



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration - Soixante-dix-huitième session**

Rome, 9-10 avril 2003

**RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE: LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU FIDA</b>	<b>1</b>
I. Introduction	1
II. Examen des résultats obtenus en 2002	1
III. Priorités et objectifs pour 2003	9
IV. Principales caractéristiques du programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2003	10
<b>DEUXIÈME PARTIE: RAPPORT SUR LES RÉSULTATS ET L'IMPACT DES OPÉRATIONS ACHEVÉES DU FIDA – UN APERÇU DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS ET L'IMPACT DES OPÉRATIONS DU FIDA</b>	<b>15</b>
I. Généralités	15
II. Objet et portée	16
III. Méthode de récapitulation des données sur l'impact et la performance	16
IV. Difficultés à surmonter	19
V. Données tirées de l'évaluation	19
VI. Conclusions	21
<b>TROISIÈME PARTIE: COMITÉ DE L'ÉVALUATION</b>	<b>22</b>
I. Principales activités	22
II. Traits marquants des débats du Comité de l'évaluation	26
<b>ANNEXES</b>	
I. Bilan succinct des activités en 2002	29
II. Programme de travail du Bureau (OE) pour 2003-2004	32
III. Évaluations entreprises par OE	36
IV. Types d'évaluations conduites par OE	40
V. Accord conclusif et partenariat d'évaluation conjointe	41
VI. Profils et aperçus	42





## SYGLES ET ACRONYMES

COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DAT	Don d'assistance technique
EPP	Évaluation de programmes de pays
OE	Bureau de l'évaluation
ONG	Organisation non gouvernementale
PA	Afrique de l'Ouest et du Centre
PEC	Partenariat d'évaluation conjointe
PF	Division Afrique orientale et australe
PI	Division Asie et Pacifique
PL	Division Amérique latine et Caraïbes
PMD	Département Gestion des programmes
PN	Division Proche-Orient et Afrique du Nord
S&E	Suivi et évaluation



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

### **I. INTRODUCTION**

1. Le rapport annuel sur l'évaluation pour 2003 du Bureau de l'évaluation (OE) comporte trois parties principales: la première présente un bilan des réalisations en 2002 et un résumé des priorités et des objectifs du travail d'évaluation pour 2003; la deuxième donne un aperçu du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (ci-après dénommé Rapport annuel sur l'impact) dont le Conseil d'administration sera saisi en septembre 2003; et la troisième présente à la fois un résumé des principales activités du Comité de l'évaluation et les points saillants de ses débats en 2002.

### **II. EXAMEN DES RÉSULTATS OBTENUS EN 2002<sup>1</sup>**

2. En 2002, les priorités du Bureau étaient les suivantes: i) évaluer l'impact, le faire connaître et en tirer les enseignements; ii) contribuer au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA; iii) contribuer, par ses évaluations, au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain. Les principaux résultats obtenus dans ces différents domaines sont résumés ci-après.

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

3. La nécessité d'évaluer l'impact et la performance des opérations du FIDA a été énoncée dans le document intitulé FIDA V: Plan d'action (2000-2002), qui distinguait deux domaines interdépendants dans lesquels une amélioration s'imposait: la méthodologie du FIDA pour l'évaluation de l'impact; et l'aptitude des projets et programmes bénéficiant de l'appui du FIDA à assurer un suivi et une évaluation (S&E) systématiques.

#### **Vers une nouvelle méthodologie pour l'évaluation de l'impact**

4. La première grande étape de l'élaboration d'une nouvelle méthodologie pour l'évaluation de l'impact a été mise en œuvre en 2000-2001; elle consistait à mettre au point un nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation, comportant une série de critères d'évaluation communs, y compris l'impact sur la pauvreté rurale, et les facteurs cruciaux que sont la durabilité, l'innovation et la reproductibilité à plus grande échelle. Le choix de ces domaines et leur définition se fondent sur le *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*, le Cadre stratégique 2002-2006 du FIDA, et l'expérience acquise par le Bureau au cours de l'évaluation d'un grand nombre de projets ayant bénéficié de l'appui du FIDA durant plusieurs années. Les domaines comprennent les catégories convenues d'indicateurs d'impact appliqués à la réduction de la pauvreté rurale.

5. Le Bureau a appliqué cette méthodologie à titre expérimental à l'occasion de dix évaluations effectuées en 2002. L'application du même cadre méthodologique pour toutes les évaluations de projets permet de mieux mesurer l'impact et de dégager une vision d'ensemble des résultats et des enseignements accumulés au travers d'une série d'activités appuyées par le FIDA au cours d'une année donnée. La synthèse de ces évaluations formera la base du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA que produira le Bureau.

---

<sup>1</sup> On trouvera à l'annexe I un bilan plus détaillé des activités menées en 2002.



## **Améliorer les systèmes de S&E au niveau des projets**

6. En 2002, le Bureau a parachevé et publié un document intitulé *Pour une gestion orientée vers l'impact: guide pratique de S&E des projets de développement rural* (ci-après dénommé le Guide de S&E). Cet ouvrage a été conçu pour faciliter la conception, l'introduction et l'application au niveau des projets de systèmes de S&E efficaces qui serviront à orienter la gestion vers l'impact. Le Guide de S&E a été publié en anglais, traduit dans les trois autres langues officielles du FIDA, puis distribué à toutes les divisions du Département Gestion des programmes (PMD), aux partenaires dans les différents pays et aux autres acteurs du développement. Le FIDA sait toutefois qu'il ne va pas automatiquement améliorer à lui seul les systèmes de S&E et que des efforts concertés seront nécessaires pour sensibiliser et former les partenaires des projets aux approches qu'il préconise. À cette fin, en 2002, le Bureau a lancé le processus d'adaptation/régionalisation de ce guide pour les régions de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale ainsi que de l'Asie et du Pacifique (voir la section 3).

## **B. Contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA**

7. En 2002, le Bureau a continué d'accorder une place accrue aux évaluations de nature plus globales<sup>2</sup>, à savoir, les évaluations au niveau institutionnel, les évaluations de programmes de pays (EPP) et les évaluations thématiques. Ces évaluations plus globales visent à capitaliser les savoirs et les informations nécessaires au FIDA pour réviser ses stratégies par pays, région ou secteur, ou pour en formuler de nouvelles et, ce faisant, à produire les éléments centraux qui permettront dans bien des cas de lancer effectivement les activités de sensibilisation et le dialogue de fond qui sont attendus de lui aux niveaux national et régional.

### **Évaluation au niveau institutionnel du Programme de dons d'assistance technique du FIDA en faveur de la recherche agricole**

8. L'évaluation du programme de dons d'assistance technique (DAT) a été achevée en 2002 et examinée au cours de la session de septembre 2002 du Comité de l'évaluation. Cette évaluation a confirmé que ce programme restait pertinent au regard du mandat et du cadre stratégique du FIDA et qu'il avait permis à ce dernier de jouer un rôle important de sensibilisation pour promouvoir la recherche agricole internationale axée sur la lutte contre la pauvreté. Globalement, les DAT axés sur la recherche agricole ont été raisonnablement efficaces pour atteindre les objectifs déclarés, en particulier depuis 1998, à la suite de la décentralisation de l'élaboration des programmes et de l'amélioration de la gestion. On a toutefois constaté que le programme s'était quelque peu dispersé et que l'impact de nombreux DAT sur la pauvreté était dans bien des cas impossible à déterminer. L'évaluation a recensé les domaines des programmes dans lesquels il était nécessaire d'apporter une amélioration, notamment: i) élaborer une politique et une stratégie d'appui du FIDA à la recherche agricole; ii) renforcer l'impact du programme de DAT sur la pauvreté et sur les institutions; iii) renforcer les liens entre la recherche financée au moyen de dons et le programme de placements du FIDA; et iv) améliorer les processus et procédures internes. Compte tenu de l'importance de cette évaluation, le Comité de l'évaluation a demandé à son président d'en présenter un résumé des conclusions à la session de septembre 2002 du Conseil d'administration du FIDA. Les conclusions et recommandations de l'évaluation serviront à élaborer la politique du FIDA en matière de DAT, qui devrait être présentée au Conseil d'administration en septembre 2003. À cette fin, le Bureau participe à l'heure actuelle aux travaux du groupe de travail chargé de l'élaboration de la politique concernant les DAT.

---

<sup>2</sup> Les définitions des divers types d'évaluations effectuées par le Bureau figurent à l'annexe IV.



## **Évaluation du programme pour la République-Unie de Tanzanie**

9. En 2002, le Bureau a achevé l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie, qui a été examinée à la session de septembre 2002 du Comité de l'évaluation. Ce dernier a dans une large mesure entériné l'analyse et les principales recommandations de cette évaluation, et a souligné combien il importait: de renforcer les capacités locales et d'assurer une participation accrue de la société civile et des organisations non gouvernementales (ONG) à la préparation et à l'exécution des projets; de parvenir à un meilleur équilibre entre l'approche de la réduction de la pauvreté rurale axée sur la croissance et une méthodologie qui aide les communautés les plus démunies moyennant des interventions plus directes; de mettre progressivement fin au subventionnement des intrants agricoles usuels, notamment les graines de manioc, et à celui de l'exploitation et de l'entretien des structures de collecte de l'eau; ainsi que d'encourager plus largement les arrangements de partage des coûts dans les projets d'investissement visant notamment à développer les petits ouvrages d'irrigation et d'adduction d'eau potable. Une table ronde a été organisée en novembre 2002 à l'intention des partenaires nationaux pour étudier les conclusions de l'évaluation et formuler un accord conclusif<sup>3</sup> qui servira de base à l'élaboration, en 2003, du nouvel Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) pour la République-Unie de Tanzanie.

## **Évaluation thématique des services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre**

10. Cette évaluation thématique, menée en 2001, a souligné les enseignements tirés de divers projets de développement agricole et rural qui bénéficiaient de l'appui du FIDA dans la région et comportaient un volet vulgarisation. Elle a été examinée par le Comité de l'évaluation en 2001 et, au Royaume-Uni, par le groupe issu de l'initiative de Neuchâtel<sup>4</sup> durant une réunion tenue au début de 2002. Elle a donné au FIDA une occasion d'en communiquer les principaux résultats à tout une gamme d'organisations s'intéressant de près à ce sujet, et d'en discuter avec elles. Il était prévu d'organiser en 2002 un atelier régional dans la région de l'Afrique centrale et orientale. Toutefois, en consultation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (PA) du Département Gestion des programmes, il a été décidé d'élargir l'envergure de cet atelier pour y inclure une exposition et un échange d'innovations émanant des agriculteurs, ainsi qu'un atelier sur les innovations agricoles présentées et les approches requises pour appuyer de telles innovations. L'atelier a été reprogrammé pour 2003.

## **Évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine**

11. Cette évaluation thématique a porté sur les petits exploitants pratiquant l'agriculture biologique (sans recours aux intrants chimiques) dans six pays d'Amérique latine. Un atelier international, organisé à Rome en septembre 2002 a validé les conclusions de ce travail et permis de dégager un certain nombre d'idées pour de futurs projets de développement incluant une composante agriculture biologique. Une vaste gamme d'institutions publiques et privées ont pris part à cet atelier. L'évaluation et l'atelier ont montré la viabilité de l'option bio dans les projets entrepris en faveur des petits paysans, à condition que l'hétérogénéité de cette population soit prise en compte. En particulier, l'agriculture biologique nécessite de sols relativement fertiles, la sécurité foncière, la disponibilité d'une main-d'œuvre familiale et la motivation des agriculteurs. L'appui du FIDA pourrait s'orienter vers les domaines suivants: financement des coûts liés à la certification et aux besoins de main-d'œuvre supplémentaire pendant la période de transition; formation et fourniture des équipements nécessaires à la diffusion de l'information auprès des petits exploitants; renforcement des capacités des associations

---

<sup>3</sup> On trouvera à l'annexe V une définition de ce type d'accord.

<sup>4</sup> Un consortium international rassemblant des représentants d'organisations de coopération bilatérale et internationale actives dans le domaine de la vulgarisation agricole.

paysannes, notamment en termes d'accès aux marchés locaux et de gestion; et participation au débat de fond sur les questions du régime foncier et de la promotion de l'agriculture biologique.

### **Évaluation thématique des systèmes de savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique**

12. Les objectifs de cette évaluation thématique sont d'évaluer et de documenter l'utilisation des savoirs et des innovations locaux dans les activités bénéficiant de l'appui du FIDA dans la région Asie et Pacifique, et d'en tirer des idées et des recommandations concrètes pouvant contribuer à une meilleure utilisation des savoirs et des innovations locaux dans les activités en cours et futures dans la région. Entre autres composantes, l'évaluation inclut des études de cas détaillées sur huit projets financés par le FIDA et un concours visant à repérer les savoirs et les innovations des ruraux pauvres dans la région.

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

13. Les missions de supervision sont généralement effectuées par les institutions coopérantes. La formule actuelle de supervision indirecte n'apporte pas toujours les appuis à la mise en œuvre nécessaires pour promouvoir une gestion des projets orientée vers l'impact. Elle coupe également le FIDA du terrain et d'une grande partie de l'expérience acquise en cours d'exécution - expérience qui lui serait extrêmement précieuse. La présence très limitée et discontinue du FIDA sur le terrain a été également jugée très préjudiciable à sa capacité de participer au débat de fond, aux efforts de coordination et aux partenariats au niveau national. Le FIDA cherche actuellement des solutions pour accroître sa présence sur le terrain de manière à jouer un rôle plus actif dans les partenariats au sein des pays et à acquérir les connaissances nécessaires pour avoir un impact. Pour appuyer cet effort, le Bureau a entrepris une évaluation au niveau institutionnel des modalités de supervision appliquées par le FIDA. Cette dernière comprendra une étude de la qualité de la supervision pour diverses modalités et sa contribution à l'impact. Un audit de la supervision est actuellement effectué par le Bureau de l'audit interne, en coopération étroite avec l'évaluation. Ce travail devrait être achevé dans le courant de 2003.

#### **D. Autres activités**

##### **Contribution à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA**

14. En 2002, le Bureau a consacré une part substantielle de ses ressources pour contribuer à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, notamment à l'examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, et au débat sur l'indépendance du Bureau de l'évaluation.

##### **Examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA**

15. À sa première session, en février 2002, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a demandé, pour les besoins de ses délibérations, un examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA. Le Bureau a contribué à définir le déroulement général de cet examen externe, et à trouver les membres et les consultants à cette fin. Il a également assuré le secrétariat de l'équipe chargée de l'examen externe. Les conclusions de l'examen ont été examinées à la troisième session de la Consultation, en juillet 2002. Cette activité imprévue a nécessité la mobilisation intensive de quatre membres du personnel du Bureau durant les six premiers mois de

2002. Les coûts financiers substantiels y afférents ont été entièrement pris en charge par le budget de base d'OE, ce qui a ralenti la réalisation de certaines évaluations programmées pour 2002<sup>5</sup>.

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

16. Dans les orientations proposées pour la sixième reconstitution, les États-Unis ont suggéré que le Bureau fasse directement rapport au Conseil d'administration, sans passer par la direction du FIDA, l'idée étant de renforcer l'efficacité globale de la fonction d'évaluation du Fonds. À la suite de cette proposition, le Bureau a été chargé de rédiger à l'intention des participants au processus de reconstitution, un document de travail contenant des informations et indications supplémentaires à ce sujet. Ce document a été présenté à une session informelle du Comité de l'évaluation, en septembre 2002, et examiné au cours d'une réunion de la Consultation, en octobre 2002. De nouvelles discussions sur ce sujet ont eu lieu à la réunion de décembre 2002 de la Consultation.

17. À la réunion de décembre de la Consultation, les États membres ont pris des décisions spécifiques sur l'indépendance, la structure future et les opérations globales du Bureau de l'évaluation. Par exemple, il a été décidé ce qui suit: i) le directeur du Bureau sera habilité à adresser des rapports finals d'évaluation directement et simultanément au Conseil d'administration et au Président, sans l'aval de quiconque en dehors du Bureau; ii) le directeur du Bureau établira, indépendamment de la direction du Fonds, le programme de travail et budget annuel du Bureau et le transmettra au Président, qui le soumettra tel quel au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs, pour approbation; iii) conformément aux politiques et procédures du FIDA, le Président délèguera au directeur du Bureau les pouvoirs nécessaires pour prendre toute décision concernant le personnel et les opérations du Bureau; et iv) le directeur du Bureau ne pourra être nommé ou démis de ses fonctions qu'avec le consentement du Conseil d'administration.

18. Sur la base de ces décisions, ainsi que des observations et orientations issues de la Consultation, le Bureau a été chargé de formuler pour le FIDA une politique d'évaluation détaillée, y compris des mesures appropriées en vue de renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation du Fonds. Cette politique sera examinée par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2003.

### **Partenariats d'évaluation conjointe (PEC)<sup>6</sup>: exemples sur le terrain**

19. À la suite des travaux entrepris en 1999 dans le domaine de l'élaboration de la stratégie d'évaluation et en 2002 dans celui de la méthodologie d'évaluation de l'impact, une structure et un mode de présentation cohérents ont été mis au point en 2002 pour l'accord conclusif, l'objectif spécifique étant de regrouper et de rendre plus facilement applicables les recommandations issues des évaluations. Cela rendra également plus aisé à l'avenir le suivi et le respect de l'application des recommandations des évaluations par la direction du FIDA. Enfin, mais tout aussi important, le Bureau a tenté de réfléchir aux moyens par lesquels les partenariats et la capitalisation des enseignements pourraient être renforcés par le biais des PEC et à la manière dont ces derniers pourraient effectivement permettre d'aboutir à des recommandations plus concrètes et plus applicables à la fin de chaque évaluation. Les exemples ci-après décrivent l'efficacité accrue des PEC.

---

<sup>5</sup> En particulier, des retards ont été enregistrés dans l'exécution de trois des grandes activités d'évaluation: l'évaluation des modalités de supervision à l'échelle de l'organisation, et les EPP pour l'Indonésie et le Sénégal.

<sup>6</sup> On trouvera une définition des PEC à l'annexe V.

### **Des améliorations concrètes issues du processus des PEC**

**Le PEC au Tchad.** Lors de l'évaluation intermédiaire du projet de développement agricole des ouadis du Kanem au Tchad, les délibérations du PBA se sont avérées décisives pour parvenir à un consensus et susciter le changement. Le projet visait initialement à encourager la création d'un établissement tchadien de microfinancement, avec l'appui de l'Office national de développement rural (ONDR). Toutefois, le Gouvernement tchadien n'était pas disposé au départ à associer une ONG à la création d'un établissement de microfinancement. Sur la base des conclusions de l'évaluation, le PEC a convaincu le Ministère de l'agriculture i) que la fourniture du crédit par les services de vulgarisation de l'ONDR devrait prendre fin; ii) que la création d'un établissement de microfinancement autogéré à Kanem devrait être une priorité; et iii) qu'une ONG locale ayant l'expérience du microfinancement et un bon savoir-faire en matière de formation serait plus à même que l'ONDR de fournir l'appui technique requis pour créer un établissement de microfinancement. Tous les membres du PEC ont considéré que le Secours catholique pour le développement (SECADEV), grande ONG tchadienne établie de longue date et ayant fait ses preuves dans les domaines du renforcement des capacités et de la formation, était le plus qualifié pour appuyer la création du nouvel établissement de microfinancement dans la zone du projet, et cette recommandation figurait en bonne place dans l'accord conclusif. Le PEC a manifestement joué un rôle décisif dans cette évolution positive, d'abord en faisant valoir une nouvelle perspective basée sur les conclusions du rapport d'évaluation, et dans un deuxième temps en mettant une nouvelle idée en pratique.

**Le PEC au Pérou.** Le projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale au Pérou a été une grande réussite. Il s'est traduit par des partenariats solides qui ont favorisé le partage des données d'expérience aux niveaux local, régional et national. Le PEC a permis des discussions franches sur la base des analyses présentées dans le rapport d'évaluation et de l'interaction avec les bénéficiaires du projet, ce qui a permis une meilleure appréciation des aspects novateurs et de l'importance de ce dernier. Une chaîne de télévision locale a suivi les travaux. Par la suite, les représentants du Ministère de l'agriculture au sein du PEC ont fait savoir que le gouvernement avait l'intention de prendre le projet de gestion des ressources naturelles comme modèle pour d'autres projets dans la sierra et ailleurs dans le pays. Ils ont également sollicité l'aide du FIDA pour élaborer des propositions générales de développement rural local dans les Andes. Dans un premier temps, le sujet sera traité dans l'évaluation thématique des approches novatrices au Pérou, qui a démarré en 2002 et sera parachevée en 2003.

### **Renforcement de la communication**

20. Tout a été fait pour s'assurer que les rapports de toutes les évaluations achevés en 2002 figurent dans la section sur l'évaluation du site web du FIDA, conformément à la politique du Fonds en matière de diffusion des documents, adoptée par le Conseil d'Administration en 2000. En outre, la pratique de la distribution de la copie papier de chaque rapport final d'évaluation aux administrateurs du Conseil d'Administration a été instaurée en 2002. Les deux produits fondamentaux mis au point en 2001 – les **profils**, pour toutes les évaluations, et les **aperçus**<sup>7</sup>, pour les évaluations thématiques et les EPP – ont été systématiquement préparés et distribués. Quinze profils environ ont été publiés en 2002 et distribués avec un classeur pour en faciliter le rangement. Le premier aperçu, qui porte sur la mobilisation sociale à Sri Lanka (sur la base du EPP pour le Sri Lanka), a été publié en novembre 2002.

---

<sup>7</sup> On trouvera à l'annexe VI la description des profils et des aperçus.

## **Partenariats avec les unités chargées de l'évaluation des autres organisations de développement**

21. Le Bureau a poursuivi sa collaboration avec la Direction du développement et de la coopération (Suisse) (DDC) dans le cadre général de l'accord de partenariat visant à renforcer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. Deux réunions de ce partenariat ont eu lieu en février et décembre 2002 à Rome et à Berne, la première pour définir le programme de travail annuel dans le cadre de ce partenariat et la deuxième pour échanger expérience et enseignements et définir les domaines de collaboration pour 2003.

### **E. Bilan de l'année 2002**

22. Faute de ressources, le Bureau n'est pas en mesure d'effectuer toutes les évaluations qui pourraient revêtir une importance pour le FIDA du point de vue de l'appréciation de la performance et de l'apprentissage, et dont ses partenaires, du Fonds et d'ailleurs, verraient la réalisation d'un bon œil. Les effectifs du Bureau sont très limités<sup>8</sup> et il lui est extrêmement difficile de réserver ne serait-ce qu'un minimum du temps disponible pour les activités imprévues et les demandes urgentes d'évaluation qui surviennent inévitablement en cours d'année. Par exemple, pour les besoins de la sixième reconstitution, il a dû s'occuper des préparatifs de l'examen externe, préparer un document de travail sur l'indépendance d'OE, et faire à la session d'octobre de la Consultation un exposé sur les dispositions prises par le FIDA pour accroître ses capacités en matière de mesure des résultats. Plusieurs demandes ont également été reçues par le Bureau pour qu'il participe aux réunions et contribue aux travaux du Programme de transformation stratégique, du processus budgétaire, des groupes de travail sur l'élaboration des grandes orientations et sur la politique relative aux DAT, etc. En résumé, la quantité d'activités auxquelles il est demandé à la division de prendre part en sus de son travail d'évaluation ordinaire est en augmentation. Le Bureau devrait par conséquent s'efforcer de réserver, au début de chaque année, une certaine portion du budget temps non alloué de son personnel pour les tâches non prévues ou urgentes prioritaires pour le FIDA, quitte à rejeter si nécessaire les demandes moins pertinentes ou moins indispensables.

23. En juin 2002, le Bureau a organisé une retraite de mi-année pour réfléchir aux grandes questions d'ordre stratégique et méthodologique qui se posent dans son travail. Le personnel a unanimement exprimé son inquiétude quant à la charge de travail extraordinairement lourde du Bureau qui pouvait se répercuter sur la qualité des évaluations. Ils ont également exprimé leur souhait de travailler plus étroitement en équipe, de se concerter régulièrement et de hiérarchiser, planifier et partager leurs tâches.

24. D'autres points importants ont été soulevés, et des décisions prises, en ce qui concerne l'approche globale de l'évaluation et les procédures s'y rapportant, notamment les suivants: i) la nécessité pour l'évaluateur en chef d'entreprendre des missions préparatoires afin d'associer les parties prenantes, dès le tout début, au travail d'évaluation; ii) la nécessité de réaliser des études sur les parties prenantes pour identifier les membres des PEC, en particulier pour les évaluations thématiques, les EPP et les évaluations à l'échelle de l'institution; iii) l'inclusion dans chaque document d'orientation d'une section relative au budget de communication et d'évaluation; iv) la nécessité de s'assurer que les consultants comprennent bien les besoins de la nouvelle méthodologie du Bureau concernant l'étude de l'impact et que leur rapport d'évaluation suive la table des matières normalisée; v) la nécessité de s'en tenir à des arrangements assurant la participation des ruraux pauvres et des responsables des projets à des auto-évaluations, qui constitueront une composante de l'évaluation indépendante; vi) pour chaque mission, la préparation d'une brève note de fin de mission ou aide-mémoire qui est distribuée aux parties prenantes concernées et discutée avec elles à la réunion finale de la mission dans le pays; vii) l'élaboration d'une structure et d'un mode de présentation

---

<sup>8</sup> En 2002, OE a dû se passer de deux personnes pour exécuter son programme de travail annuel en raison de la vacance prolongée de deux postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation.



cohérents pour les accords conclusifs, qui devraient comporter deux parties: l'une présentant des données qui sont des hypothèses concernant les enseignements tirés et qui n'ont pas de caractère normatif; et l'autre comportant des recommandations concrètes et applicables; et viii) l'utilisation des assistants d'évaluation pour mener à bien des tâches plus fondamentales (par exemple, la participation aux missions d'évaluation), lorsque cela est faisable.

### Tirer parti des enseignements pour 2003

- **Hiérarchisation des priorités.** Il est primordial d'analyser systématiquement les avant-projets d'évaluation, conformément aux priorités du Bureau pour 2003. La hiérarchisation des priorités doit inclure une analyse des activités prévues et une estimation du nombre d'heures de travail requises et des coûts correspondants. Il importe également de prendre en compte le temps et les autres ressources nécessaires pour mener à bien les activités commencées l'année précédente.
- **Effectifs.** Comme en 2002, le Bureau continuera d'établir le budget temps individuel de chaque évaluateur au début de l'année, en réservant 10% des heures non allouées pour répondre aux demandes supplémentaires imprévues pouvant survenir en cours d'année. De plus, pour assurer l'exécution effective de toutes les activités prévues ou non planifiées en 2003, l'administrateur supplémentaire recruté en 2002 à mi-temps restera temporairement en poste.
- **Financement.** Tout sera fait pour continuer à mobiliser des fonds supplémentaires (sur les fonds fiduciaires) et des ressources au titre des DAT pour financer les activités d'évaluation qui ne peuvent l'être par le biais du budget administratif: par exemple, la tenue d'ateliers nationaux sous forme de tables rondes à la fin de chaque EPP et l'appui à l'adaptation/régionalisation du Guide de S&E dans diverses régions.
- **Gestion de l'évaluation.** L'expérience de 2002 a fait ressortir la nécessité de mieux gérer les processus d'évaluation et de fixer des délais d'évaluation pour obtenir des résultats de qualité qui soient à la fois pertinents et contribuent à l'accroissement de la performance et de l'impact. Il faut pour cela une gestion plus efficace, en particulier une définition plus précise des rôles et des responsabilités des consultants ainsi que des résultats que l'on attend d'eux; il faut aussi leur fournir les instructions requises et assurer un suivi étroit de leurs activités. À cette fin, il faudra également mettre au point un registre des consultants-évaluateurs. En règle générale, le Bureau travaillera pour s'assurer que les évaluations des projets soient achevées en six mois, les EPP et les évaluations thématiques en un an, et les évaluations à l'échelle de l'institution en dix-huit mois.
- **Recommandations opérationnelles.** Les recommandations des évaluations seront agencées de manière plus précise et rendues plus concrètes, pour être plus aisément compréhensibles et plus faciles à mettre en œuvre dans un contexte opérationnel donné. Le Bureau précisera si possible dans les accords conclusifs les rôles et responsabilités des partenaires quant à la mise en œuvre des recommandations, ainsi que les calendriers d'activité et de suivi. Il faut en somme que les recommandations soient aussi concrètes que possible pour que la direction puisse par la suite en suivre l'adoption et la mise en œuvre.
- **Des rapports plus lisibles.** Des efforts concertés seront déployés pour s'assurer que les principaux rapports d'évaluation restent courts (maximum 30 pages), et que le résumé ne dépasse pas trois à cinq pages. La grande diversité des informations recueillies par les équipes d'évaluation et l'analyse détaillée du travail des évaluateurs figureront dans des documents annexes distincts, disponibles sur demande.



### III. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2003

25. Le Cadre stratégique 2002-2006 constitue l'un des éléments moteur de l'action du Bureau, en particulier parce qu'il met l'accent sur la nécessité d'accroître l'impact du FIDA sur le terrain et d'en renforcer le rôle de catalyseur. En 2003, la nouvelle méthodologie orientée vers l'impact sera encore peaufinée; elle servira à établir le premier Rapport annuel sur l'impact. On améliorera également l'impact en favorisant l'utilisation de systèmes de S&E plus efficaces à l'échelle des projets par le biais de la régionalisation du Guide de S&E. De nouvelles évaluations thématiques et EPP viendront appuyer l'élaboration des stratégies du FIDA par pays, région ou secteur et généreront des connaissances utiles pour la concertation, les actions de sensibilisation et la formation de partenariats. Dans toutes ses activités indépendantes d'évaluation, le Bureau encouragera d'une part la responsabilisation, et de l'autre l'apprentissage et les partenariats. Il est reconnu que ces dimensions sont fondamentales pour l'efficacité des évaluations du FIDA. En 2003, le Bureau donnera également suite à la décision de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA concernant la formulation, puis la mise en œuvre de la nouvelle politique du FIDA en matière d'évaluation.

26. Compte tenu de ces considérations et des enseignements tirés de ses activités en 2002, le Bureau a retenu les domaines d'intervention prioritaires suivants pour 2003:

- **évaluation, communication et enseignements tirés des réalisations et de l'impact;**
- **contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA;**
- **renforcement des liens avec les organes de direction du FIDA pour les évaluations.**

27. En établissant ses priorités quant au nombre et aux types d'évaluations à entreprendre, le Bureau devra prendre en compte les points suivants:

- **les activités en cours** qui doivent être poursuivies en 2003;
- **les évaluations intermédiaires** sont indispensables avant de démarrer la conception de la deuxième phase d'un projet;
- une masse critique d'au moins dix **évaluations de projets** (représentant au moins un tiers de l'ensemble des projets achevés au cours d'une année donnée) sera nécessaire pour établir le Rapport annuel sur l'impact;
- les **EPP** sont nécessaires à la formulation de nouveaux COSOP ou à la révision des anciens dans les pays où un programme de grande envergure est mis en œuvre;
- les **évaluations thématiques** sont essentielles pour aider les divisions régionales à mieux définir leurs stratégies d'intervention;
- les **évaluations au niveau institutionnel** sont primordiales pour l'ensemble du FIDA; deux des trois évaluations de ce type prévues pour 2003 (sur les modalités de supervision du FIDA et sur le mécanisme flexible de financement (MFF)) sont particulièrement opportunes.

28. En 2003, le Bureau compte participer à 14 équipes d'élaboration des projets. Il participera également au processus de partage des connaissances et de remontée de l'information par le biais de ses PEC (qui peut être considéré comme une phase préalable au travail des équipes d'élaboration des projets). À elles toutes, ces activités représentent un apport considérable au processus d'apprentissage, qui sera valorisé dans la conception et la préparation des projets et des stratégies.

29. Le programme de travail pour 2003 est fondé sur la proposition de budget du Bureau pour 2003, qui a été approuvée dans le cadre du programme de travail et budget du FIDA pour 2003 à la session de décembre 2002 du Conseil d'administration et à la session de février 2003 du Conseil des Gouverneurs. Le programme de travail du Bureau pour 2003 a également été examiné à la session d'avril 2003 du Comité de l'évaluation. Un tableau de ce programme de travail figure à l'annexe II.

## IV. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2003

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

30. Dans ce domaine d'action prioritaire, le Bureau entend poursuivre l'élaboration et la mise en application de sa nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact, ainsi que l'adaptation du Guide de S&E dans toutes les régions. Il procédera également à trois évaluations à caractère institutionnel en vue d'améliorer, sur la base des recommandations qui en découleront, la performance et l'impact des opérations auxquelles le FIDA décidera d'apporter son appui dans l'avenir.

- **Élaboration de la méthodologie.** En 2003, le Bureau poursuivra son travail méthodologique dans les deux domaines suivants:
  - **Nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact.** À la suite de la phase pilote, en 2002, le Bureau étudiera comment la méthodologie a été appliquée en 2002. Cet examen comprendra une séance de réflexion et de recherche d'idées entre le personnel du Bureau et les consultants qui ont participé à la phase initiale de mise en œuvre de la méthodologie. L'objectif en est de préciser encore cette méthodologie, en particulier en définissant des options concrètes pour la collecte des données et l'application globale sur le terrain de ce schéma. Le Bureau entend utiliser la nouvelle méthodologie pour l'ensemble des évaluations de projets menées en 2003. Les résultats des évaluations ainsi effectuées permettront d'élaborer le Rapport annuel sur l'impact, dont le premier en date sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2003. Ce rapport présentera à la direction du FIDA et au Conseil d'administration un tableau global des résultats et de l'impact, leur servant donc d'outil de décision sur les plans stratégique et opérationnel, et complétera les travaux menés par le Département Gestion des programmes en matière de suivi des résultats du portefeuille de projets en cours.
  - **Élaboration d'une méthodologie pour les EPP.** Le Bureau entend démarrer en 2003 un travail de formulation d'une méthodologie pour les EPP. Cette méthodologie tentera à la fois d'harmoniser l'approche des EPP et d'en améliorer la qualité pour qu'elle contribue plus fondamentalement à évaluer l'impact et à générer des connaissances en vue d'élaborer les COSOP. Ce travail commencera par un examen de l'expérience acquise par le Bureau dans le cadre des EPP d'un certain nombre de pays, ainsi que des méthodologies d'évaluation des autres institutions s'occupant de développement.
- **Mise en place de systèmes de S&E axés sur l'impact au niveau des projets.** En 2002, le Bureau a commencé à adapter/régionaliser le Guide de S&E dans les régions de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que de l'Asie et du Pacifique. Ce processus comprend notamment la tenue d'ateliers régionaux de lancement du guide, l'adaptation de ce dernier aux spécificités de la région, et la formation des responsables de projets, des consultants, des personnels de contrepartie de l'État et autres pour qu'ils sachent s'en servir. Une étude doit également être réalisée pour recenser, dans chaque région, les différents organismes et points de contact susceptibles d'apporter une aide en matière de S&E aux projets appuyés par le FIDA. Le travail commencé dans les deux régions susmentionnées se poursuivra en 2003 et un processus analogue sera engagé dans les régions Afrique orientale et australe et Proche-Orient et Afrique du Nord. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, les réseaux du système d'échange d'informations via internet entre les programmes du FIDA dans toute l'Amérique latine et du Programme de renforcement de la capacité régionale d'évaluation des projets visant à réduire la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes ont commencé à distribuer le Guide de S&E et à l'adapter. L'objectif de ce processus de régionalisation est de définir la stratégie globale de diffusion, introduction et application durable de ce guide dans les divers projets et auprès des partenaires dans les régions d'intervention du FIDA. Le Bureau appuiera l'adaptation régionale du guide en 2003/2004, mais il



entend ultérieurement transférer la responsabilité et la maîtrise de ce processus aux divisions régionales du FIDA et, en fin de compte, aux projets auxquels elles viennent en aide.

- **Contribution au développement organisationnel du FIDA.** La contribution du Bureau au développement organisationnel du FIDA repose principalement sur les évaluations auxquelles il procède à l'échelle institutionnelle. À cet égard, le programme de travail prévu est le suivant:
  - **Parachèvement de l'évaluation concernant les modalités de supervision du FIDA.** Il s'agit ici de passer en revue divers aspects de la supervision et d'en dégager des orientations pour les futurs travaux à entreprendre dans ce domaine. La majorité des projets directement supervisés par le FIDA n'ayant pas encore dépassé les premiers stades de l'exécution, il ne sera pas possible de procéder à une analyse comparative détaillée entre supervision directe et supervision par les institutions coopérantes. Toutefois, on pourra obtenir quelques conclusions initiales sur la question de la supervision directe pour examen par le FIDA et ses partenaires. Cette évaluation fournira également des éléments à la direction du FIDA pour préparer le rapport sur la supervision directe qui doit être présenté au Conseil d'administration. Elle prendra fin en 2003 par la tenue d'un important atelier à Rome, auquel participeront des représentants de diverses institutions coopérantes, du personnel de projets, des chargés de portefeuille de pays et d'autres membres du personnel du FIDA.
  - Lancement, en 2003, d'**une nouvelle évaluation à caractère institutionnel portant sur le MFF.** Cette évaluation permettra de passer en revue l'expérience globale acquise par le FIDA dans le cadre du MFF et d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. Le Bureau commencera les travaux préparatoires de cette évaluation dans le courant de l'année, y compris la rédaction du document d'orientation, et participera à certains examens intercycles, organisés par le Département Gestion des programmes, de projets financés par le biais de ce mécanisme. Cela lui permettra d'acquérir une expérience sur le terrain et de voir concrètement certains des avantages et des inconvénients des projets MFF. La direction rendra compte des résultats de l'évaluation dans un rapport qu'elle soumettra au Conseil d'administration en 2003. À ce stade, toutefois, les résultats obtenus ne seront encore que partiels puisque la majorité des projets financés au titre du MFF ne font que débuter. De fait, en 2003, trois de ces interventions seulement atteindront le stade de l'examen intercycle, qui est une étape cruciale pour décider de passer ou non aux phases ultérieures.
  - Lancer une nouvelle évaluation au niveau institutionnel en 2003 sur les **approches et la politique du FIDA en matière d'équité entre les sexes et d'autonomisation des femmes.** Cette évaluation examinera les résultats obtenus par le passé dans divers projets sélectionnés et dans des interventions régionales et transrégionales. Les résultats de cette évaluation serviront de point de départ à l'élaboration de la stratégie future du FIDA visant à améliorer l'équité entre les sexes et à rendre les femmes rurales plus autonomes.

## **B. Contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA**

31. Comme les années passées, le Bureau contribuera essentiellement de deux manières au renforcement du rôle catalytique joué par le FIDA: i) en encourageant la reproduction et la transposition à plus grande échelle d'approches novatrices; et ii) en s'efforçant de défendre la cause des pauvres et de promouvoir la concertation. À cet égard, en 2003, il continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques et sur les EPP et, comme par le passé, organisera des ateliers nationaux/régionaux pour discuter les résultats des évaluations avec toute une gamme de partenaires. Ces ateliers contribueront également à favoriser le dialogue politique, à lancer le processus de formulation des COSOP et à élaborer de façon plus détaillée des stratégies thématiques/régionales. Les activités envisagées ici sont les suivantes:



- **Promouvoir les approches innovantes.** Les trois évaluations thématiques ci-après sont au programme pour 2003:
  - **Systèmes de savoirs locaux et innovations dans la région Asie et Pacifique.** Le Bureau entend parachever cette évaluation thématique, qui a démarré en 2002 et dont les objectifs sont d'évaluer et de documenter l'utilisation et l'impact des savoirs et innovations locaux dans les activités bénéficiant de l'appui du FIDA dans la région, ainsi que de formuler des données et des recommandations concrètes qui contribuent à une meilleure utilisation des savoirs et des innovations locaux dans les activités actuelles et futures dans la région. Un atelier régional sera organisé en Asie en juillet 2003, auquel participeront des membres des personnels des projets, des représentants des organisations de la société civile, des institutions internationales de développement, des instituts de recherche et des gouvernements. L'objet de cet atelier sera de discuter les résultats du concours sur l'innovation agricole, les conclusions des huit études de cas de projets effectuées dans le cadre de l'évaluation, et le rapport global d'évaluation ainsi que de formuler l'accord conclusif.
  - **Approches novatrices au Pérou.** Le Bureau entend également achever cette évaluation thématique débutée à la fin de 2002, dont l'objectif est d'analyser les approches novatrices couronnées de succès qui ont été reproduites au Pérou au cours des dix dernières années, et de voir s'il est possible de les transposer à plus grande échelle. La mise en place dans le secteur privé de services de vulgarisation pour les petits paysans, le recours aux techniques et aux savoir-faire traditionnels pour favoriser le développement communautaire durable et la création de centres et de pôles de services à l'intention des agriculteurs pauvres vivant dans les zones avoisinantes figurent au nombre de ces innovations.
  - **Bilan des expériences d'agriculture biologique lancées dans la région Asie et Pacifique.** Il est prévu d'entreprendre une évaluation thématique de l'agriculture biologique dans la région Asie et Pacifique, en tirant parti de l'expérience acquise durant une évaluation similaire effectuée en 2002 dans la région Amérique latine et Caraïbes. Les résultats de ces évaluations serviront de point de départ à l'élaboration d'une approche de l'agriculture biologique à l'échelle de tout le FIDA.
- **Concertation et activités de sensibilisation.** En favorisant le dialogue sur l'action que les gouvernements bénéficiaires, la société civile, les organismes d'aide et d'autres partenaires du développement peuvent mener en faveur des pauvres, les EPP ont contribué à renforcer le rôle catalytique du FIDA. En 2003, le Bureau achèvera ses EPP pour l'Indonésie, le Sénégal et la Tunisie, lesquelles contribueront à capitaliser les connaissances requises pour formuler de nouveaux COSOP dans ces pays. Des ateliers seront organisés au niveau national dans les trois pays concernés pour examiner les résultats des évaluations avec un groupe représentatif des diverses parties prenantes. Ces réunions, qui permettent aux gouvernements et à tous les partenaires de débattre des questions de fond, constituent le point de départ de l'élaboration des COSOP. En outre, le Bureau démarrera en 2003 de nouvelles EPP pour le Bénin, la Bolivie et l'Égypte, et favorisera la concertation sur les orientations de fond par le biais d'évaluations thématiques qui contribueront à l'élaboration de stratégies régionales. Un exemple en est l'évaluation thématique de l'expérience acquise par le FIDA en matière de décentralisation en Éthiopie, en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda, laquelle étudiera comment les interventions bénéficiant de l'appui du FIDA ont été conçues et exécutées dans le contexte des efforts de décentralisation mis en œuvre dans ces pays. On étudiera aussi comment les projets appuyés par le FIDA ont favorisé les partenariats avec des institutions locales, des organisations communautaires, le secteur privé et d'autres. Enfin, le Bureau consacrera une évaluation thématique à la question de la commercialisation et de la compétitivité en Afrique de l'Ouest et du Centre, et plus particulièrement aux conséquences des politiques commerciales

pour les petits paysans et les producteurs marginaux, jetant ainsi les bases de l'effort de concertation que le FIDA entend mener au sujet des réformes commerciales dans la région.

### **C. Renforcer les liens avec les organes directeurs du FIDA en matière d'évaluation**

32. Le Bureau considère que les relations qu'il entretient avec les organes directeurs du FIDA, en particulier le Comité de l'évaluation, constituent une part importante de son travail, tout comme il en va du suivi de l'application des décisions prises dans le cadre du processus de reconstitution. Afin de renforcer sa collaboration avec les organes directeurs et, de façon générale, sa participation aux activités et processus d'évaluation, le Bureau prévoit un certain nombre d'initiatives en 2003.

#### **Politique d'évaluation du Bureau.**

33. En 2002, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a examiné un document sur le renforcement de l'efficacité de la fonction d'évaluation. À partir de l'examen de ce document et des réactions des États membres, la Consultation a pris un certain nombre de décisions sur l'indépendance, la structure et les opérations futures du Bureau (voir le paragraphe 17) et a demandé au FIDA de préparer une proposition détaillée concernant l'indépendance du Bureau et l'efficacité de sa fonction d'évaluation, pour examen à la session d'avril 2003 du Conseil d'administration. Le Bureau devra donc élaborer une politique du FIDA en matière d'évaluation, en prenant en considération l'indépendance possible de la fonction d'évaluation du Fonds. Il s'agira d'un cadre général de principes, stratégies et instructions opérationnelles en matière d'évaluation, et d'outils qui seront utilisés par le Bureau dans son travail. La nouvelle politique précisera également les procédures opérationnelles, organisationnelles et autres qui devront être mises en place pour garantir l'indépendance du Bureau vis-à-vis de la direction du FIDA et pour accroître son efficacité.

#### **Évaluation externe du FIDA**

34. En 2002, plusieurs États membres ont demandé qu'une évaluation externe du FIDA soit effectuée en 2003-2004 (avant la septième reconstitution) afin de déterminer dans quelle mesure et par quels moyens le Fonds s'acquitte de sa mission - qui est de combattre la pauvreté rurale. Le Conseil d'administration définira le déroulement général de cette évaluation externe, mais il pourrait être demandé au Bureau de fournir son aide à cet égard. Si tel était le cas, des ressources supplémentaires seraient nécessaires.

#### **Rapports devant être présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en 2003**

35. Le Comité de l'évaluation tiendra trois sessions en 2003, ainsi qu'autant de réunions informelles supplémentaires qu'il l'estimera nécessaire, et examinera un nombre de rapports d'évaluation de son choix<sup>9</sup>. Conformément à la pratique instituée en 1999, le Bureau préparera le compte rendu de chacune des réunions du Comité de l'évaluation et le diffusera dans les meilleurs délais à tous les participants pour examen et commentaire. Le rapport annuel sur l'évaluation qui sera soumis à la soixante-dix-huitième session du Conseil d'administration, en avril 2003, comprendra un compte rendu des activités du Comité en 2002. Il présentera les principaux aspects des travaux du Comité en 2002, en attirant plus particulièrement l'attention sur les conclusions, les recommandations et les questions de politique générale qui présentent de l'intérêt pour le FIDA et ses États membres. Enfin, le Rapport annuel sur l'impact sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2003 (voir la deuxième partie).

---

<sup>9</sup> Le programme de travail du Comité de l'évaluation pour 2003 est présenté au paragraphe 84.



## **D. Autres activités**

### **Partenariats avec d'autres institutions de développement**

36. En 2003, le Bureau continuera d'étudier avec la Direction suisse de la coopération au développement la possibilité d'élaborer une deuxième phase du partenariat. Il contribuera également aux travaux du groupe de travail interorganisations des Nations Unies pour l'évaluation et participera à son assemblée annuelle. Enfin, il est prévu qu'il prenne part à l'atelier international, organisé conjointement par le Gouvernement français et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui se tiendra à Paris les 25 et 26 mars 2003, sur le thème "Le partenariat en matière d'évaluation des progrès du développement: apprendre et rendre compte".

### **Communication**

37. Le Bureau s'efforcera d'améliorer la qualité de ses principaux rapports d'évaluation en les rendant plus lisibles pour ses lecteurs et en s'assurant qu'ils respectent la structure récemment adoptée. Il s'efforcera également d'améliorer la production de ces rapports en y incluant des photographies et des cartes de meilleure qualité. Il continuera de publier des profils pour toutes les évaluations et veillera à ce qu'ils soient largement diffusés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, sous forme imprimée et par voie électronique. En outre, il a l'intention d'étoffer la série des aperçus et de faire afficher systématiquement les résultats de toutes les évaluations sous la rubrique appropriée du site web du FIDA.

## **DEUXIÈME PARTIE: RAPPORT SUR LES RÉSULTATS ET L'IMPACT DES OPÉRATIONS ACHEVÉES DU FIDA – UN APERÇU DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS ET L'IMPACT DES OPÉRATIONS DU FIDA**

### **I. GÉNÉRALITÉS**

38. À la suite de la publication du document intitulé FIDA V: Plan d'action (2000-2002), le Bureau a commencé un bilan systématique et rigoureux des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, sur la base des évaluations qu'il effectue chaque année. L'un des obstacles rencontrés, qui a maintenant été surmonté, était au départ l'absence d'un cadre d'évaluation uniforme permettant les comparaisons. Avec l'introduction en 2002 du nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation des projets<sup>10</sup>, le Bureau dispose désormais pour la première fois, d'un cadre commun à appliquer systématiquement dans toutes les évaluations de projets du FIDA.

39. Les objectifs de ce nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation sont les suivants: i) favoriser une évaluation plus systématique de l'impact à l'achèvement des projets; ii) donner une vue d'ensemble des résultats, de l'impact et de la performance d'environ dix projets achevés évalués au cours d'une année donnée; iii) faire de manière plus systématique la synthèse des enseignements tirés des évaluations des projets. Cette méthodologie comporte une série de critères communs d'évaluation, comprenant huit domaines d'impact appliqués à la réduction de la pauvreté rurale et trois facteurs déterminants: la durabilité, l'innovation et la reproductibilité/transposition à plus grande échelle. Les critères proposés correspondent dans l'ensemble au consensus qui est en train de se dégager entre les institutions financières internationales (IFI) et le Comité de l'aide au développement de l'OCDE en ce qui concerne les critères d'évaluation. Les domaines d'impact spécifiés sont tirés du *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale* du FIDA, compte tenu à la fois du Cadre stratégique 2002-2006 et de la nécessité de quantifier la contribution du Fonds à la réalisation des Objectifs de développement du Millénaire.

40. L'emploi de critères communs d'évaluation réduira la diversité des approches et des modes de présentation des rapports entre évaluateurs et d'une évaluation à l'autre. L'application systématique du nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation devrait garantir que l'impact des projets sera systématiquement évalué, que les résultats et la performance seront comparables pour tous les projets, quel qu'en soit le type, que des informations génériques en seront plus facilement tirées et que la synthèse des résultats en sera plus aisée. Le récapitulatif des résultats sera présenté dans le Rapport sur l'impact à la direction et au Conseil d'administration du FIDA. Ce nouveau type de rapport – qui paraîtra pour la première fois en 2003 – complètera le Rapport de situation sur le portefeuille de projets qui est publié une fois par an par le Département Gestion des programmes. Il fournira également à la direction et au Conseil d'administration un tableau indépendant et récapitulatif des résultats, de l'impact et de l'efficacité, ainsi qu'un résumé des données et enseignements tirés des évaluations.

41. Le nouveau cadre méthodologique a été appliqué en 2002 à treize évaluations, dont dix étaient achevées à la fin décembre 2002. Les résultats des dix évaluations seront regroupés et serviront à rédiger le Rapport sur l'impact 2003 qui sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2003. La présente section a pour objet de donner un aperçu de la finalité et de la portée de ce rapport, ainsi que des approches suivies, des difficultés posées par sa production et des enseignements qui en ont été tirés.

---

<sup>10</sup> *A Methodological Framework for Evaluation: A Guiding Framework and Key Questions for Project Evaluation*, Bureau de l'évaluation, février 2002.

## II. OBJET ET PORTÉE

42. Le Rapport sur l'impact 2003 a pour objet de présenter un récapitulatif concis des conclusions des évaluations et des données sur la réduction de la pauvreté rurale figurant dans les dix évaluations de projets récemment effectuées par le Bureau, ainsi que dans d'autres rapports d'évaluation sélectionnés. Ces évaluations comprennent deux EPP et deux évaluations au niveau institutionnel achevées en 2002. Le rapport tirera également parti d'autres rapports d'évaluation publiés durant la période 1999-2001, l'objet étant de confirmer/vérifier, dans la mesure du possible, la validité des données et conclusions spécifiques en se fondant sur une cohorte plus importante de projets évalués.

## III. MÉTHODE DE RÉCAPITULATION DES DONNÉES SUR L'IMPACT ET LA PERFORMANCE

43. L'encadré ci-dessous donne un aperçu du nouveau cadre méthodologique utilisé par le FIDA pour l'évaluation, qui servira de point de départ pour ce travail récapitulatif. Ce cadre comporte trois grands critères d'évaluation: l'impact sur la pauvreté rurale; la performance du projet; et la performance des partenaires.

### Impact sur la pauvreté rurale (1.1-1.8)

44. Le critère de l'impact sur la pauvreté rurale sert à évaluer les changements qui ont eu lieu au moment de l'achèvement du projet. Il met surtout l'accent sur les changements intervenus dans la vie des ruraux pauvres – tels que perçus par eux-mêmes et par leurs partenaires au moment de l'évaluation – auxquels ont contribué les opérations du FIDA, ainsi que sur la durabilité probable de ces changements. L'impact a été divisé en six domaines sur lesquels portent, à des degrés divers, les projets du FIDA auxquels ont été ajoutés les facteurs essentiels que sont la durabilité et la reproductibilité/transposition à plus grande échelle. On trouvera ci-après, une brève description de chacun de ces domaines:

- **Avoirs matériels et financiers.** Pour parvenir à une réduction durable de la pauvreté, les ruraux pauvres doivent jouir de droits juridiquement protégés en matière d'accès aux avoirs matériels et financiers – par exemple la terre, l'eau, l'épargne et le crédit, le bétail, les outils, le matériel, l'infrastructure, la technologie et les connaissances.

- **Capital humain.** Il s'agit là du capital "incarné" par la population – mesuré par l'état nutritionnel, la santé, l'éducation et la formation. Le renforcement de ce capital humain a une valeur intrinsèque du fait qu'il développe les capacités et une valeur instrumentale puis qu'il accroît les revenus et améliore les moyens de subsistance.

- **Capital social et autonomisation.** Développer la capacité collective des pauvres (leur capital social) est essentiel pour lutter contre la pauvreté. Le renforcement des organisations et institutions locales d'auto-entraide permettra aux pauvres de mieux tirer parti des possibilités économiques s'offrant à eux et de nouer des liens plus étroits avec les marchés et les partenaires extérieurs. Un

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ÉVALUATION DES PROJETS

#### 1. IMPACT SUR LA PAUVRETÉ RURALE

- 1.1 Impact sur les avoirs matériels et financiers
- 1.2 Impact sur le capital humain
- 1.3 Impact sur le capital social et l'autonomisation
- 1.4 Impact sur la sécurité alimentaire
- 1.5 Impact sur l'environnement
- 1.6 Impact sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire
- 1.7 Durabilité
- 1.8 Innovation et reproductibilité/transposition à plus grande échelle

#### 2. PERFORMANCE DU PROJET

- 2.1 Pertinence des objectifs
- 2.2 Efficacité
- 2.3 Productivité

#### 3. PERFORMANCE DES PARTENAIRES

- 3.1 FIDA
- 3.2 Institution coopérante
- 3.3 Gouvernements et administrations nationales.
- 3.4 ONG/OSC
- 3.5 Cofinaceurs



capital social solide renforcera l'autonomie des pauvres et leur permettra d'entretenir des relations, sur une base plus équitable et en meilleure connaissance de cause, avec ceux qui exercent le pouvoir au sein de la société ainsi que de négocier plus efficacement avec d'autres organisations (y compris celles du secteur privé) pour améliorer leurs moyens de subsistance.

- **Sécurité alimentaire** (production, revenu et consommation). Ce domaine est particulièrement important au regard du mandat du FIDA. Une famille (ou une communauté) qui vit dans la sécurité alimentaire a suffisamment de nourriture, à tout moment, pour que chacun de ses membres jouisse du minimum vital. Les éléments essentiels de la sécurité alimentaire sont la disponibilité des aliments (production et commerce), l'accès à ces derniers (revenus, marchés et prix) et la stabilité de l'accès (arrangements concernant l'entreposage et la commercialisation).
- **Environnement et base de ressources communes.** La dégradation de l'environnement est très souvent une manifestation de la pauvreté et de la lutte que mènent les ruraux pauvres pour survivre. La mesure dans laquelle un projet contribue à la régénération de l'environnement (en particulier la base de ressources agricoles) dans les zones touchées par la dégradation des ressources naturelles est étroitement associée à l'impact attendu des projets du FIDA sur le recul de la pauvreté.
- **Institutions, politiques et cadre réglementaire.** Les institutions en place, les politiques et le cadre réglementaire en vigueur ont de profondes répercussions sur la vie des ruraux pauvres. Renforcer les moyens dont disposent les institutions publiques locales pour desservir les populations rurales pauvres et réorienter les politiques et institutions existantes en leur faveur sont les résultats que l'on attend de plus en plus des opérations du FIDA. Il s'agit notamment de modifier les politiques sectorielles et nationales ayant une incidence sur les ruraux pauvres, à savoir: les lois, les décrets, les statuts et les règlements, ainsi que l'ampleur de la décentralisation - qui permet de prendre les décisions au niveau local.
- **Durabilité.** Il s'agit là d'un critère essentiel qui devrait être appliqué à toute évolution de la situation relevée dans les six domaines précédents. Durabilité s'entend de la probabilité que l'impact positif net du projet se maintienne une fois ce dernier achevé.
- **Innovation et reproductibilité/transposition à plus grande échelle.** Ce sont là deux autres critères essentiels pour le FIDA. Pour le Fonds, l'innovation est la mise au point (dans le cadre des projets et des programmes bénéficiant de son appui) de moyens améliorés et d'un bon rapport coût/efficacité pour résoudre les problèmes rencontrés par les ruraux pauvres. Il s'agit d'approches institutionnelles et technologiques, et des politiques et des partenariats favorables aux pauvres. Le Cadre stratégique souligne l'importance de la reproductibilité de ces approches innovantes et de leur transposition à plus grande échelle en ce qui concerne le rôle de catalyseur que joue le FIDA, dans la mesure où cela permet à l'impact des projets du FIDA d'aller au-delà des modifications attribuées à un projet unique.

45. Pour chacun de ces six domaines, les évaluateurs reçoivent une liste de questions d'évaluation auxquelles ils répondent en fonction de la pertinence de ces dernières pour le projet évalué, et qui leur donneront des indications pour en évaluer l'impact sous-jacent sur les plans quantitatif et/ou qualitatif. Par exemple, dans le domaine du capital social et de l'autonomisation, certaines des questions posées sont les suivantes: "Les organisations et institutions des ruraux pauvres ont-elles changé?" "La cohésion sociale et la capacité locale d'auto-entraide des communautés rurales ont-elles changé?" "L'équité entre les sexes et/ou la condition de la femme ont-elles évolué?" Durant l'évaluation des projets, ces questions, et d'autres, servent de point de départ pour étudier de manière systématique l'évolution du capital social et de l'autonomisation. Les aspects liés à l'équité entre les sexes sont soigneusement pris en compte dans tous les domaines pour en garantir une analyse adéquate et s'assurer que l'on en rende compte.

### **Performance du projet (2.1 – 2.3)**

46. La performance du projet est évaluée sur la base de trois critères: pertinence des objectifs; efficacité (dans quelle mesure les objectifs ont-ils été réalisés?); et efficience (les ressources sont-elles converties en résultats d'une façon économique?). Globalement, ces trois critères permettent de cerner dans quelle mesure le FIDA a judicieusement choisi les moyens de répondre aux besoins des ruraux pauvres et dans quelle mesure le projet est parvenu à atteindre des résultats au regard des objectifs, comme on le voit à la fin de la période d'exécution. Le critère de pertinence met l'accent sur la qualité des objectifs des projets: "Avons-nous fait ce qu'il fallait faire?"; les critères d'efficacité et d'efficience étudient la mesure dans laquelle les objectifs visés ont été atteints à un coût raisonnable: "Avons-nous fait les choses comme il fallait les faire?". La performance du projet répond donc à la question: "Ce qu'il fallait faire a-t-il été fait comme il fallait le faire?"

### **Performance des partenaires (3.1 – 3.5)**

47. Certains des critères évaluent la performance des principaux partenaires du projet: le FIDA, l'institution coopérante, les institutions nationales chargées de l'exécution du projet, les ONG/OSC participant à l'exécution du projet, et les cofinanceurs. Ces critères permettent d'évaluer comment le FIDA et ses partenaires ont défini, préparé et supervisé le projet, ainsi que la contribution de chacun en cours d'exécution. Comme il en va pour le critère d'impact, le cadre méthodologique prévoit une liste de questions et de critères secondaires que doivent utiliser/appliquer les évaluateurs pour évaluer la performance tant du FIDA que de ses partenaires.

48. Outre l'application systématique des trois grands critères d'évaluation décrits ci-dessus, les évaluations effectuées en 2002 ont pour la première fois utilisé une échelle de notation à quatre niveaux pour chaque critère<sup>11</sup> en regroupant les avis des partenaires, des ruraux pauvres et des évaluateurs. Ces notations reposent, dans la mesure du possible, sur une évaluation rigoureuse fondée sur des données empiriques.

49. En associant ces critères communs et ces notations, on pourra procéder à deux types de regroupement des données: pour un projet donné et pour plusieurs projets. Dans le cadre d'un projet, le regroupement des notations concernant un critère particulier (par exemple, l'impact sur la pauvreté rurale, la performance du projet) donnera un tableau résumé des réalisations de ce projet. Le regroupement des données pour plusieurs projets (pondéré en fonction du montant du prêt) présentera l'impact et la performance de tous les projets évalués par domaine d'impact et par critère (par exemple, l'impact sur l'accès aux avoirs, la sécurité alimentaire, le capital social, la pertinence générale du projet, la performance des institutions coopérantes, les ONG). La synthèse des données permettra aussi de repérer les domaines d'impact et d'efficacité dans lesquels les projets appuyés par le FIDA donnent d'assez bons résultats, ainsi que ceux dans lesquels les résultats sont moins bons. L'échantillon des projets évalués étant restreint et diversifié, on tentera dans la mesure du possible d'assigner rétrospectivement des notations similaires aux évaluations de projets effectuées durant les quelques années précédant 2002 et pour lesquelles des données adéquates ont été fournies. Cela permettra de parvenir à des conclusions reposant sur un grand nombre de projets.

### **Tirer des enseignements des évaluations**

50. Outre qu'elles évaluent l'impact et la performance, les évaluations génèrent également des informations. Par le passé, les rapports annuels du Bureau présentaient des résumés des conclusions des évaluations les plus récentes et laissaient au lecteur le soin de faire la synthèse globale des

---

<sup>11</sup> À savoir: Élevé, Substantiel, Modeste et Négligeable, ou Très probable, Probable, Peu probable et Très peu probable, selon le critère.



enseignements tirés de ces travaux. Depuis 2000, ces rapports vont cependant un peu plus loin sur la voie de la capitalisation des enseignements et données tirés des évaluations et soulèvent des questions d'ordre générique que l'on estime importantes pour le FIDA dans son ensemble et qu'il conviendrait d'aborder en profondeur. Malgré les difficultés que suscite inévitablement l'élaboration d'une synthèse globale des enseignements tirés des évaluations, il a été décidé de poursuivre cette expérience. L'emploi généralisé du nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation facilitera considérablement le processus de distillation des données et des enseignements transversaux et aidera à mettre le cap sur les aspects stratégiques des priorités du FIDA. Le Rapport sur l'impact 2003 présentera les données ainsi tirées des récentes évaluations de projet, dont on trouvera un aperçu aux paragraphes 56 à 60.

#### IV. DIFFICULTÉS À SURMONTER

51. La préparation du premier rapport récapitulatif sur l'impact et les résultats par le Bureau a suscité un certain nombre d'inquiétudes. En tout premier lieu, le niveau d'ambition doit être à la mesure des possibilités concrètes. Il convient par exemple d'établir une distinction importante entre **l'efficacité immédiate des opérations du FIDA** et **l'efficacité de son action de développement général**. Toutes les institutions de développement aimeraient être capables d'évaluer leur efficacité en matière de développement, et d'en rendre compte, en termes de contribution à l'amélioration durable des réalisations du développement, telles que définies dans les Objectifs de développement du Millénaire. Toutefois, la difficulté d'évaluation de ces réalisations est extrême; aucune institution n'a été en mesure d'y parvenir, et pour de bonnes raisons. Il est très difficile de repérer la contribution d'une institution ou d'une intervention donnée à l'évolution à long terme des réalisations en matière de développement. Il est donc nécessaire de rester réaliste au sujet de ce qu'il est possible ou de ce qu'il est impossible de repérer quant à l'impact des opérations appuyées par le FIDA sur le développement.

52. Autre question du même ordre, pour le FIDA, le concept d'impact s'entend des réalisations de ses opérations du point de vue des changements apportés à la vie des ruraux pauvres, tels qu'évalués à la fin de l'intervention et compte tenu de la probabilité de leur durabilité. D'autres institutions d'aide au développement réservent le terme d'"impact" à l'évolution "effective/concrète" à long terme des résultats obtenus en matière de développement.

53. Compte tenu de l'inévitable décalage dans le temps entre la conception et l'exécution d'un projet, et son évaluation en fin de course, les rapports d'évaluation ne peuvent guère à eux seuls donner une idée de la performance actuelle d'une institution. Tous les rapports d'évaluation portent sur des projets conçus et approuvés au début des années 90, même si, dans bien des cas, la conception du projet a évolué au fil des ans. Le rapport de synthèse présentera donc essentiellement un tableau général de cette cohorte de projets. Inévitablement, on pourra se demander si les conclusions en sont représentatives des projets plus récents ou en cours.

54. Les projets évalués par le Bureau représentent un échantillon important, mais pas nécessairement représentatif, des trente projets environ qui prennent fin chaque année. Le degré de représentativité des conclusions de ces évaluations pour le portefeuille dans son ensemble dépend donc de manière cruciale de la représentativité des projets évalués. Le Rapport sur l'impact analysera l'échantillon de projets évalués en 2002 et tentera de voir s'il est globalement représentatif du portefeuille dans son ensemble du point de vue de la géographie, des types de projets et de la performance en matière d'exécution.

#### V. DONNÉES TIRÉES DE L'ÉVALUATION

55. La structure proposée pour le premier Rapport sur l'impact suivra de près le nouveau cadre méthodologique pour l'évaluation, auquel sera ajoutée une section sur les données tirées des évaluations et sur les problèmes rencontrés. On en trouvera un résumé dans l'encadré ci-dessous. La

troisième section intitulée Impact sur la pauvreté rurale, présentera les conclusions de l'évaluation au regard du Cadre stratégique du FIDA et des Objectifs de développement du Millénaire.

56. La synthèse des conclusions des rapports d'évaluation n'est pas encore terminée mais un certain nombre de données communes en ressortent déjà. Par exemple, une analyse des notations concernant l'impact sur la pauvreté rurale laisse à penser que des progrès plus importants ont été réalisés en matière de développement des avoirs matériels et financiers, de la sécurité alimentaire et du capital humain qu'en matière d'amélioration de l'environnement, du capital social et de l'autonomisation, des institutions, des politiques et des cadres réglementaires. Ce résultat s'explique peut-être simplement par le fait que l'impact de ces derniers facteurs se ressent à plus long terme et qu'il est de nature plus fondamentale mais, s'il est confirmé par d'autres analyses, il pourrait avoir des répercussions sur l'orientation et la durée des interventions et sur les domaines devant être privilégiés dans les opérations du FIDA.

**Rapport annuel sur l'impact et l'efficacité des opérations du FIDA**

1. Introduction
2. Projets évalués – description et contexte
3. Impact sur la pauvreté rurale
4. Performance des projets
5. Performance des partenaires
6. Bilan global
7. Données tirées des évaluations et problèmes rencontrés

57. Bon nombre des informations qui ressortent des évaluations ne sont pas nouvelles. Par exemple, une part significative des évaluations met l'accent sur l'importance fondamentale de la **participation des bénéficiaires** à la conception et à l'exécution des projets<sup>12</sup>. De même, l'importance du **renforcement des capacités** locales – et le fait qu'il demande du temps – est souligné dans diverses évaluations de projets<sup>13</sup>. L'importance du recours aux ONG et aux OSC en tant que partenaires pour la prestation des services et le renforcement des capacités figure toujours en bonne place, mais les problèmes posés pour y parvenir systématiquement et avec succès sont fréquents et bien connus. La persistance de telles conclusions pose des questions fondamentales pour le FIDA: existe-t-il des preuves que ces enseignements ont été internalisés? et dans quelle mesure la génération actuelle de projets tire-t-elle parti des enseignements positifs issus de projets antérieurs, et évite-t-elle de tomber dans les mêmes travers? Ces questions trouveront réponse dans le Rapport sur l'impact.

58. Deux autres questions figurent en bonne place dans diverses évaluations de projets et de pays. La première est celle du **ciblage** comme moyen d'orienter l'impact sur les ruraux pauvres. Par exemple, les deux EPP les plus récentes – Sri Lanka et République-Unie de Tanzanie – soulignent l'une et l'autre la nécessité pour le FIDA de renforcer l'orientation de ses projets sur les pauvres s'il veut que les plus démunis en bénéficient plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent. Il faudra pour cela non seulement sélectionner les zones les plus défavorisées, mais également concevoir des interventions qui répondent particulièrement aux besoins des membres les plus pauvres des communautés. Le FIDA s'est de tous temps trouvé confronté à des problèmes de ciblage dès le départ et la situation n'a pas changé. Pourquoi cette activité s'avère-t-elle difficile? Quels sont les arbitrages et les coûts qui y sont associés? Et quels sont les facteurs du succès à cet égard?

59. La deuxième difficulté commune rencontrée est l'intérêt que peut avoir une **présence du FIDA dans le pays**. Les EPP pour le Sri Lanka et la République-Unie de Tanzanie mentionnent l'une et l'autre qu'il s'agit là d'un gros problème. Elles estimaient que l'absence d'une présence permanente sur le terrain limitait le rôle de catalyseur du FIDA, diminuait sa participation à la concertation politique et réduisait son appui à l'exécution. Cette conclusion est corroborée par des éléments de preuve émanant des évaluations de projets. L'évaluation récente du projet au Pérou, par exemple, a souligné les bienfaits réels découlant d'une présence dans le pays et conclu que le soutien conceptuel,

---

<sup>12</sup> Évaluations de projets au Maroc, en Namibie, au Pérou et au Yémen, et EPP pour la République-Unie de Tanzanie.

<sup>13</sup> Évaluations de projets au Tchad, au Maroc, en Namibie et au Yémen, et EPP pour la Syrie.



méthodologique et pratique ainsi que la supervision fournie par le bureau du FIDA à Lima étaient des facteurs cruciaux du succès du projet. C'est là une autre série de questions qu'analysera le Rapport sur l'impact.

## VI. CONCLUSIONS

60. Toutes les institutions multilatérales et bilatérales sont confrontées à des degrés divers, à un problème similaire: comment analyser leur efficacité globale, et en rendre compte, sur la base de données d'évaluation et de performance en amélioration certes, mais encore limitées. Le Rapport sur l'impact sera la première tentative du FIDA, forcément imparfaite, de présenter à partir des documents d'évaluation existants un tableau global de l'efficacité, de la performance et des enseignements tirés des opérations.

## TROISIÈME PARTIE: COMITÉ DE L'ÉVALUATION

### I. PRINCIPALES ACTIVITÉS

61. L'on trouvera ci-après un bref exposé des principales activités réalisées par le Comité de l'évaluation entre février 2002 et décembre 2002<sup>14</sup>, ainsi que (dans leurs grandes lignes) de certaines conclusions importantes auxquelles ont abouti ses débats. Pendant la période en question, le Comité a tenu trois sessions ordinaires – février, septembre et décembre 2002 – et une réunion informelle le 23 septembre 2002.

62. À la session de février 2002, le Comité a examiné les rapports d'évaluation sur la capacité de promouvoir les innovations reproductibles du FIDA et sur le projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh; il a également passé en revue le programme de travail d'OE pour 2002.

63. Le Comité a d'abord examiné une évaluation au niveau institutionnel réalisée suite au Plan d'action FIDA V (2000-2002), qui recommandait que le Fonds "mette au point une méthode et évalue la capacité du FIDA à encourager les innovations reproductibles dans la lutte contre la pauvreté rurale, en coopération avec d'autres partenaires". Le Bureau de l'évaluation a présenté le processus d'évaluation suivi ainsi que les conclusions et recommandations auxquelles il a abouti. Le Comité s'est félicité de la franchise de cette évaluation en réaffirmant que la promotion de l'innovation reproductible devrait être considérée comme un des principaux objectifs du FIDA et qu'il faudrait consacrer des efforts et des ressources adéquates à la mise en place d'un cadre propice à cette fin. Il a également insisté sur l'importance d'une bonne sélection des partenaires pour l'innovation et sur le rôle clé que doivent jouer les partenaires locaux et les consultants, d'autant plus que le FIDA n'est présent sur le terrain que dans une mesure limitée et ne possède pas de capacité de recherche/développement. Le Comité a demandé instamment que la direction du FIDA étudie avec le plus grand soin les résultats de l'évaluation afin de pouvoir renforcer l'efficacité générale et l'impact des interventions du Fonds.

64. Le Comité a demandé que le Conseil d'administration examine prochainement l'évaluation et la réponse de la direction. Des membres ont également suggéré que le FIDA envisage d'inclure l'"aptitude à innover" parmi les critères de sélection et de promotion des fonctionnaires. Le Comité a souligné la nécessité de faire une distinction entre les innovations effectives au niveau des opérations de terrain que d'autres pourraient reproduire et les processus ou approches adoptés par le FIDA pour promouvoir l'innovation. Il existe sans aucun doute un lien entre ces deux catégories car l'adoption de démarches ou de processus judicieux se traduit par des innovations sur le terrain. Certains membres du Comité ont déclaré qu'ils n'attendaient pas du FIDA qu'il devienne un laboratoire d'innovation car il s'exposerait ainsi à certains risques.

65. L'évaluation du projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh, qui a été cofinancé par le Gouvernement des Pays-Bas, a été entreprise en coopération avec l'ambassade de ce pays à New Delhi. Elle avait pour principal objectif d'évaluer l'impact et la durabilité du projet et de dégager une série d'indications et de recommandations pour la conception et l'exécution des projets axés sur les populations tribales à l'avenir. Le Bureau a soumis au Comité un aperçu des résultats et de l'impact du projet. Le coordonnateur du projet, qui avait été invité à assister à la réunion, a souligné que les

---

<sup>14</sup> La trente-troisième session du Comité de l'évaluation qui était fixée à l'origine à février 2003, a été remise au 7 avril de la même année en raison de circonstances exceptionnelles. Comme il n'était pas possible d'inclure un exposé sur cette session dans le présent rapport, il a été jugé opportun d'y rappeler les traits marquants de la session 2002 qui figuraient déjà dans le rapport annuel sur l'évaluation de l'année dernière présenté au Conseil d'administration en avril 2002.



principaux enseignements tirés du projet étaient mis en pratique par les autorités gouvernementales compétentes et les ONG qui travaillent au renforcement des capacités et à la mobilisation sociale. Il a également montré comment les enseignements tirés de l'évaluation trouvaient une application plus large dans les programmes parrainés par le Gouvernement de l'État d'Andhra Pradesh, en particulier le recours aux groupes d'auto-assistance pour la fourniture de microfinancements et les activités créatrices de revenus.

66. Le Comité s'est déclaré satisfait de l'évaluation, en particulier de son orientation vers les résultats et l'impact et des indications susceptibles d'être reprises dans d'autres initiatives. Des membres ont en outre réaffirmé combien il est important que le FIDA appuie la création d'institutions financières rurales propres à promouvoir des opérations de microfinancement durables, en particulier dans les zones reculées ou il n'y a guère d'institutions financières de ce genre s'occupant des pauvres. Le Comité a également appuyé la recommandation tendant à ce que les projets du FIDA soient dotés d'une stratégie de départ claire, suivant laquelle les rôles et responsabilités des individus et des institutions, y compris ceux du FIDA lui-même, sont définis et approuvés clairement bien avant la clôture du projet.

67. À sa session de septembre 2002, le Comité a examiné deux rapports d'évaluation: i) l'évaluation au niveau institutionnel de la composante recherche agricole du programme DAT; ii) l'EPP concernant la République-Unie de Tanzanie.

68. En plus de vingt ans d'activité, la composante recherche agricole du programme DAT n'avait jamais fait l'objet d'une évaluation d'ensemble. En conséquence, les principaux objectifs de l'évaluation étaient les suivants: i) évaluation du degré de réalisation des objectifs du programme; ii) analyse des grandes tendances du financement de la recherche agricole et de la pertinence actuelle du programme pour la stratégie et les priorités du FIDA; iii) identification et analyse des facteurs qui ont affecté la mise en œuvre du programme et de leurs effets probables; iv) formulation de recommandations pour l'orientation future du programme et d'éléments pour l'élaboration d'une stratégie de répartition des ressources provenant de dons. Le Bureau a présenté l'évaluation en mettant en lumière certains résultats et recommandations importants qui y figurent. Le Comité s'est déclaré satisfait de l'évaluation qu'il a approuvée de façon générale tout en insistant sur la nécessité d'intégrer plus étroitement les programmes de recherche et les besoins des agriculteurs. Des membres ont également affirmé qu'il faudrait orienter les DAT vers l'innovation et la recherche participative, et que le FIDA devrait financer des recherches qui appuient ses projets et apportent une réponse aux besoins des agriculteurs à moyen terme. Le Comité a recommandé que les principales conclusions de l'évaluation soient communiquées au Conseil d'administration lors de sa session de septembre 2002.

69. L'EPP pour la République-Unie de Tanzanie a été effectuée parce que le Fonds se proposait d'élaborer un nouvel exposé des options et stratégies d'intervention (COSOP) pour ce pays en 2003. L'évaluation visait en particulier: i) à analyser l'impact et la durabilité de la stratégie en cours d'évolution et des interventions du FIDA dans ce pays; ii) à évaluer les stratégies nationales de développement global et le rôle stratégique que joue le FIDA en influant sur les politiques et les stratégies de développement afin d'améliorer le sort des ruraux pauvres du pays de façon durable; enfin iii) à formuler des indications et des recommandations concernant la conception et l'exécution de nouvelles interventions et identifier les domaines qui pourraient être explorés afin d'élaborer des stratégies et des partenariats à l'avenir. Le Directeur adjoint de la Division de la planification et des programmes du Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire (Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie) qui a assisté à la réunion du Comité le 2 septembre, a souligné que son gouvernement donne une extrême importance à la durabilité des interventions. Il a en outre évoqué la nécessité de renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs associations afin que les bénéficiaires participent davantage à la conception, à la réalisation et à l'entretien des investissements des projets.



70. Le Comité a appuyé l'analyse générale et les recommandations de l'évaluation qui donne un tableau complet de l'évolution de la stratégie et du portefeuille de projets pour la Tanzanie, ainsi qu'un aperçu clair des possibilités et des enjeux qui attendent le FIDA et ses partenaires. Il a néanmoins insisté sur la nécessité de veiller à ce que les principaux résultats des interventions soutenues par le Fonds parviennent bien aux groupes de populations les plus pauvres du pays. À cet égard, le Comité a affirmé qu'il est important de promouvoir des technologies et des méthodologies qui soient adaptées aux plus pauvres et de renforcer les capacités locales et il a appuyé les recommandations de l'évaluation tendant à accroître la participation des ONG/organisations de la société civile à la préparation et à la conception des projets. Il a souhaité que la version définitive du rapport et de son accord conclusif soit communiquée à tous les membres.

71. Le 23 septembre 2002, le Comité de l'évaluation a tenu une réunion informelle pour procéder à des échanges de vues et approfondir deux questions importantes liées à l'évaluation qui devaient être abordées à la réunion d'octobre 2002 sur la Reconstitution des ressources: i) l'indépendance de l'unité de l'évaluation du FIDA et ii) l'évaluation externe du FIDA.

72. Au cours de la Consultation sur la sixième Reconstitution des ressources, un État membre a proposé de créer une unité d'évaluation indépendante rendant compte directement au Conseil d'administration et non à la direction du Fonds. Le Bureau de l'évaluation a alors élaboré un document intitulé *Renforcer l'efficacité de la fonction d'évaluation au FIDA*, qui donnait un exposé rapide de l'organisation actuelle des rapports du Bureau et d'autres questions liées à son indépendance, ainsi qu'une analyse des pratiques internationales adoptées par dix organisations multilatérales. Ce document proposait également des mesures, à soumettre à l'examen des États membres, susceptibles d'être adoptées pour renforcer l'indépendance et l'efficacité de l'évaluation au Fonds. Au cours de la réunion informelle du Comité tenue le 23 septembre 2002, le Bureau a présenté une récapitulation des conclusions de son enquête sur dix organisations. Il ressortait de cette enquête que le Bureau bénéficiait déjà d'un degré important d'indépendance et qu'il s'efforçait de promouvoir l'indépendance et la responsabilité, d'une part, et l'apprentissage et le partenariat de l'autre. Le Bureau a également insisté sur la nécessité pour le FIDA de mettre au point une politique d'évaluation globale, d'introduire des mesures propres à assurer l'adoption des recommandations issues de l'évaluation, de renforcer le rôle de la direction supérieure et du Conseil d'administration dans les activités d'évaluation et d'établir des procédures de présentation des documents liés à l'évaluation aux organes directeurs du FIDA.

73. Le Comité s'est félicité d'avoir l'occasion de procéder à un premier échange de vues sur le document, qui a permis à nombre de ses membres de bien comprendre que la procédure de compte rendu suivie ne représente qu'une dimension, parmi d'autres, de l'indépendance d'une unité d'évaluation. De nombreux membres ont souligné la nécessité d'encourager l'indépendance et la responsabilité, en même temps que le retour de l'information et les enseignements tirés de l'évaluation. Les membres sont convenus qu'il est important d'assurer le retour des enseignements tirés de l'évaluation vers les processus de conception et d'exécution des projets, des programmes et des politiques et d'introduire des partenariats dans l'évaluation. Le Comité a reconnu que ce document offrait un excellent point de départ pour poursuivre les débats et la réflexion avec les États membres et il a approuvé les mesures ultérieures proposées en demandant qu'une politique d'évaluation soit mise au point et présentée pour décision à la session d'avril 2003 du Conseil d'administration.

74. La proposition visant à entreprendre une évaluation externe du FIDA a été présentée plusieurs mois avant la réunion informelle du Comité et le débat initial a permis d'échanger des vues préliminaires à ce sujet. Le Président du FIDA, qui a assisté à la réunion informelle du Comité, a souligné qu'une évaluation externe indépendante pourrait contribuer à améliorer le fonctionnement du FIDA et à renforcer la confiance des États membres. D'autre part, une telle évaluation devrait avoir une portée plus large que l'examen externe qui a eu lieu au premier semestre de 2002. Elle serait



particulièrement utile si les résultats auxquels elle devrait aboutir pouvaient être incorporés directement dans le processus de la septième reconstitution des ressources; il serait donc nécessaire que l'évaluation soit entreprise en 2003-2004.

75. Des membres du Comité ont estimé qu'une évaluation externe devrait apporter une "valeur ajoutée" par rapport aux résultats de l'examen externe en permettant de comprendre de façon plus approfondie (qualitativement et quantitativement) les résultats et l'impact des interventions appuyées par le FIDA. À cette fin, les membres sont convenus que des travaux de terrain plus poussés seraient nécessaires et qu'il faudrait aussi appliquer une méthodologie cohérente permettant de mesurer les résultats obtenus dans des domaines peu concrets, comme la participation, le sentiment de propriété et l'autonomisation des populations.

76. Le Comité a examiné deux rapports d'évaluation à sa session de décembre 2002: i) l'évaluation intermédiaire du projet de développement agricole des ouadis du Kanem au Tchad et ii) l'évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine. Il a également établi son programme de travail pour 2003. À la fin de la réunion, il a choisi le consultant qui doit être chargé de préparer le mandat pour l'évaluation extérieure du FIDA.

77. L'évaluation intermédiaire concernant le Tchad, qui était l'une des premières à suivre la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact mise au point par OE, avait pour objectif global d'apprécier les résultats et l'impact du projet et de dégager des orientations pour la formulation d'une phase complémentaire. Le Bureau a informé le Comité qu'une étude anthropométrique avait été entreprise pour évaluer l'état nutritionnel des bénéficiaires et que le PEC avait joué un rôle particulièrement important et contribué à modifier sensiblement dans l'approche du projet, en particulier à convaincre le Ministère de l'agriculture de faire appel à une ONG locale pour fournir les microfinancements. Le Bureau a décrit certains obstacles particulièrement graves auxquels se heurte le projet (troubles intérieurs, faiblesse des institutions), ses résultats spécifiques et son impact, notamment dans les domaines de l'autonomisation des populations, de la formation de capital social, de l'accès à l'eau de boisson et aux services de santé et d'hygiène et de l'éducation nutritionnelle et générale.

78. Le Comité a accueilli favorablement l'application de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact au Tchad et recommandé que l'on redouble d'efforts pour fournir à la fois des informations quantitatives et qualitatives. Des membres ont fait observer que la multiplicité des institutions participant à l'exécution et la complexité des cadres institutionnels et des mécanismes de coordination peuvent susciter des difficultés en pratique. Ils ont estimé que le projet offrait un exemple utile d'application souple du système de répartition fondé sur la performance - par exemple dans le cas d'un projet qui ne donne pas de résultats positifs tangibles démontrables alors que de toute évidence le gouvernement met en place un environnement propice afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement à l'avenir.

79. L'évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine avait pour but d'apprécier la viabilité de la promotion de cette forme d'agriculture dans les projets soutenus par le FIDA dans cette région et dans d'autres, et aussi de dégager des créneaux d'intervention initiale. Le Bureau a exposé les résultats de l'évaluation du point de vue de l'impact sur les agriculteurs en ce qui concerne notamment les rendements, la création de revenus, la santé et l'environnement. En outre, la phase de transition - pendant laquelle les agriculteurs commencent à adopter des techniques de production biologique mais leurs produits n'ont pas encore obtenu la certification de produits biologiques - pose un grave problème qui devrait retenir particulièrement l'attention dans les projets à venir du FIDA. Le Bureau a indiqué qu'une étude analogue serait entreprise dans la région Asie en 2003.



80. Le Comité a fait siennes l'analyse et les conclusions de l'évaluation en recommandant que les évaluations entreprises à l'avenir sur ce thème fassent davantage de place aux questions liées à l'impact sur l'environnement et à l'utilisation des savoirs traditionnels et déterminent clairement si – et dans quelle mesure – le FIDA devrait s'occuper de l'agriculture biologique. Il a également encouragé le Fonds à continuer de collaborer avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour les évaluations de ce genre en raison des compétences techniques et de l'expérience de cette organisation. On a également suggéré que le Bureau effectue une étude analogue dans la région Afrique.

81. Le Comité est convenu d'un ordre du jour provisoire pour ses trois sessions de 2003. Au cours de la première réunion (qui aura lieu le 7 avril et non en février), il examinera deux points: i) la politique d'évaluation du FIDA; ii) le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2003. Au cours de sa deuxième réunion tenue en septembre, il examinera les points suivants: i) le rapport annuel sur l'impact ainsi que le Cadre méthodologique pour l'évaluation de l'impact; ii) l'évaluation du projet de financement des microentreprises rurales aux Philippines. Au cours de sa troisième session, tenue en décembre, le Comité étudiera les évaluations concernant les modalités de supervision du FIDA et le projet de soutien aux petits producteurs des zones semi-arides des États de Falcón et de Lara au Venezuela et il préparera également son ordre du jour provisoire pour 2004. En outre, des membres du Comité effectueront une visite sur le terrain en Indonésie dont la date est fixée provisoirement à la fin de 2003/début de 2004, en liaison avec l'EPP de ce pays.

82. Outre ces activités, quatre membres du Comité ont pris, pendant les six premiers mois de 2002, une part active aux travaux de l'équipe constituée pour effectuer l'examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA. Ils ont notamment assisté à diverses réunions et à deux retraites organisées pour débattre du document concernant l'approche de l'examen externe, de la sélection des consultants, ainsi que du rapport de l'équipe et d'autres documents. Ils ont également participé à des travaux sur le terrain en Arménie, en Inde et au Pérou.

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

83. On trouvera ci-après un aperçu de certains thèmes généraux qui se sont dégagés des débats du Comité de l'évaluation pendant l'année 2002.

### **Composante recherche agricole du programme DAT**

84. Le Comité a insisté sur la nécessité d'intégrer davantage les programmes de recherche et les besoins des agriculteurs et suggéré de mettre des fonds provenant de dons à la disposition des agriculteurs pour leur permettre d'influer sur l'orientation des recherches. Il a également affirmé que, tout en étant axé sur l'innovation et la recherche participative, le programme de dons d'assistance technique doit, pour assurer l'équilibre, donner les résultats immédiats exigés par les programmes de prêts recevant l'appui du FIDA. On a suggéré que les centres nationaux de recherche agricole devraient aussi être considérés comme des partenaires pour la recherche agricole car ils effectuent des recherches sur les systèmes d'exploitation et peuvent renforcer l'impact de la recherche. En outre, des membres du Comité ont estimé qu'il serait nécessaire de consacrer des ressources supplémentaires au financement de recherches sur les pêches artisanales, moyen de subsistance important dans de nombreux pays partenaires. Le Comité a considéré que la faible présence du FIDA sur le terrain limite l'efficacité du programme de dons d'assistance technique car il est plus difficile d'assurer le suivi, la supervision et l'action consécutive de ces activités depuis le siège du Fonds.





## **Stratégie de développement et ciblage favorables aux pauvres**

85. Dans le contexte de l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie, le Comité a affirmé que le Fonds devrait axer ses travaux sur les zones et les communautés les plus pauvres et veiller à ce qu'elles bénéficient bien des principaux avantages apportés par les interventions qu'il soutient et que les technologies et les méthodes soient adaptées aux besoins des ruraux pauvres. Il a ajouté que, dans les grands pays, il pourrait être souhaitable que le FIDA regroupe ses interventions – du point de vue géographique comme du point de vue sectoriel – pour améliorer les résultats et l'impact et avoir plus de possibilités de créer des connaissances et de susciter des engagements grâce au dialogue au niveau du pays.

## **Participation et partenariat**

86. Le débat concernant l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie a fait ressortir la nécessité de considérer les ruraux pauvres comme des partenaires et non comme de simples participants au processus de développement. Par exemple, en ce qui concerne l'établissement de nouveaux petits périmètres d'irrigation, les ruraux pauvres devraient non seulement fournir du travail pour les travaux de construction mais aussi participer à la sélection des entrepreneurs privés sous contrat et à la supervision de leurs activités. À l'avenir, l'enjeu consistera à promouvoir le développement participatif sous forme de partenariat égal entre différents acteurs permettant aux ruraux pauvres et à leurs communautés de devenir des agents de changement actifs. Il faudrait prendre le temps au début des projets d'analyser les facteurs susceptibles d'influer sur le processus de participation. Dans le contexte de l'évaluation intermédiaire au Tchad, le Comité a été heureux de constater qu'une ONG compétente avait été chargée de mobiliser les ruraux pauvres et de les former à la gestion financière, à la comptabilité et aux activités connexes propres à poser les bases de meilleures opérations de microfinancement. Toutefois, on a souligné qu'il serait aussi nécessaire que le gouvernement s'associe à ces efforts et que son rôle soit défini clairement; il devrait par exemple mettre en place une politique et un cadre juridique du microfinancement favorisant les pauvres. En outre, le Comité a suggéré que le FIDA s'efforce de renforcer les synergies avec les initiatives de développement importantes et les actions stratégiques au niveau du pays, l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés et les documents de stratégie pour la réduction de la dette. Il s'agirait de faire en sorte que les préoccupations de développement et les besoins des populations rurales les plus pauvres tiennent une place suffisante dans les stratégies de développement clés des gouvernements partenaires.

## **Analyse de l'impact**

87. Le Comité a félicité le FIDA d'avoir élaboré et mis en application à titre pilote le nouveau cadre méthodologique d'évaluation de l'impact en 2002. En ce qui concerne l'évaluation intermédiaire du projet de développement agricole des ouadis du Kanem au Tchad, l'application de ce cadre a permis de mieux comprendre l'impact à partir d'éléments clés comme la sécurité alimentaire, le capital social, l'autonomisation des populations et les actifs matériels et financiers. Il serait cependant nécessaire de communiquer davantage de données quantitatives. Au cours du débat sur l'évaluation du projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh qui s'est déroulé avant la mise au point de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact, le Comité s'est déclaré satisfait du soin particulier avec lequel les évaluateurs avaient appuyé l'exposé des résultats et de l'impact sur des documents. Il a également apporté son appui aux mesures prises par le Bureau de l'évaluation pour adapter aux régions le Guide de S&E au niveau des projets, car elles devraient faciliter de façon générale l'analyse de l'impact par le FIDA.



### **Concertation**

88. Les membres du Comité ont réaffirmé que le FIDA doit redoubler d'efforts pour autonomiser les ruraux pauvres et en particulier les aider à exprimer leurs points de vue dans les processus de concertation, par exemple au cours de l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) de façon à ce que les principaux responsables politiques et décideurs entendent leur voix. Le Comité a en outre suggéré que, tout en aidant les ruraux pauvres à intervenir dans la concertation, le FIDA accorde plus de temps et d'attention au dialogue avec les personnalités de niveau élevé des gouvernements et des donateurs partenaires à l'échelon des pays. Au cours des débats concernant l'évaluation du projet du Tchad et de l'EPP pour la République-Unie de Tanzanie, on a jugé nécessaire que le FIDA soit présent de façon plus permanente et intensive sur le terrain pour favoriser la concertation.

### **Indépendance de l'Unité de l'évaluation**

89. Bon nombre de membres du Comité ont signalé combien il est important de régler le conflit entre l'indépendance et la responsabilité, d'une part, et le retour des enseignements tirés des évaluations, d'autre part. Tout conflit de ce genre devrait être examiné de façon approfondie car il pourrait compromettre le circuit d'apprentissage et l'efficacité générale de l'évaluation. Le Comité a également souligné l'importance d'assurer un véritable retour des enseignements tirés des évaluations vers les processus de conception et d'exécution des projets, des programmes et des politiques. En liaison avec la question générale de l'indépendance du Bureau de l'évaluation, divers membres ont considéré qu'il importerait de réexaminer le mandat et les modalités de fonctionnement du Comité – par exemple le nombre de sessions tenues par an, la durée de chaque réunion, etc.

## BILAN SUCCINCT DES ACTIVITÉS EN 2002

Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>1. Évaluations au niveau institutionnel</b>	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	À terminer	Terminé
	Évaluation de la composante recherche agricole du Programme de dons AT	À terminer	Terminé
	Évaluation des modalités de supervision des projets du FIDA	À commencer	Commencé
<b>2. EPP</b>	Indonésie	À commencer	Commencé
	Sénégal	À commencer	Commencé
	République -Unie de Tanzanie.	À terminer	Terminé
	Tunisie	À commencer	Commencé
<b>3. Évaluations thématiques</b>	Partenariat avec la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et du Centre	À commencer	<sup>1</sup>
	Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: Évaluation et perspective pour le FIDA (PA)	À terminer	<sup>2</sup>
	Promotion des systèmes fondés sur les savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique	À commencer	Commencé
	Examen des approches novatrices au Pérou	À commencer	Commencé
	Agriculture biologique en Amérique latine et dans les Caraïbes	À terminer	Terminé
	Évaluation des activités de développement du financement rural et des microentreprises du FIDA dans les Balkans, en Europe centrale et dans le Caucase (PN)	À commencer	Commencé

<sup>1</sup> À la suite de travaux préliminaires, il a été décidé de remplacer en 2003 cette évaluation par une évaluation thématique, jugée plus prioritaire, de la commercialisation et de la compétitivité dans la même région.

<sup>2</sup> Atelier final prévu en 2003 en consultation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre de PMD.

Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>4. Évaluations de projets</b>			
<b>4.1 Évaluations intermédiaires</b>	Burundi: projet de gestion des ressources rurales de la province de Ruyigi	À commencer	Annulé pour des raisons de sécurité
	Tchad: projet de développement agricole des ouadis du Kanem	À terminer	Terminé
	FIDAMERICA	À terminer	Terminé
	Haïti: projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation	À terminer	Terminé
	iii) Mauritanie: projet de développement des oasis - phase II	À commencer	Commencé
	Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	À terminer	Terminé
	Namibie: projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales	À terminer	Terminé
	Pérou: projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale	À terminer	Terminé
	Philippines: projet de financement de microentreprises rurales	À commencer	Commencé
	Sénégal: projet de développement agricole dans le département de Matam	À terminer	Sera terminé en avril 2003
	Tanzanie (République-Unie de): projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement	À commencer	Commencé
	Venezuela: projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara	À commencer	Commencé
	Yémen: projet de protection de l'environnement de la Tihama	À terminer	Terminé
<b>4.2 Évaluations terminales</b>	Bangladesh: projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona	À commencer	Commencé



Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>5. Travaux méthodologiques</b>	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région Afrique de l'Ouest et du Centre	À commencer	Commencé
	Adaptation du guide pratique de suivi et d'évaluation à la région Asie et Pacifique	À commencer	Commencé
	Publication du guide de S&E	À commencer	Commencé
	Mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie relative à l'impact et parution du premier Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	À commencer	Commencé
<b>6. Comité de l'évaluation</b>	Trois sessions ordinaires	3 sessions	3 sessions + 1 session informelle
<b>7. Partenariats</b>	FIDA-DDC: Partenariat pour la promotion de l'efficacité des interventions de développement grâce à l'évaluation	Programme de partenariat à mettre en œuvre	Mis en œuvre
<b>8. Équipes d'élaboration de projets<sup>3</sup></b>	Participation aux EEP	13 EEP	19 EEP
	Contribution aux EEP en 2002		
	i) Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale; ii) Djibouti: projet de développement du microfinancement et de la microentreprise; iii) Syrie: projet de développement rural dans la région d'Idleb; iv) Égypte: projet de gestion des ressources dans la région de Matruh	PN	4
	i) Viet Nam: COSOP; ii) Chine: projet de finances rurales; iii) Inde: deuxième projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa; iv) R.D.P. lao: projet d'appui aux initiatives communautaires; v) Sri Lanka: COSOP	PI	5
	i) Pérou: COSOP; et ii) République dominicaine: COSOP	PL	2
	i) Burkina Faso: programme communautaire d'investissement pour l'amélioration de la fertilité des sols; ii) Guinée: projet de développement de l'agriculture durable dans la région forestière; iii) Sénégal: projet de développement agricole de Matam – phase II; iv) Tchad: deuxième phase du projet du Kanem; v) FIDAFRIQUE II; vi) Mali: Fonds de développement de la zone sahéenne (MFF)	PA	6
	i) Namibie: COSOP; ii) République-Unie de Tanzanie: projet de technologie agricole	PF	2

<sup>3</sup> La participation aux EEP (19) a dépassé le nombre des demandes de 2001 (13) car de nouvelles demandes sont parvenues au cours de l'année 2002.

## PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU (OE) POUR 2003-2004<sup>4</sup>

Domaine de travail	Activités d'évaluation	Date de début	Date de fin prévue
<b>1. Évaluations au niveau institutionnel</b>	Évaluation des modalités de supervision du FIDA	2002	Sept. 2003
	Évaluation des approches et politiques du FIDA en matière d'équité entre les sexes et de renforcement des moyens d'action	Nov. 2003	Déc 2004
	Évaluation du Mécanisme flexible de financement	2003	2004
<b>2. EPP</b>	Bénin	Juin 2003	Juin 2004
	Bolivie	Sept. 2003	Sept. 2004
	Égypte	Déc. 2003	Déc. 2004
	Indonésie	Déc. 2002	Déc. 2003
	Sénégal	Sept. 2002	Juin 2003
	Tunisie	Sept. 2002	Juin 2003
	Chine	2004	2004
	Ghana	2004	2004
	Guinée	2004	2004
	Honduras	2004	2004
	Mexique	2004	2004
	Ouganda/Madagascar/Éthiopie (une évaluation seulement sera réalisée)	2004	2004

<sup>4</sup> Les évaluations prévues pour 2004 seront confirmées à la fin de 2003 (en grisé).

Domaine de travail	Activités d'évaluation	Date de début	Date de fin prévue
<b>3. Évaluations thématiques</b>	Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne (PA)	2001	Oct. 2003
	Commercialisation et compétitivité en Afrique de l'Ouest et du Centre (PA)	Juin 2003	Juin 2004
	Promotion des systèmes de savoirs locaux et des innovations (PI)	2002	Juillet 2003
	Agriculture biologique en Asie (PI)	Sept. 2003	Sept. 2004
	Efforts de décentralisation en Éthiopie, République-Unie de Tanzanie et Ouganda (PF)	Juin 2003	Juin 2004
	Approches novatrices au Pérou (PL)	Nov. 2002	Nov. 2003
	Services financiers ruraux en Asie centrale, en Europe orientale et dans les États nouvellement indépendants (PN)	Sept. 2002	Sept. 2003
	Appui aux pêcheries artisanales (PA&PF)	2004	2004
	Efficacité de l'appui à l'intégration des petits exploitants dans l'économie de marché (PF)	2004	2004
	Agriculture biologique (PN)	2004	2004
	Mise en valeur des terres et conservation des eaux (PN)	2004	2004
<b>4.1 Évaluations intermédiaires de projets</b>	Bénin projet d'activités génératrices de revenus (PA)	Juin 2003	Déc. 2003
	Brésil: projet de développement communautaire pour la région de Rio Gaviao (PL)	Mars 2003	Sept. 2003
	Burkina Faso: programme spécial de conservation des sols et des eaux et d'agroforesterie, dans le plateau central (PA)	Janv. 2003	Juin 2003
	Équateur: Projet de développement en faveur des populations autochtones et afro-équatoriennes (PL)	Fév. 2003	Août 2003
	Ghana: projet d'amélioration des racines et tubercules (PA)	Juin 2003	Déc. 2003
	Guinée: projet d'appui aux petites exploitations en Basse Guinée du Nord (PA)	Janv. 2003	Juin 2003
	iii) Mauritanie: projet de développement des oasis - phase II (PA)	Oct. 2002	Avril 2003
	Népal: projet de mise en valeur des ressources forestières et fourragères sous bail, dans le moyen pays (PI)	Fév. 2003	Août 2003
	Philippines: projet de financement de microentreprises rurales (PI)	Juill. 2002	Fév. 2003
Tanzanie (République-Unie de): projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement (PF)	Nov. 2002	Avril 2003	



<b>Domaine de travail</b>	<b>Activités d'évaluation</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin prévue</b>
<b>4.1 Évaluations intermédiaires de projets (suite)</b>	Venezuela: projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara (PL)	Nov. 2002	Mai 2003
	Géorgie: projet de développement agricole (PN)	2004	2004
	Côte d'Ivoire: projet d'appui à la commercialisation et aux initiatives locales (PA)	2004	2004
	Kenya: projet de développement de services aux petits exploitants et aux communautés dans les régions arides du centre (PF)	2004	2004
	Sénégal: projet d'appui aux microentreprises rurales (PA)	2004	2004
<b>4.2 Évaluations terminales</b>	Bangladesh: projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona (PI)	Sept. 2002	Mars 2003
	Érythrée: projet d'aménagement des oueds des basses terres de l'Est (PF)	Oct. 2003	Mars 2004
	Liban: projet de régénération pastorale pour les petits exploitants (PN)	Sept. 2003	Mars 2004
	Albanie: projet de développement rural des districts du nord-est du pays	2004	2004
<b>5. Travaux méthodologiques</b>	Élaboration du premier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	Oct. 2002	Sept. 2003
	Affinement de la méthodologie d'évaluation de l'impact des projets	2002	2003
	Élaboration d'une méthodologie pour les EEP	2003	2003
	Adaptation du Guide de S&E à la région Afrique de l'Ouest et du Centre	Nov. 2002	Déc. 2003
	Adaptation du Guide de S&E à la région Afrique orientale et australe	2003	2004
	Adaptation du Guide de S&E à la région Asie et Pacifique	Nov. 2002	Déc 2003
	Adaptation du Guide de S&E à la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2003	2004
<b>6. Comité de l'évaluation</b>	Trois sessions ordinaires et, si nécessaire, sessions supplémentaires informelles ad hoc	2003	2003
<b>7. Conseil d'administration</b>	Politique d'évaluation du FIDA: Rapport annuel sur l'évaluation	Janv. 2003	Avril 2003
	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	Nov. 2002	Sept. 2003
<b>8. Évaluation externe</b>	Appui possible dans le contexte de l'évaluation externe du FIDA	2003	2004
<b>9. Groupe de travail</b>	Participation du personnel d'OE à la formulation de la politique du FIDA en matière de DAT	2002	2003

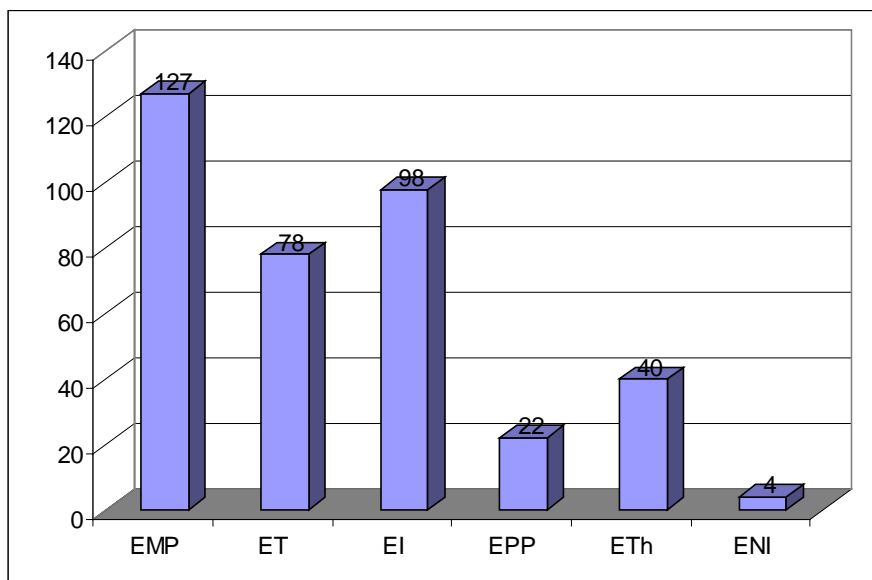


Domaine de travail	Activités d'évaluation	Date de début	Date de fin prévue
<b>9. Groupe de travail (suite)</b>	Participation du personnel d'OE à l'élaboration des politiques Participation du personnel d'OE à la mise en œuvre du Cadre stratégique	2002 2002	2003
<b>10. Activités de communication</b>	Rapports d'OE, Profils, Aperçus, Site Web	Janv. 2003	Déc. 2003
<b>11. Partenariats</b>	Partenariat DDC-OE en matière d'évaluation, Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation des Nations Unies	2003	2003
<b>12. Équipes d'élaboration de projets</b>	Namibie (PF)		
	Tanzanie (PF)		
	Inde (PI)		
	Indonésie (PI)		
	Népal (PI)		
	Philippines (PI)		
	Sri Lanka (PI)		
	Viet Nam (PI)		
	Haïti (PL)		
	Nicaragua (PL)		
	Venezuela (PL)		
	Arménie (PN)		
	Jordanie (PN)		
Turquie (PN)			



## ÉVALUATIONS ENTREPRISES PAR OE (1983-2002)

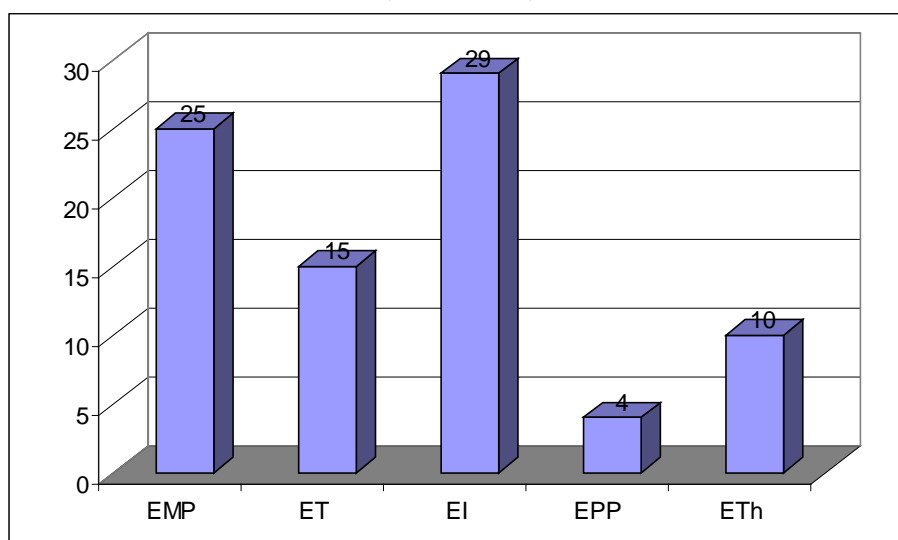
### Bilan succinct des évaluations réalisées par OE (1983-2002)



#### Légende:

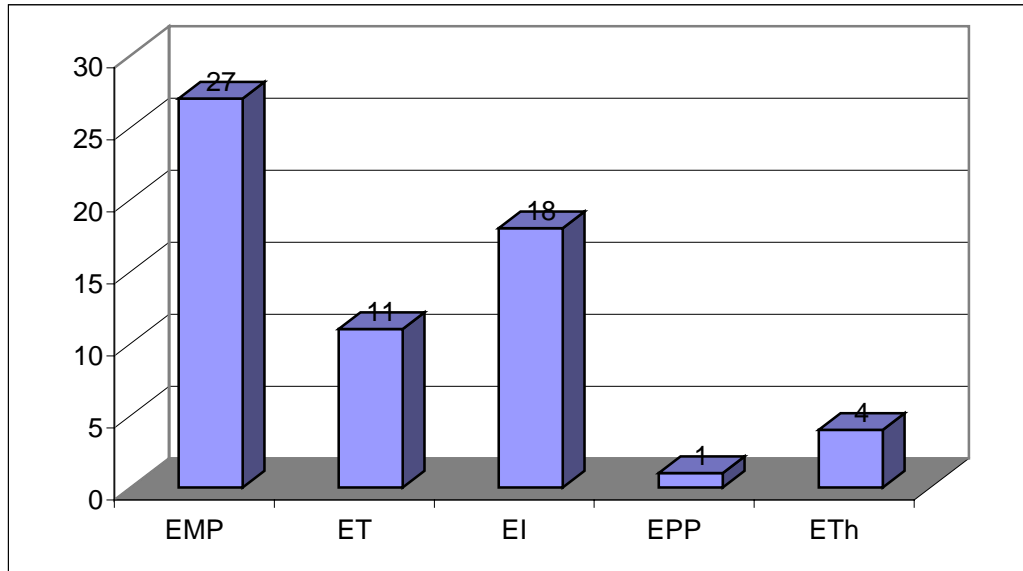
EMP	Évaluations à mi-parcours
ET	Évaluations terminales
EI	Évaluations intermédiaires de projets
EPP	Évaluations de programmes de pays
ETh	Évaluations thématiques
ENI	Évaluations au niveau institutionnel

### Évaluations réalisées dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (Afrique I) (1983-2002)

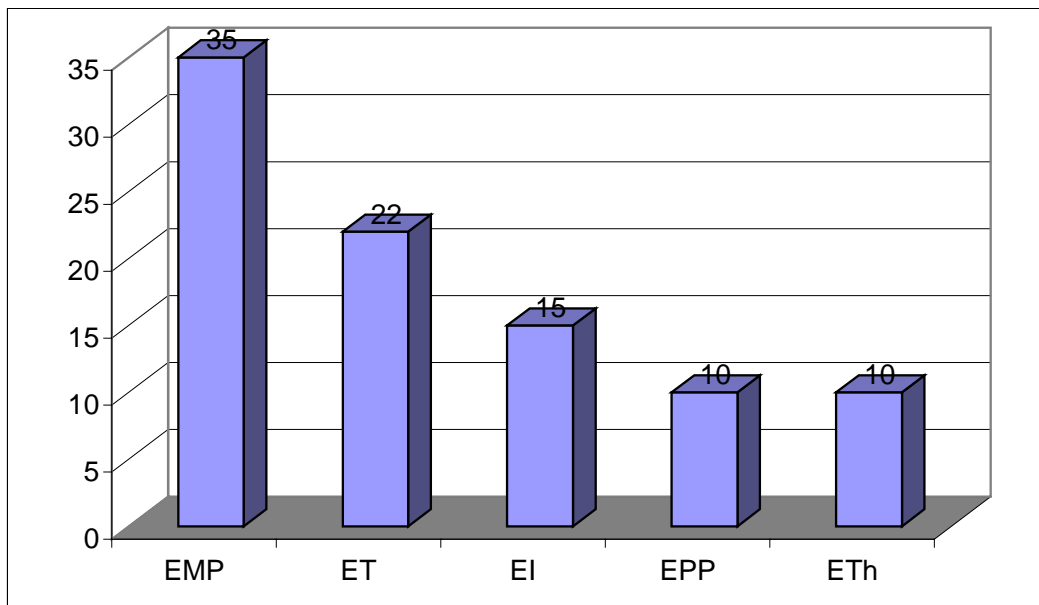




### Évaluations réalisées dans la région Afrique orientale et australe (Afrique II) (1983-2002)

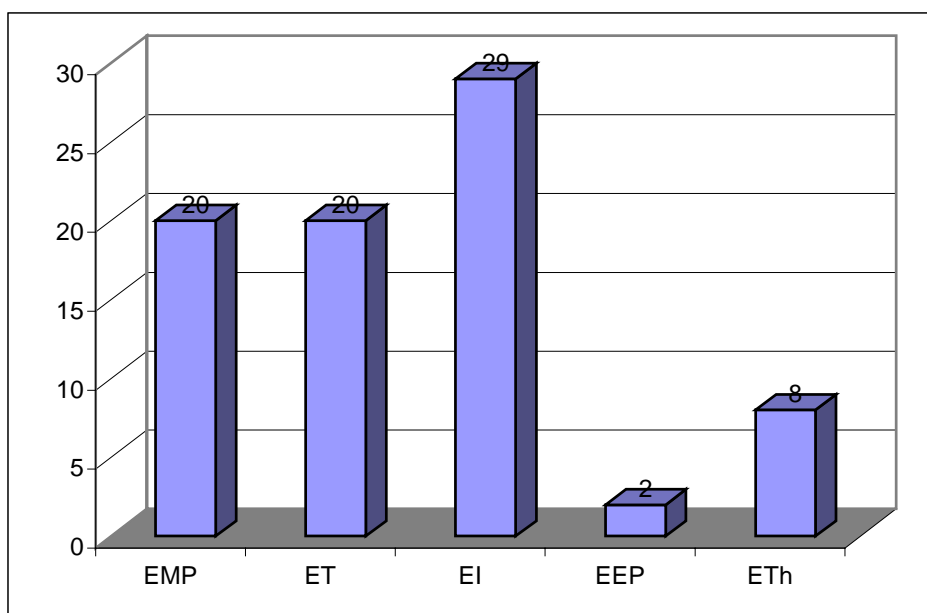


### Évaluations réalisées dans la région Asie et Pacifique (1983-2002)

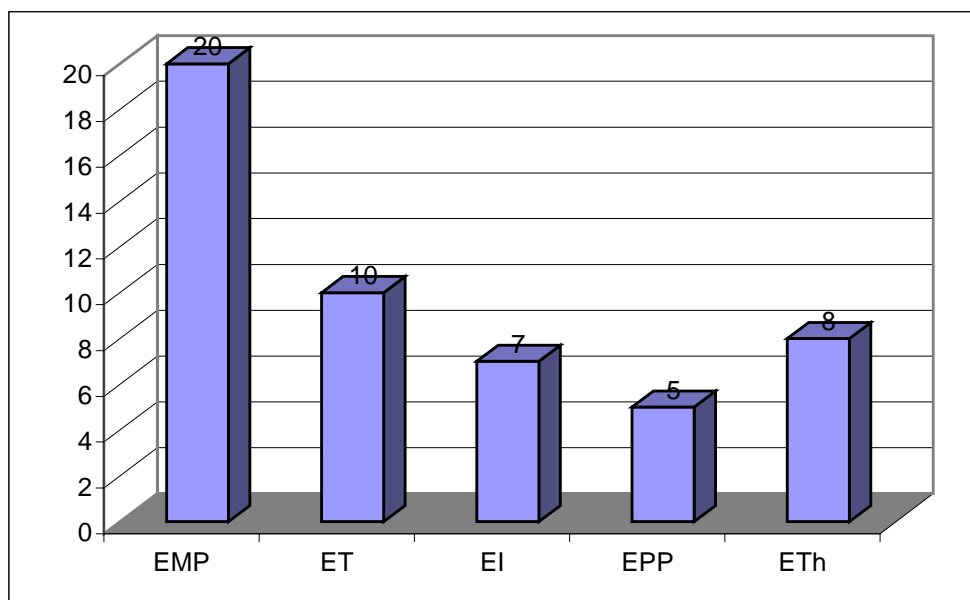




### Évaluations réalisées dans la région Amérique latine et Caraïbes (1983-2002)

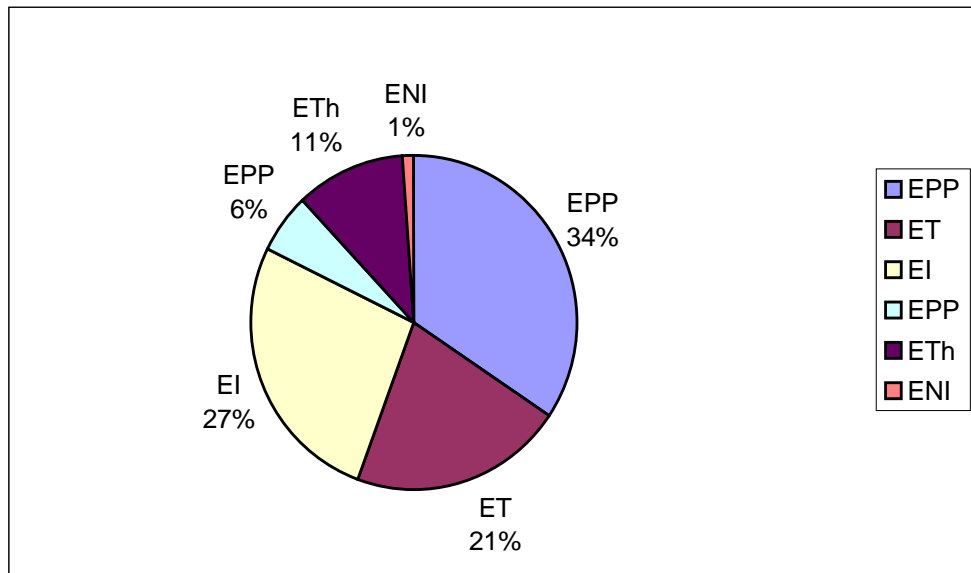


### Évaluations réalisées dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord (1983-2002)

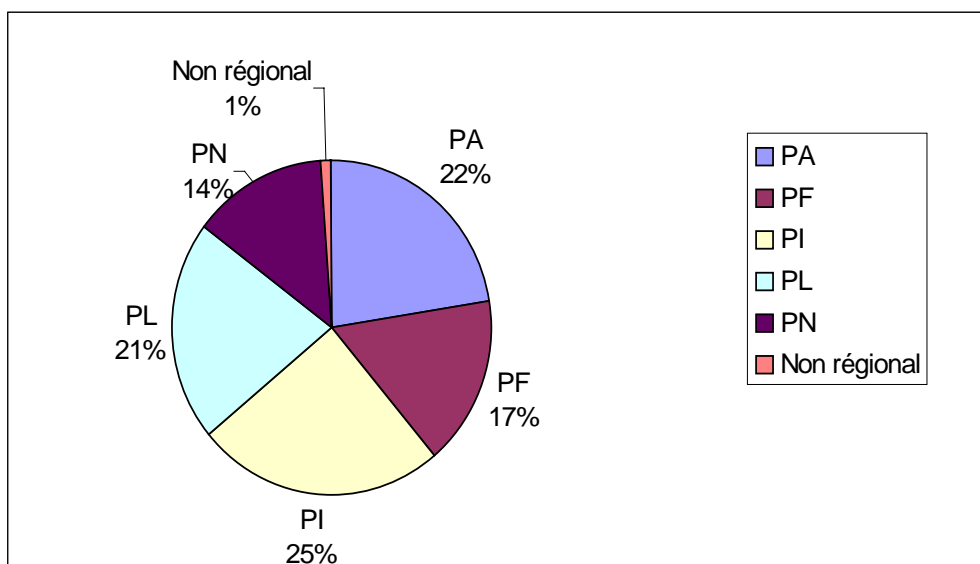




### Répartition des évaluations, par type (1983-2002)



### Répartition des évaluations, par région (1983-2002)



## TYPES D'ÉVALUATIONS CONDUITES PAR OE

### Évaluations de projet

Les projets sont évalués tout au long du cycle d'exécution. Les différents types d'évaluations de projets ont un objectif commun, qui est de mesurer les résultats de la mise en œuvre, l'impact et la durabilité, contribuant ainsi au processus d'apprentissage et, en fin de compte, à l'amélioration de l'impact et de la performance des projets.

- Les **évaluations intermédiaires** sont impératives avant d'entreprendre une deuxième phase d'un projet ou de lancer un projet similaire dans la même région. Les constatations, conclusions et recommandations de ces évaluations sont utilisées comme base pour améliorer la conception et l'exécution d'interventions ultérieures. Au fil des ans, le nombre d'évaluations intermédiaires a considérablement augmenté. En 2002, ce type d'évaluation représentait plus de 90% du total des évaluations de projets entreprises par OE.
- Les **évaluations terminales** sont normalement réalisées 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 de clôture 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:

Les évaluations et études thématiques ont pour but de mesurer l'efficacité des procédures et approches du FIDA ainsi que de contribuer à approfondir les connaissances du Fonds sur certains aspects 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. Ces évaluations permettent non seulement de tirer parti des conclusions d'évaluations de projets, mais aussi de s'inspirer de diverses sources extérieures, et notamment des travaux d'évaluation réalisés par d'autres organisations ou institutions sur le même thème ou la même question.

### Évaluations de programmes de pays:

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. Sur la base de cette analyse, elles doivent fournir directement des données concrètes pour réexaminer les COSOP existants ou en formuler de nouveaux. Elles ont en particulier pour objet de fournir 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 à venir 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 au niveau institutionnel:

Les évaluations au niveau institutionnel sont destinées à analyser l'efficacité et l'impact des politiques, stratégies, instruments et approches institutionnelles du FIDA. Elles ont pour objet de fournir des indications et des recommandations susceptibles d'être utilisées pour formuler des politiques et des stratégies nouvelles et plus efficaces.



## ACCORD CONCLUSIF ET PARTENARIAT D'ÉVALUATION CONJOINTE

### **Accord conclusif**

Lorsque le rapport d'évaluation indépendant est achevé, le Bureau de l'évaluation et les fonctionnaires compétents du FIDA ainsi que les autres parties intéressées établissent un document de caractère pratique (Accord conclusif). Il s'agit d'un instrument présentant une importance particulière pour le circuit d'apprentissage et le renforcement de la responsabilité. Il constitue une innovation au niveau des services d'évaluation des organismes de développement qui traduit le consensus réalisé par les parties intéressées et leur engagement de mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation. Il devrait améliorer les opérations des projets ainsi que les programmes et les politiques à l'avenir. Cet accord est le fruit des travaux du partenariat d'évaluation conjointe (voir ci-après) et a deux objectifs: faire comprendre les recommandations de l'évaluation d'une façon plus claire et plus précise; les rendre plus opérationnelles et applicables dans le cadre d'un plan d'action fixant les responsabilités et les dates limites. Ainsi, l'accord conclusif constitue un instrument qui aide à renforcer la responsabilité des diverses parties intéressées. Il a également pour objectif de signaler les indications et les hypothèses d'apprentissage issues des évaluations qui n'ont pas encore de caractère normatif et ont besoin d'être examinées et débattues plus longuement par les parties intéressées.

### **Partenariat d'évaluation conjointe**

Pour chaque évaluation, le Bureau constitue un partenariat d'évaluation conjointe (PEC) regroupant les représentants des parties intéressées qui sont les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation. Ce partenariat doit constituer un centre de dialogue et de réflexion "en temps réel" pendant le processus d'évaluation. Une fois que le Bureau de l'évaluation a achevé le rapport d'évaluation indépendant, le PEC a pour rôle principal d'organiser un processus de discussion des conclusions de l'évaluation afin de faire mieux comprendre aux partenaires les constatations et recommandations formulées tout en déterminant la répartition des tâches et des responsabilités de mise en œuvre. Ces éléments sont inscrits dans l'accord conclusif (voir ci-dessus). Le PEC est chargé de ce rôle parce que, en raison de leur nature même, il est fréquent que les évaluations ne permettent pas de formuler des recommandations qui soient précises et susceptibles d'être immédiatement adoptées et mises en application.



## PROFILS ET APERÇUS

### Profils

Ces documents de deux pages récapitulent les principales conclusions de chaque évaluation, dans une présentation conviviale. L'objectif est de donner un "avant-goût" de l'évaluation et d'encourager ainsi le lecteur à lire le résumé ou le rapport principal. Les **profils**, qui peuvent également formuler un premier avertissement signalant les questions importantes à traiter immédiatement, sont établis dans la langue originale de l'évaluation et en anglais.

### Aperçus

Ce document de deux pages est centré sur un élément d'apprentissage essentiel dégagé d'une étude thématique ou d'une évaluation de programme de pays. Ils visent à mettre en lumière les hypothèses d'apprentissage déterminantes et servent de base à des débats plus poussés entre spécialistes et responsables, au sein du FIDA comme à l'extérieur. Les **aperçus** sont établis par le Bureau de l'évaluation et les autres membres du PEC et devront obligatoirement figurer dans les évaluations au niveau institutionnel, les évaluations de programme de pays et les évaluations thématiques.



