faudra s'attacher à accroître les capacités de négociation des agriculteurs, et le FIDA devrait appuyer ce processus.



Suivi et évaluation

77. Le Comité de l'évaluation a reconnu l'importance du document intitulé "*Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets*" pour les activités de suivi et d'évaluation d'impact du FIDA. Il a souligné que ce guide devrait être utile non seulement pour l'exécution des projets appuyés par le Fonds mais aussi par les organismes gouvernementaux qui opéraient dans les pays associés et les autres organisations de développement, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Le guide pourrait également contribuer à transformer l'attitude des parties prenantes pour qu'elles considèrent le suivi et l'évaluation non plus surtout comme un moyen de s'acquitter de leurs obligations redditionnelles mais plutôt comme axée principalement sur un processus d'apprentissage et d'amélioration des résultats des projets.

78. En outre, le Comité a demandé au Bureau de l'évaluation d'étudier les instruments et les mécanismes qui permettraient de suivre l'application des recommandations d'évaluation formulées dans les accords au point d'achèvement. Pour cela, le Bureau de l'évaluation devrait s'efforcer tout particulièrement de formuler des recommandations qui soient définies dans le temps et qui puissent se traduire par une action concrète, l'objectif ultime étant d'améliorer l'efficacité des opérations et des politiques du FIDA.

Partage de l'information et des connaissances

79. Lorsqu'il a discuté du projet de mise en réseau électronique des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP), le Comité de l'évaluation a reconnu que le site web de l'ENRAP était important et qu'il était encourageant que ce site soit consulté par des chercheurs et des universités, y compris dans les pays développés. Le Comité est convenu en outre qu'il fallait y associer les gouvernements et d'autres organismes pour assurer une utilisation appropriée du réseau et améliorer ainsi les chances qu'il serve de modèle pour des initiatives semblables de grande envergure de la part des gouvernements, du secteur privé et d'autres partenaires. Le Comité a relevé en outre qu'il fallait relier le réseau ENRAP aux réseaux des autres organismes de développement afin d'élargir les échanges d'informations et de connaissances et d'apprendre de l'expérience acquise par des réseaux similaires. Plusieurs membres du Comité ont souligné que les efforts entrepris dans le cadre du réseau ENRAP devaient se poursuivre parallèlement à l'élaboration d'un cadre de gestion des connaissances au niveau des projets. Les enseignements tirés de l'évaluation du projet ENRAP avaient été incorporés à la conception de la phase II du projet, dont la proposition sera soumise à l'examen du Conseil d'administration à sa soixante-quinzième session, en avril 2002. Les membres du Conseil d'administration pourront ainsi déterminer par eux-mêmes comment les résultats de l'évaluation avaient été incorporés à la conception de la deuxième phase du projet ENRAP.

Mécanismes de crédit

80. Lors de son examen de l'étude thématique des services financiers ruraux en Chine, le Comité de l'évaluation a reconnu que le modèle des coopératives de crédit rural était un moyen novateur qui offrait un potentiel énorme, s'agissant surtout de promouvoir une expansion basée sur l'épargne. Le Comité a souligné que les coopératives de crédit rural devaient combler les lacunes qui existaient sans doute dans ce domaine dans certaines provinces du pays et a insisté sur le fait qu'il importait d'appliquer une approche fondée sur l'épargne aux opérations de microfinancement.

81. S'agissant des prêts à la consommation, et encore que quelques membres du Comité aient craint que leur remboursement s'avère difficile, il a été généralement reconnu que ce type de prêt était extrêmement important dans la mesure où il était souvent utilisé pour couvrir des dépenses de santé, des frais de scolarité, des dépenses d'alimentation ou d'autres dépenses essentielles. Il constituait par conséquent un moyen pour les ménages, et spécialement pour les femmes, de consacrer leurs ressources et leurs efforts à des activités productives et à d'autres activités génératrices de revenu. Le



Comité de l'évaluation a reconnu en outre que la charge financière représentée par le remboursement des prêts n'était que l'un des obstacles auxquels se heurtaient ceux qui avaient besoin d'avoir accès à un financement, d'autres étant la nécessité d'offrir une garantie et l'accès physique aux institutions de crédit.

Présence du FIDA sur le terrain

82. La présence du FIDA sur le terrain a été l'un des fils conducteurs des débats du Comité. Dans ce contexte, par exemple, le Comité de l'évaluation a reconnu l'importance des évaluations des programmes de pays, qui permettaient de passer en revue l'ensemble du portefeuille de projets et de programmes appuyés par le FIDA dans un pays et offraient une occasion d'entamer un dialogue sur les politiques agricoles. Simultanément, le Comité de l'évaluation a fait observer qu'étant donné que sa présence sur le terrain était limitée et occasionnelle, il était très difficile pour le Fonds de renforcer le dialogue sur les politiques à suivre en participant à l'élaboration des politiques de développement rural et agricole d'un pays. Comme les missions de supervision étaient au nombre des principaux mécanismes dont disposait le FIDA pour suivre l'exécution des projets qu'il finançait et pour comprendre l'orientation de l'impact des activités, le Comité de l'évaluation a appuyé la réalisation envisagée d'une évaluation sur les mécanismes utilisés par le FIDA pour superviser l'exécution des projets et des programmes. Cette évaluation comporterait également une analyse des coûts. Le Comité de l'évaluation a recommandé que l'analyse tende également à identifier les formules autres qu'une représentation sur le terrain qui pourraient être envisagées, par exemple une représentation par l'entremise d'autres organisations ou le détachement de fonctionnaires auprès de partenaires opérant sur le terrain.

83. Comme le FIDA n'est pas représenté sur le terrain et comme il s'agit d'une petite organisation, il lui faut également recruter un grand nombre de consultants. Le Comité de l'évaluation a rendu unanimement hommage au volume de travail accompli par le Bureau de l'évaluation étant donné les effectifs limités dont il dispose. Simultanément, le Comité s'est dit préoccupé par l'absence d'évaluation des performances des consultants, qui jouent un rôle si essentiel et qui constituent souvent le principal moyen d'exécution du mandat et des priorités du FIDA. Tout en reconnaissant que la mise au point d'un système d'évaluation du travail des consultants pouvait représenter un travail considérable, le Comité a néanmoins demandé au Bureau de l'évaluation d'étudier comment il pourrait être possible, à l'avenir, d'évaluer efficacement et économiquement la gestion, le rôle et les performances des consultants du FIDA.

Innovation

84. Lorsqu'il a discuté de l'évaluation thématique des politiques et stratégies concernant la capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles, le Comité est convenu qu'il importait au plus haut point de mettre l'accent sur les aspects de l'innovation concernant la culture et la gestion plutôt que sur les aspects techniques, ainsi que sur la corrélation qui existait entre l'innovation au niveau des projets et l'innovation au niveau des politiques et des stratégies, le FIDA ne pouvant pas promouvoir ou faciliter l'innovation s'il n'était pas lui-même un organisme novateur. Le Comité de l'évaluation est convenu que la direction avait un rôle crucial à jouer en encourageant l'innovation et que l'appréciation annuelle du comportement professionnel des fonctionnaires devrait porter également sur leur aptitude à innover. Le Comité a souligné qu'il importait de porter les conclusions de l'évaluation à l'attention de la direction générale et du Conseil d'administration et a instamment demandé qu'elles soient appliquées dans la pratique.

ANNEXE I

ÉVALUATIONS ENTREPRISES EN 2001

RÉGIONS: PA = Afrique de l'Ouest et du Centre; PF = Afrique orientale et australe; PI = Asie et Pacifique; PL = Amérique latine et Caraïbes; PN = Proche-Orient et Afrique du Nord.

Domaine d'activité	Thème	Région	Nombre	
1. Évaluations des politiques et des stratégies	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	–	1	
	Évaluation de la composante recherche agricole du programme de dons d'assistance technique	–	1	
2. Évaluations de programmes de pays	i) Papouasie-Nouvelle-Guinée ii) Sri Lanka iii) Viet Nam	PI	3	
	Syrie	PN	1	
	Tanzanie, République-Unie de	PF	1	
3. Évaluations thématiques	i) Services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre ii) Conservation des terres et des eaux et agroforesterie: étude des impacts au Burkina Faso	PA	2	
	Commercialisation agricole rurale en République-Unie de Tanzanie	PF	1	
	i) Services financiers ruraux en Chine ii) Maîtrise communautaire des outils d'intervention pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (Népal)	PI	2	
	Agriculture biologique en Amérique latine	PL	1	
4. Évaluations de projets				
4.1 Évaluations à mi-parcours	Turquie: projet de développement rural dans les provinces d'Ordu et de Giresun	PN	1	
4.2 Évaluations intermédiaires	i) Tchad: projet de développement agricole des ouadis du Kanem ii) Guinée: projet de développement des petites exploitations en région forestière iii) Mauritanie: projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama iv) Niger: projet de développement rural de la région d'Aguié	PA	4	
	Swaziland: projet de développement agricole des petites exploitations	PF	1	
	i) Mise en réseau électronique des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP) ii) Laos: projet de sécurité alimentaire de la province de Bokeo	PI	2	
	i) FIDAMERICA ii) Panama: projet de développement rural pour les communautés Ngobe	PL	2	
	Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	PN	1	
4.3 Évaluations terminales	Arménie: projet de services agricoles dans le nord-ouest	PN	1	
	Inde: projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh	PI	1	
5. Travaux méthodologiques et stratégiques	Élaboration d'une nouvelle méthode d'évaluation de l'impact	–	1	
	Élaboration d'une stratégie de communication applicable à l'évaluation	–	1	
	Élaboration d'un guide pratique du suivi et de l'évaluation des projets	–	1	
6. Appui au S&E	Mali: programme de fonds de développement en zone sahélienne	PA	1	
	Madagascar: projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est	PF	1	
7. Équipes d'élaboration de projets	Burkina Faso: projet de développement de la région est	PA	2	
	Guinée: projet de développement des petites exploitations en région forestière			
	Tanzanie, République-Unie de: projet de commercialisation rurale	PF	1	
	Inde: deuxième projet de développement des terres tribales de l'Orissa	PI	3	
	Laos: projet d'appui aux initiatives communautaires			
	Viet Nam: projet de Tuyen Quang			
	Brésil: projet d'appui aux microentreprises	PL	4	
	République dominicaine: COSOP			
	Pérou: COSOP			



ANNEXE I

Domaine d'activité	Thème	Région	Nombre
	Uruguay: programme national d'appui aux petits producteurs		
	Djibouti: projet de développement des services ruraux de microfinancement et des microentreprises	PN	6
	Égypte: COSOP		
	Égypte: projet de développement agricole dans la région de Matrouh		
	Égypte: projet de développement agricole de Noubarya Ouest		
	Syrie: COSOP		
	Syrie: projet de développement agricole dans la région d'Idleb		

ANNEXE II

**PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR
2002-2003**

NOTE: Les zones en grisé indiquent les évaluations devant commencer en 2003

Domaine d'activité	Thème	Date de début	Date d'achèvement prévue
1. Évaluations de politiques et de stratégies	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	2000, 4 ^{ième} T	2002, 1 ^{er} T
	Évaluation de la composante recherche agricole du programme de dons d'assistance technique	2001	2002, 2 ^{ième} T
	Évaluation des modalités de supervision des projets du FIDA	2002, 1 ^{er} T	2002, 4 ^{ième} T
	Évaluation de la gestion communautaire des ressources naturelles dans les projets du FIDA	2003	2003
	Évaluation du Mécanisme flexible de financement du FIDA	2003	2003
	Évaluation de l'expérience du cofinancement acquise par le FIDA	2003	2003
	Évaluation du rôle des organisations populaires féminines dans les projets du FIDA	2003	2003
2. Évaluations de programmes de pays	Indonésie	2002, 4 ^{ième} T	2003, 3 ^{ième} T
	Sénégal	2002, 1 ^{er} T	2002, 3 ^{ième} T
	Tanzanie, République-Unie de	2001	2002, 1 ^{er} T
	Tunisie	2002, 3 ^{ième} T	2003, 2 ^{ième} T
	Corée, R.P.D. de	2003	2003
	Yémen	2003	2003
3. Évaluations thématiques	Partenariat avec la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et du Centre	2002, 4 ^{ième} T	2003, 3 ^{ième} T
	Services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: bilan et perspectives pour le FIDA	2001	2002, 2 ^{ième} T
	Promotion des systèmes et des innovations fondés sur les savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique	2002, 1 ^{er} T	2002, 4 ^{ième} T
	Examen des approches novatrices au Pérou	2002, 4 ^{ième} T	2003, 3 ^{ième} T
	Agriculture biologique en Amérique latine	2001	2002, 1 ^{er} T
	Évaluation des activités de développement du financement rural et des microentreprises du FIDA dans les Balkans, en Europe centrale et dans le Caucase	2002, 4 ^{ième} T	2003, 3 ^{ième} T
	Efficacité de l'appui à la commercialisation de la production des petits exploitants	2003	2003
	Évaluation des approches de la prestation des services suivies par les ONG et les organisations communautaires	2003	2003



ANNEXE II

Domaine d'activité	Thème	Date de début	Date d'achèvement prévue
4. Évaluations de projets			
4.1 Évaluation à mi-parcours	Kenya: projet de développement des services aux collectivités rurales et aux petits exploitants des régions arides dans le centre du pays	2003	2003
4.2 Évaluations intermédiaires de projets	Burundi: projet de gestion des ressources rurales de la province de Ruyigi	2002, 4 ^{ième} T	2003, 2 ^{ième} T
	Tchad: projet de développement agricole des ouadis du Kanem	2001	2002, 2 ^{ième} T
	FIDAMERICA	2001	2002, 2 ^{ième} T
	Haïti: projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation	2002, 2 ^{ième} T	2002, 4 ^{ième} T
	Mauritanie: projet de développement des oasis - Phase II	2002, 4 ^{ième} T	2003, 2 ^{ième} T
	Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	2001	2002, 1 ^{er} T
	Namibie: projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales	2001	2002, 2 ^{ième} T
	Pérou: projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale	2002, 2 ^{ième} T	2002, 4 ^{ième} T
	Philippines: projet de financement de microentreprises rurales	2002, 2 ^{ième} T	2002, 4 ^{ième} T
	Sénégal: projet de développement agricole dans le département de Matam	2002, 1 ^{er} T	2002, 3 ^{ième} T
	Tanzanie, République-Unie de: projet de gestion des ressources agricoles et de l'environnement dans la région de Kagera	2002, 2 ^{ième} T	2002, 4 ^{ième} T
	Venezuela: projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara	2002, 3 ^{ième} T	2003, 1 ^{er} T
	Yémen: projet de protection de l'environnement de la Tihama	2002, 2 ^{ième} T	2002, 4 ^{ième} T
	Équateur: projet de développement en faveur des populations autochtones et afro-équatoriennes	2003	2003
	Érythrée: projet d'aménagement des ouadis des basses terres de l'Est	2003	2003
	Rwanda: projet de promotion des petites et des microentreprises rurales	2003	2003
	Zambie: programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	2003	2003
4.3 Évaluation terminale	Bangladesh: projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona	2002	2002
5. Travaux méthodologiques	Diffusion du guide pratique du suivi et de l'évaluation des projets dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre	2002, 1 ^{er} T	2002, 4 ^{ième} T
	Diffusion du guide pratique du suivi et de l'évaluation des projets dans la région Asie et Pacifique	2002, 1 ^{er} T	2002, 4 ^{ième} T
	Publication du guide pratique du suivi et de l'évaluation des projets	2002, 1 ^{er} T	2002, 2 ^{ième} T
	Application de la nouvelle méthode d'évaluation de l'impact et publication du premier rapport du FIDA sur l'évaluation de l'impact et l'efficacité des activités de développement	2002, 1 ^{er} T	2003, 1 ^{er} T
6. Comité de l'évaluation	Trois sessions ordinaires	2002, 1 ^{er} T	2002, 4 ^{ième} T
7. Partenariats	FIDA – DDC: Partenariat pour la promotion de l'efficacité des interventions de développement grâce à l'évaluation	2002, 1 ^{er} T	2003, 4 ^{ième} T
8. Équipes d'élaboration des projets*	Bésil: projet de promotion des microentreprises	2002, 1 ^{er} T	
	Burkina Faso: projet de développement dans la région orientale	2002	
	Cambodge	2002	
	Égypte: projet de gestion des ressources dans la région de Matrouh	2002, 1 ^{er} T	
	Guinée: projet de développement en région forestière	2002	
	Inde: deuxième projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa	2002	
	Laos: projet d'appui aux initiatives communautaires	2002, 1 ^{er} T	



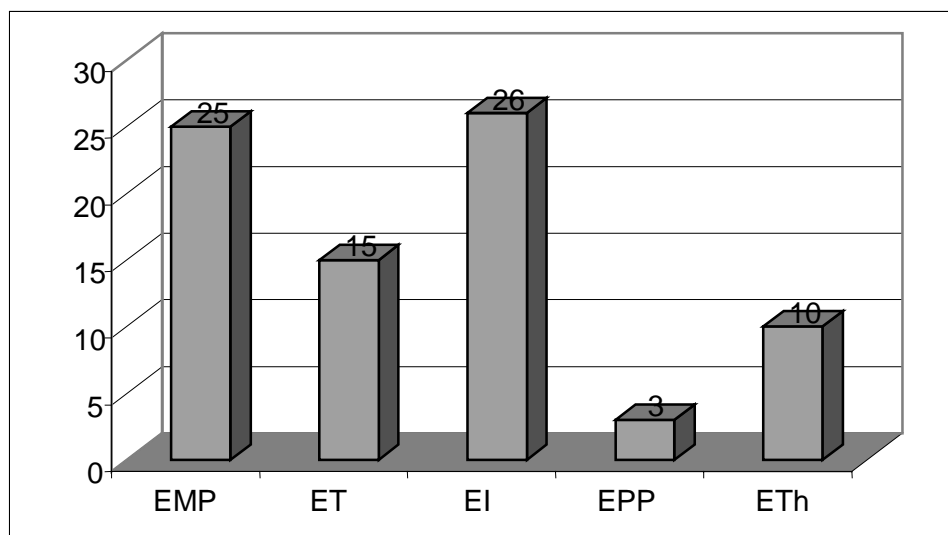
ANNEXE II

Domaine d'activité	Thème	Date de début	Date d'achèvement prévue
	Mali: projet de développement dans la zone lacustre	2002	
	Pérou: COSOP	2001, 4 ^{ème} T	
	Sri Lanka: COSOP	2002	
	Syrie: projet de développement agricole du Djebel al-Zawia	2002, 1 ^{er} T	
	Turquie: programme participatif de développement et de gestion	2002, 2 ^{ème} T	
	Viet Nam: COSOP	2002	

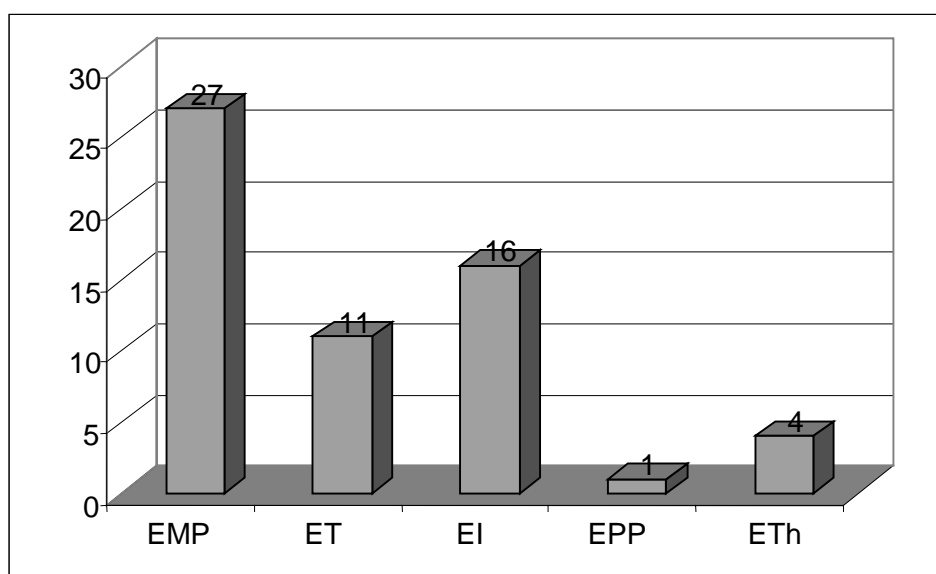
NOTE: * la division PF n'était pas en mesure de présenter de demandes d'évaluation à la date de préparation du présent rapport, de sorte que les indications correspondantes doivent être considérées comme sujettes à révision.

RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

Évaluations réalisées dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (Afrique I) - PA (1983-2001)



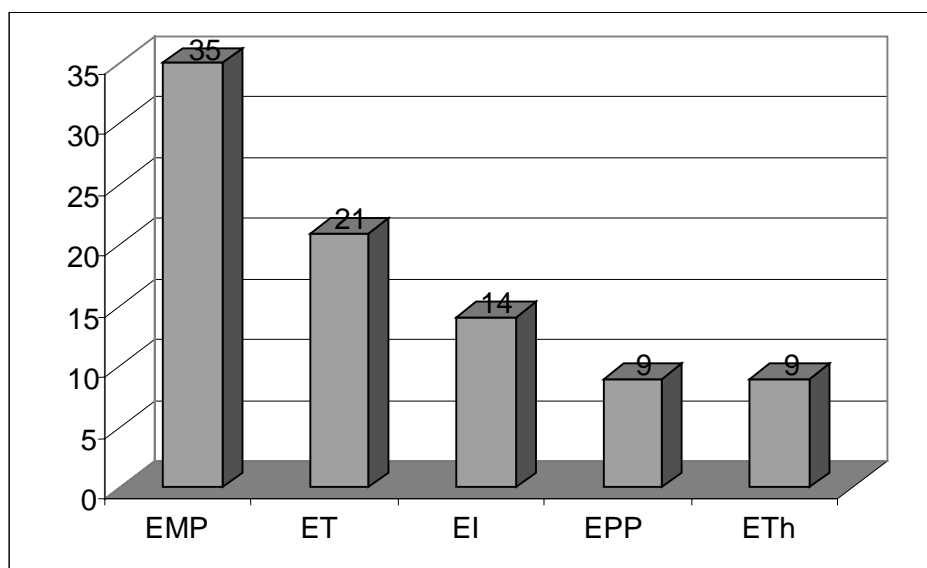
Évaluations réalisées dans la région Afrique orientale et australe (Afrique II) - PF (1983-2001)



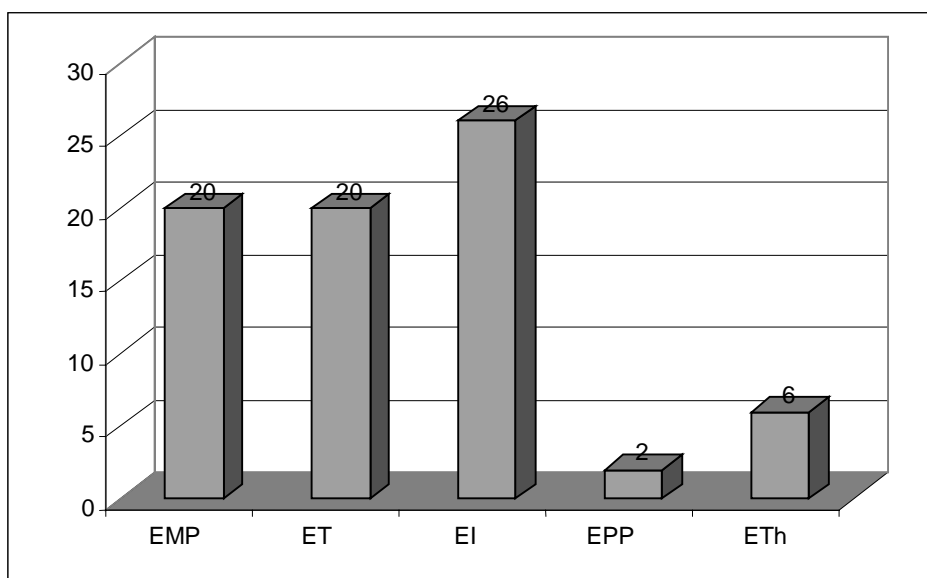
Légende:

- EMP: Évaluations à mi-parcours
- ET: Évaluations terminales
- EI: Évaluations intermédiaires
- EPP: Évaluations de programmes de pays
- ETh: Évaluations thématiques

**Évaluations réalisées dans la région Asie et Pacifique - PI
(1983-2001)**



**Évaluations réalisées dans la région Amérique latine et Caraïbes - PL
(1983-2001)**

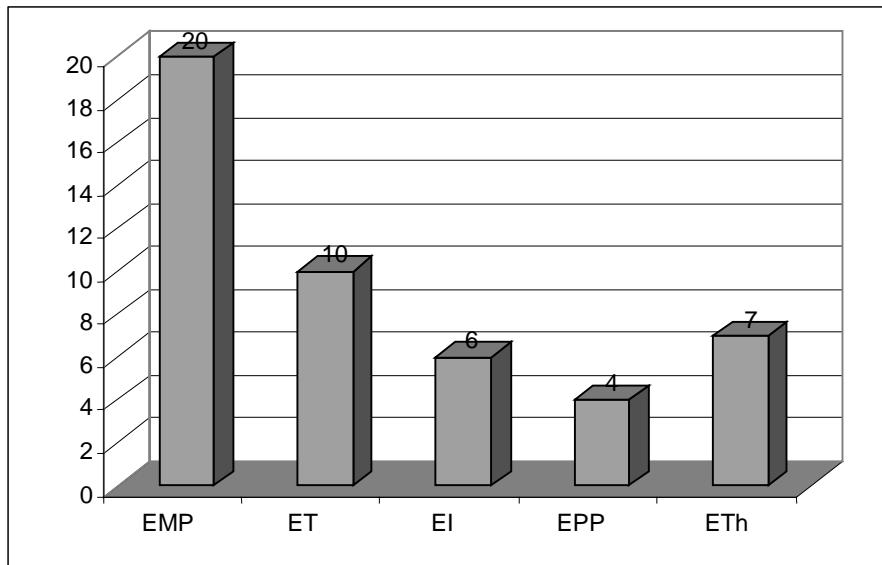


Légende:

- EMP: Évaluations à mi-parcours
- ET: Évaluations terminales
- EI: Évaluations intermédiaires
- EPP: Évaluations de programmes de pays
- ETh: Évaluations thématiques



**Évaluations réalisées dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord - PN
(1983-2001)**



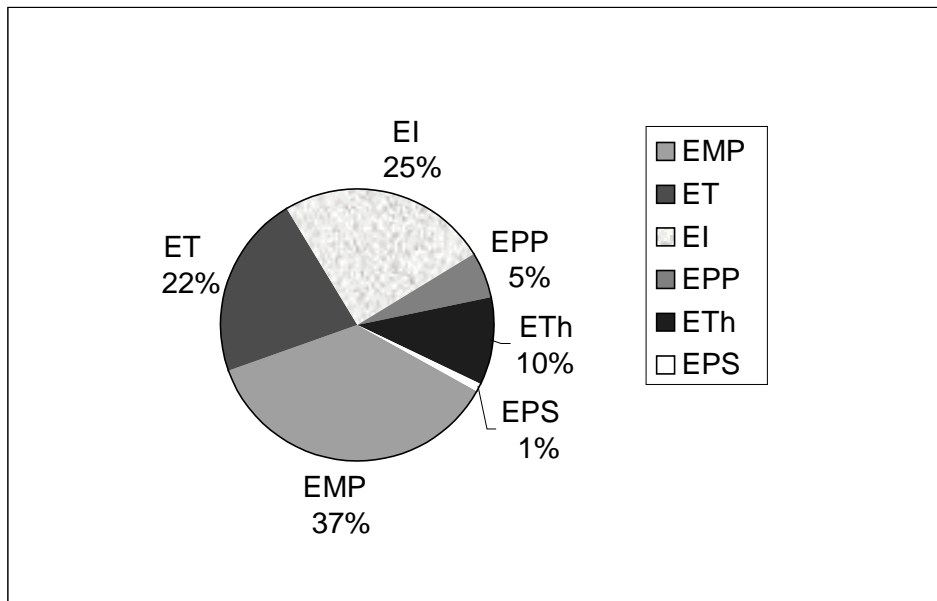
Légende:

- EMP: Évaluations à mi-parcours
- ET: Évaluations terminales
- EI: Évaluations intermédiaires
- EPP: Évaluations de programmes de pays
- ETh: Évaluations thématiques



ANNEXE III

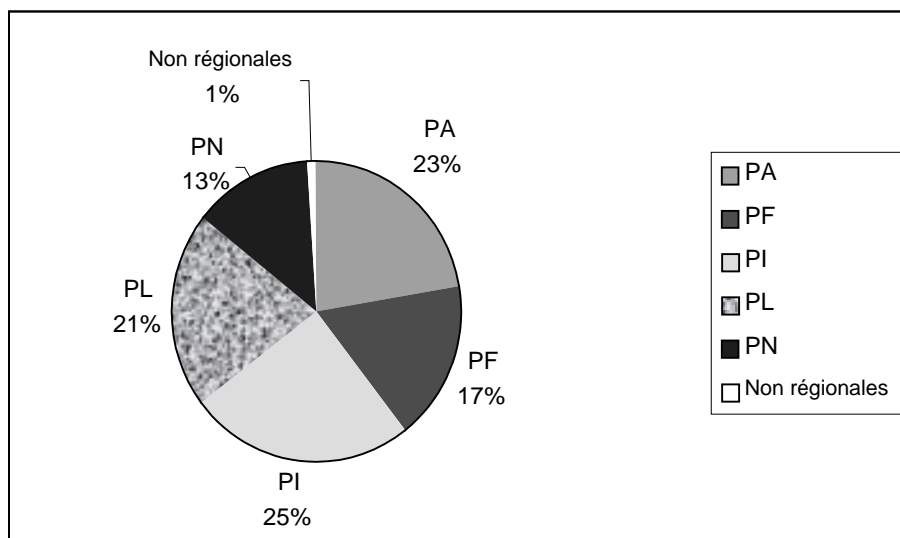
Répartition des évaluations, par type (1983-2001)



Légende:

- EMP Évaluations à mi-parcours
- ET Évaluations terminales
- EI Évaluations intermédiaires
- EPP Évaluations de programmes de pays
- ETh Évaluations thématiques
- EPS Évaluations des politiques et des stratégies

Répartition des évaluations, par région (1983-2001)



TYPES D'ÉVALUATIONS RÉALISÉES PAR LE BUREAU DE L'ÉVALUATION

Évaluations de projet

1. Les projets sont évalués tout au long du cycle d'exécution. Les différents types d'évaluations de projet ont un objectif commun, qui est de faciliter leur réalisation et d'améliorer leur impact et leur durabilité afin de contribuer ainsi à encourager un processus d'apprentissage et, en définitive, de maximiser les résultats des projets.

- **Les évaluations intermédiaires** sont impératives avant d'entreprendre une deuxième phase d'un projet ou de lancer un projet semblable dans la même région. Les constatations, conclusions et recommandations de ces évaluations sont utilisées comme base pour améliorer la conception et l'exécution des interventions ultérieures. Au fil des ans, le nombre d'évaluations intermédiaires a considérablement augmenté. En 2001, ce type d'évaluation a représenté 85% du total des évaluations de projet entreprises par le Bureau de l'évaluation.
- **Les évaluations terminales** sont normalement organisées une fois que l'emprunteur ou l'institution coopérante a établi la version définitive du rapport final sur le projet, généralement de 3 à 18 mois après la date d'achèvement du projet.
- **Les évaluations à mi-parcours** sont réalisées vers le milieu de la phase d'exécution du projet, lorsque 50% environ des fonds ont été décaissés.

Évaluations thématiques

2. Les évaluations et études thématiques ont pour but d'évaluer l'efficacité des procédures et approches du FIDA et l'aident à approfondir certains problèmes et thèmes spécifiques. Les évaluations thématiques doivent aussi permettre de rassembler des informations concrètes pour réexaminer les stratégies et politiques opérationnelles ou en formuler de nouvelles. Elles permettent non seulement de valoriser les résultats des évaluations de projets mais aussi de tirer parti de diverses sources extérieures, et 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 ont pour but d'analyser les performances et l'impact des activités appuyées par le FIDA dans un pays donné. Les informations tirées de ces évaluations sont utilisées directement ou indirectement pour formuler de nouveaux exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP), qui revêtent de plus en plus d'importance au FIDA, ou pour revoir ceux qui existent déjà. Les évaluations de programmes de pays, en particulier, ont pour objet de générer des informations sur les aspects les plus importants de la performance des projets ainsi que de contribuer à définir les orientations stratégiques et opérationnelles des activités futures du FIDA dans les différents pays. Elles permettent également de rassembler des données pouvant être utilisées par le FIDA dans son dialogue sur les politiques d'atténuation de la pauvreté rurale.

Évaluations des politiques et des stratégies

4. Ces évaluations servent à tirer des enseignements et à formuler des recommandations touchant les politiques à suivre dans des domaines stratégique et opérationnel qui intéressent différentes régions et divers secteurs d'intervention du FIDA. Ces résultats et recommandations sont très largement appliqués à l'ensemble des activités et des politiques du Fonds.