

a

**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Quatre-vingt-deuxième session**

Rome, 8-9 septembre 2004

**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS  
ISSUES DE L'ÉVALUATION**



**TABLE DES MATIÈRES**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>THÈMES HORIZONTAUX ISSUS DES ÉVALUATIONS DE 2002</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS</b>	<b>4</b>
	A. Évaluations au niveau institutionnel	4
	B. Évaluations des programmes de pays	4
	C. Évaluations de projets	5
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>7</b>
 <b>ANNEXES</b>		
<b>I.</b>	<b>OBSERVATIONS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION</b>	<b>9</b>
<b>II.</b>	<b>ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION</b>	<b>11</b>



## I. INTRODUCTION

1. À sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003, le Conseil d'administration a approuvé la Politique d'évaluation du FIDA décrite dans le document EB 2003/78/R.17/Rev.1. Selon cette politique d'évaluation, le Président doit communiquer au Conseil d'administration tous les ans un rapport sur l'adoption et la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation (OE) doit présenter au Conseil ses observations indépendantes au sujet de ce rapport, avec une liste des recommandations qui ont été jugées non réalisables par les utilisateurs et qui n'ont donc pas été appliquées.

2. Le présent document est le premier rapport présenté par le Président au Conseil d'administration sur la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation. Il décrit la suite donnée aux quatorze évaluations figurant dans le Rapport annuel du Bureau de l'évaluation sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA – Opérations évaluées en 2002 (document EC 2003/34/W.P.2). Il s'agit de deux évaluations au niveau institutionnel, de deux évaluations de programmes de pays et de dix évaluations de projets (voir encadré pour les définitions):

### **Deux évaluations au niveau institutionnel:**

- Programme de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole
- Capacités du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires

### **Deux évaluations de programmes de pays:**

- Sri Lanka
- République-Unie de Tanzanie

### **Dix évaluations de projets:**

- Bangladesh – Projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona
- Tchad – Projet de développement agricole des ouadis du Kanem
- Haïti – Projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation
- Mauritanie – Projet de développement des oasis – Phase II
- Maroc – Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale
- Namibie – Projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales
- Pérou – Projet de gestion des ressources naturelles dans la Sierra méridionale
- Philippines – Projet de financement de microentreprises rurales
- République-Unie de Tanzanie – Projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement
- Yémen – Projet de protection de l'environnement de la Tihama

Neuf des dix évaluations de projets étaient des évaluations intermédiaires et une (Bangladesh) était une évaluation à l'achèvement.

### Définition des évaluations

*Les évaluations au niveau institutionnel* ont pour but de mesurer l'efficacité et l'impact des politiques, stratégies et approches de réduction de la pauvreté rurale du FIDA. Les enseignements et les recommandations qu'on peut en tirer servent à améliorer la formulation des nouvelles politiques et stratégies.

*Les évaluations de programmes de pays* donnent une appréciation de l'efficacité et de l'impact des activités appuyées par le FIDA dans un pays. Elles fournissent des éléments concrets pour réviser les exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP). Elles apportent aussi une contribution à la concertation du FIDA avec d'autres organismes de développement et avec les représentants du gouvernement en matière de développement rural et agricole.

*Les évaluations de projets* – deux types d'évaluations sont faites aux différentes étapes du cycle de projets, sur la base du cadre méthodologique de l'évaluation des projets.

- Les **évaluations intermédiaires** sont obligatoires avant le lancement d'une nouvelle phase de projet ou d'un projet similaire dans la même région. Les conclusions et recommandations qui en sont issues servent à évaluer la justification du lancement d'une nouvelle phase et à améliorer la conception et l'exécution des interventions ultérieures.
- Les **évaluations à l'achèvement** sont normalement faites une fois que l'emprunteur a rendu son rapport conclusif, rédigé en collaboration avec l'institution coopérante, en général dans un délai de 18 mois après la fin du projet.

*Source: Bureau de l'évaluation, FIDA.*

3. La section II du présent rapport est consacrée aux principales conclusions horizontales issues de l'évaluation. La section III récapitule les points saillants de la suite donnée aux différentes recommandations issues de l'évaluation. L'annexe I reproduit les observations d'OE sur le présent rapport du Président. L'annexe II, qui contient des tableaux conformes au modèle fourni par OE, donne des renseignements détaillés sur la suite donnée aux recommandations adoptées à l'issue de chaque évaluation.

## II. THÈMES HORIZONTAUX ISSUS DES ÉVALUATIONS DE 2002

4. Pour la première fois, les évaluations faites en 2002 comportaient deux grandes évaluations au niveau institutionnel. Celles-ci se sont révélées très utiles pour le Département gestion des programmes (PMD) et le FIDA en général et ont apporté des recommandations et des éclairages très utiles au sujet de diverses questions stratégiques et opérationnelles. Elles ont aussi contribué à la formulation des mesures à prendre pour améliorer l'efficacité des interventions dans les domaines concernés.

5. Deux programmes de pays (Sri Lanka et République-Unie de Tanzanie) ont été évalués en 2002. Outre l'évaluation des résultats des programmes de pays et de leur viabilité à long terme, ces études permettent de porter une appréciation sur la coopération et la complémentarité du FIDA et de ses partenaires en général ainsi que sur le rôle stratégique du FIDA dans le cadre des stratégies nationales. Elles fournissent des éclairages et des recommandations en vue de la formulation de nouveaux COSOP.

6. Les deux évaluations de programme de pays faites en 2002 concernaient des pays très différents. Le PIB par habitant de la République-Unie de Tanzanie est d'environ 250 USD et ce pays est un des dix plus pauvres du monde. En revanche, le Sri Lanka a d'excellents indicateurs sociaux et un revenu par habitant de 870 USD et est considéré comme pays en développement à revenu

intermédiaire. Malgré ces différences, ces deux pays ont deux grandes caractéristiques communes: la pauvreté est concentré dans les campagnes et il y a d'importants écarts de revenu entre les différentes zones du pays ainsi qu'entre les ménages. Les recommandations issues des deux évaluations ont été dûment intégrées dans les COSOP ultérieurs. Outre les évaluations au niveau institutionnel et les évaluations des programmes de pays, OE a fait en 2002 dix évaluations de projets, pour la plupart dans la perspective de la formulation d'une deuxième phase. Ces dix évaluations ont été les premières fondées sur le nouveau cadre méthodologique adopté par OE en 2002 pour donner suite à une recommandation formulée dans le Plan d'action FIDA V (2000-2002).

7. Les évaluations ont mis en lumière plusieurs thèmes horizontaux dont il a été tenu compte dans les recommandations et les mesures de suivi. Ces thèmes sont les suivants: efficacité de l'innovation, institutions locales durables, processus participatifs et délégation de compétences aux communautés locales.

8. Les évaluations ont montré que les projets et approches les plus efficaces, même s'ils sont en général très novateurs, se fondent pour la plupart sur des méthodes d'exécution éprouvées ailleurs ou auparavant dans la même région et qui sont bien adaptées à la situation locale. Elles ont aussi souligné qu'il est essentiel de créer et/ou de renforcer des institutions locales durables s'intéressant en priorité aux pauvres pour atteindre les objectifs retenus. De façon générale, les interventions qui ont le mieux réussi ont été celles faites dans des pays où l'environnement politico-institutionnel est favorable ou qui ont contribué à la création d'un tel environnement.

9. Les interventions les moins efficaces ont été celles qui visaient à résoudre des problèmes technologiques et communautaires très délicats dans un environnement physique et socioéconomique difficile, comme la gestion des parcours dans des zones frappées par une grave sécheresse ou la mise en place de processus communautaires participatifs dans un environnement socio-institutionnel complexe.

10. Un autre élément important qui explique les succès constatés dans l'évaluation des projets a été l'appui et l'engagement résolu de tous les partenaires et, dans le cas des deux projets qui ont donné les meilleurs résultats, la proximité et l'appui des représentants résidents et l'engagement des donateurs, en particulier la présence du FIDA sur le terrain.

11. Les évaluations ont aussi mis en évidence la nécessité d'associer pleinement les pauvres à la conception et à l'exécution des projets en tant que partenaires stratégiques. Les conclusions de plusieurs évaluations montrent que les projets qui ont permis d'obtenir un impact durable et important en matière de lutte contre la pauvreté rurale sont ceux dans lesquels les pauvres ont été le plus efficacement associés à la prise de décisions, particulièrement lorsqu'il s'agit de spécifier en détail, en collaboration avec les partenaires, les processus participatifs requis et d'engager des ressources suffisantes. La participation accroît considérablement la viabilité de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures créées.

12. Les approches participatives qui ont donné les meilleurs résultats sont celles qui étaient fondées sur des attentes réalistes de ce que telle ou telle institution peut faire. L'importance accordée aux processus décisionnels a été un élément essentiel de ces approches. Ce n'est que lorsqu'ils ont un certain pouvoir que les pauvres peuvent s'approprier un projet et y apporter une contribution efficace et durable. Dans le cas des projets pour lesquels on a le plus délégué de compétences aux communautés locales, les organisations communautaires avaient une totale autonomie financière et administrative et le partage des responsabilités a été officiellement négocié et codifié dans un contrat conclu avec les responsables du projet.

13. Enfin, les évaluations ont montré que l'organisation communautaire des pauvres doit être accompagnée d'un fort engagement du gouvernement, et d'une réelle décentralisation, faute de quoi elle n'apporte pas grand-chose aux pauvres.

### III. PRINCIPALES CONCLUSIONS

#### A. Évaluations au niveau institutionnel

14. **Programme de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole.** Les dons en faveur de la recherche agricole font partie du Programme de dons d'assistance technique (DAT) du FIDA. Cette importante évaluation thématique a permis de formuler des conclusions utiles au sujet de l'efficacité des DAT affectés à la recherche. Les recommandations ont été articulées autour des points suivants: stratégie de recherche, lien entre les dons et les prêts, renforcement de l'impact, disponibilité et emploi des ressources, innovation et processus et procédures internes. Il y a été donné suite dans le cadre de la formulation de la politique de financement sous forme de dons approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2003 (document EB 2003/80/R.5/Rev.1). Le document relatif à la politique du FIDA en matière de dons, élaboré au terme d'un processus hautement participatif, couvre la totalité des points se rapportant au programme de dons en faveur de la recherche agricole, tels qu'ils ont été déterminés par les évaluations. Une attention particulière a été accordée à la synergie entre les projets de dons et de prêts, afin de garantir le meilleur impact des DAT et du programme de prêts. On met actuellement en place un cadre visant à améliorer les liaisons entre les dons et les prêts, cette activité étant renforcée par l'Initiative pour intégrer l'innovation (III). Partie intégrante de ses objectifs, l'III mettra à disposition des ressources spécifiquement destinées à promouvoir les liaisons entre les dons et les prêts. Les processus internes du programme de prêts ont été réexaminés à la lumière de la nouvelle politique en matière de dons, et de nouvelles directives opérationnelles sont maintenant en vigueur.

15. **La capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires.** Cette évaluation thématique a été faite en 2001 suite à une recommandation figurant dans le Plan d'action FIDA V (2000-2002). Pour donner suite de façon systématique aux recommandations issues de l'évaluation, le Fonds a conçu l'Initiative pour intégrer l'innovation (III), moyen important de promouvoir l'intégration d'innovations reproductibles dans les activités ordinaires en partenariat avec d'autres parties prenantes. Un atelier sur l'III a été organisé en mai 2004. Cet atelier, s'ajoutant au forum organisé par le Département gestion des programmes (PMD) en avril 2004 et au forum sur la politique du FIDA de mai 2004, a contribué à préciser le rôle d'innovateur et de catalyseur du FIDA. Cela a permis de dégager une interprétation commune de l'importance de l'innovation. Les propositions relatives à l'intégration des innovations sont en préparation et devraient être arrêtées pour la session de décembre 2004 du Conseil d'administration. En tant qu'activité permanente, l'innovation est considérée comme un des thèmes centraux de l'activité du Fonds et doit être intégrée dans les stratégies régionales et les stratégies de pays, les documents de projet et de programme et les processus d'évaluation des projets et des portefeuilles. Le PMD a renforcé le rôle des équipes d'évaluation des projets (EEP) et des groupes thématiques qui ont été créés pour examiner des questions telles que le financement rural, la gestion des ressources naturelles et la promotion de l'égalité des sexes. La nouvelle politique des ressources humaines a été adoptée et elle traitera de l'incidence des recommandations issues de l'évaluation sur la gestion des ressources humaines.

#### B. Évaluations des programmes de pays

16. **Sri Lanka.** L'évaluation du programme de Sri Lanka a débouché sur trois grandes recommandations: création d'un organisme autonome de mobilisation sociale et de participation communautaire, exécution d'une étude consultative ou thématique sur le développement décentralisé et génération d'idées pour un cadre cohérent de gestion des projets favorable aux pauvres. Le Fonds a donné suite à toutes ces recommandations, en étroite collaboration avec le gouvernement et les autres



parties prenantes locales, ce qui a apporté une grande contribution à la formulation du nouveau COSOP pour Sri Lanka présenté au Conseil d'administration en avril 2003. Ce COSOP comporte des paramètres de conception favorables aux pauvres, qui serviront de critères pour la sélection des futurs projets du FIDA dans ce pays. Dans le cadre du programme de pays (projets financés par des dons ou des prêts), on a lancé des expériences pilotes en vue de créer un organisme d'autogestion sans but lucratif, conçu sur la base d'une approche globale de la réduction de la pauvreté qui conjugue la promotion de l'autonomie des ruraux pauvres, l'offre de microfinancements et d'autres initiatives de développement communautaire.

17. **République-Unie de Tanzanie.** Les recommandations issues de l'évaluation du programme de pays ont été classées en cinq rubriques: approches de la lutte contre la pauvreté rurale et ciblage, participation et durabilité; technologie agricole; suivi et évaluation; et promotion de l'égalité des sexes. Suite à ces recommandations, le FIDA a formulé le troisième COSOP pour la République-Unie de Tanzanie qui a été adopté par le Conseil d'administration en décembre 2003. Ce COSOP répond de façon très satisfaisante aux principales questions mises en lumière par l'évaluation, telles que la nécessité d'assurer la cohérence avec le cadre politique appliqué par le gouvernement, la définition des groupes cibles, la concertation avec les pouvoirs publics, les subventions et les modalités de partage des coûts, l'appui à la technologie agricole et à la création de savoir, le suivi et l'évaluation (S&E) en tant qu'outil de gestion, et la promotion de l'égalité des sexes. Les principes définis dans les recommandations ont également été appliqués dans le cadre des projets et processus en cours et dans la formulation de nouveaux programmes. La Tanzanie est un des pays visés par le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (document EB 2003/80/INF.7) et le FIDA a recruté un agent de liaison à cet effet en février 2004. Cela lui permettra de prendre d'avantage d'initiatives en participant à divers groupes de travail sur les stratégies et politiques au niveau national.

### C. Évaluations de projets

18. **Bangladesh – Projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona.** Suite aux recommandations issues de l'évaluation et sur la base des nouvelles lignes directrices du FIDA relatives au S&E, on a remanié les mécanismes de S&E des trois projets en cours. On a aussi fait au début de 2004 une étude sur dossier de la participation des bénéficiaires aux projets en cours, dont la validation sur le terrain est prévue pour octobre 2004. Sur la base de la concertation du FIDA avec le gouvernement, le Conseil de la Palli Karma - Sahayak Foundation (PKSF) a décidé en août 2003 d'intégrer les paysans marginaux et les petits paysans dans ses groupes cibles pour renforcer le réseau de distribution de services financiers aux agriculteurs. Dans le cadre de deux nouveaux projets lancés depuis 2003, on a opté pour la fourniture collective (à des groupes d'emprunteurs), des services de microcrédit offerts par des organisations non gouvernementales (ONG). Cette approche s'est révélée très efficace et contribue à résoudre le problème de viabilité mis en évidence par l'évaluation.

19. **Tchad – Projet de développement agricole des ouadis du Kanem.** Toutes les recommandations issues de l'évaluation intermédiaire ont été appliquées pour la formulation du nouveau projet de développement rural de Kanem, qui a été arrêté en avril 2002, préévalué en août 2002 et approuvé par le Conseil d'administration en avril 2003. Le partenariat principal de l'évaluation a été étroitement associé à sa conception pour faire en sorte qu'il tienne bien compte de toutes les questions et recommandations formulées à l'issue de l'évaluation intermédiaire.

20. **Haïti - Projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation.** Conformément à la recommandation issue de l'évaluation intermédiaire, le délai d'exécution du projet en cours a été prolongé afin de consolider les résultats déjà obtenus. Le processus d'admission de la deuxième phase du projet est terminé.

21. **Mauritanie – Projet de développement des oasis – Phase II.** Les recommandations issues de l'évaluation intermédiaire ont été prises en compte dans la conception de la phase III du projet qui comporte notamment une stratégie de sortie. Une composante du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été intégrée dans cette phase pour régler les questions de gestion durable des ressources naturelles (eau et parcours) et doit encore être approuvée par le FEM. Enfin, le FIDA a obtenu un financement du Programme de coopération technique (PCT) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et a prévu un don au titre du Programme de coopération élargie FIDA-ONG afin d'assurer la continuité de la fourniture de services aux associations de gestion participative des oasis et aux sociétés d'investissement et de crédit dans les oasis entre les phases II et III.

22. **Maroc – Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale.** L'évaluation intermédiaire a servi de base pour la formulation de la phase II du projet, approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2003, et toutes ses recommandations ont été appliquées. En raison de la brièveté de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations relatives à la période de transition n'ont été appliquées que dans le cadre de la phase II.

23. **Namibie – Projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales. (NOLIDEP).** L'évaluation intermédiaire a été faite en vue d'établir les bases d'un éventuel projet complémentaire du NOLIDEP. Il s'agissait de définir l'orientation et l'approche générales des interventions ultérieures. C'est pourquoi la plupart des recommandations ont été des recommandations à long terme, à appliquer plutôt durant la formulation du projet complémentaire que pour la courte durée restante de l'exécution du NOLIDEP. Le gouvernement est en train d'élaborer un document d'orientation, dans l'intention de solliciter des bailleurs de fonds (notamment le FIDA) pour financer le projet. La première version de ce document a été révisée avec l'aide de consultants embauchés par le gouvernement. Ce processus n'est pas encore terminé. Le premier document communiqué au FIDA montre que les principales recommandations issues de l'évaluation intermédiaire ont été prises en compte, notamment en ce qui concerne la participation, les services financiers en zone rurale, la décentralisation, la réforme foncière et la gestion communautaire durable des ressources naturelles.

24. **Pérou – Projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale. (MARENASS).** Toutes les recommandations issues de l'évaluation ont été mises en œuvre. En particulier, dans le but de promouvoir le partage des connaissances, on a analysé et diffusé les enseignements tirés du projet et repris les approches pertinentes dans d'autres projets menés en Équateur, au Pérou et dans d'autres pays de la région.

25. **Philippines – Projet de financement de microentreprises rurales.** En 2003 et 2004, le FIDA et la Banque asiatique de développement (BASD) ont élaboré des projets du projet de financement de microentreprises rurales (RMFP) afin de mobiliser de nouvelles ressources pour renforcer la distribution de microcrédits aux pauvres par l'intermédiaire d'institutions de microfinancement (IMF) durables. Les recommandations issues de l'évaluation ont été prises en considération dans la mesure du possible pour l'élaboration de ces projets. Elles consistent notamment à fournir un appui pour transformer des ONG compétentes en IMF viables, à mettre en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation, à appuyer les microentrepreneurs ruraux, à améliorer l'évaluation de l'impact et à renforcer les partenariats. Le FIDA et la BASD attendent l'installation du nouveau gouvernement pour arrêter le calendrier et notamment la date de la préévaluation et de la présentation du projet aux organes directeurs pour approbation. La concertation recommandée au sujet de la réforme du système de microfinancement a été suspendue dans l'attente des résultats de l'examen de la privatisation de la Société populaire de financement et de crédit (PCFC) par la Banque foncière des Philippines (LBP). Une fois cet examen terminé, le FIDA reprendra son dialogue avec les pouvoirs publics au sujet du microfinancement en partenariat avec les autres parties prenantes.

26. **République-Unie de Tanzanie – Projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement.** L'évaluation intermédiaire a débouché sur des recommandations à court et à long termes concernant le développement agricole, la gestion de l'environnement, la santé, les routes et la distribution d'eau. Ces recommandations ont été soigneusement examinées, analysées et appliquées de façon à répondre aux besoins des paysans. Le gouvernement a indiqué que leur mise en œuvre a déjà donné des résultats concrets, notamment pour ce qui est d'améliorer les moyens d'existence des pauvres et d'assurer la viabilité des interventions. Les recommandations ont aussi été intégrées dans le cadre institutionnel du projet et des collectivités locales.

27. **Yémen – Projet de protection de l'environnement de la Tihama.** Les recommandations issues de l'évaluation ont été classées sous quatre rubriques: i) conception et supervision des projets; ii) exécution matérielle, participation des bénéficiaires et durabilité; iii) suivi et évaluation et études d'impact; et iv) distribution de crédit. Les premières de ces recommandations ont déjà été en grande partie appliquées dans le cadre du nouveau projet concernant la région d'Al Dhala, mais la mise en œuvre des autres recommandations a pris un certain retard dû essentiellement au fait que la deuxième phase prévue du projet n'est pas encore arrivée à terme. En ce qui concerne le projet lui-même, l'exécution a été jugée satisfaisante. Comme c'était la première fois qu'on recourait à l'approche participative au Yémen, les résultats obtenus ont été mitigés. Des progrès ont été faits dans certains domaines comme la création d'association d'utilisateurs de l'eau. En revanche, le volet promotion de la femme n'a pas répondu aux attentes.

#### IV. CONCLUSION

28. Comme indiqué brièvement dans les paragraphes ci-dessus et plus en détail dans l'annexe I, dans la plupart des cas, le Fonds et les parties prenantes nationales ont fait des progrès considérables en ce qui concerne la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation. Dans le cas des évaluations de projets, la rétro-information du terrain a confirmé la pertinence de la plupart des recommandations. La suite donnée à ces recommandations commence à produire des résultats concrets sous une forme ou une autre. Toutefois, il importe de ne pas oublier qu'il est souvent plus facile de suivre et de démontrer les effets de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation intermédiaire que ceux des recommandations issues d'autres types d'évaluations (en particulier les évaluations de portefeuille de pays et les évaluations thématiques), car l'objectif des évaluations intermédiaires est justement de définir des bases en vue de lancer des projets complémentaires après un projet initial. C'est pourquoi la plupart de ces recommandations sont très spécifiques et portent sur le court terme, c'est-à-dire qu'il faut y donner suite durant le processus de formulation de la nouvelle phase du projet. Les évaluations de portefeuilles traitent de l'ensemble des projets menés dans un pays donné et les recommandations qui en résultent sont généralement appliquées dans le cadre du processus d'élaboration du COSOP et au niveau du programme de pays. Il faut donc plus de temps avant de pouvoir observer les effets de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations de portefeuilles de pays et des évaluations thématiques faites au niveau institutionnel.



### OBSERVATIONS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

1. Les observations du Bureau de l'évaluation (OE) relatives au précédent rapport 2004 du Président sont annexées à ce rapport conformément à la disposition qui figure au paragraphe 49 (section V) de la Politique de l'évaluation du FIDA définie en 2003 (document EB 2003/78/R.17/Rev.1), deuxième partie, Section V, paragraphe 49:

*"Le Président sera chargé de veiller à ce que les recommandations que les utilisateurs auront jugé réalisables soient adoptées au plan des opérations, des stratégies ou des politiques (le cas échéant), et que leur mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi adéquat. Le Président transmettra au Conseil d'administration un rapport annuel de situation sur l'adoption et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et OE présentera au Conseil ses observations indépendantes sur ce rapport, accompagnées d'une liste des recommandations jugées irréalisables par les utilisateurs et donc non appliquées".*

2. C'est la première fois depuis la création du FIDA qu'un tel rapport est établi et il convient donc de le considérer comme une expérience. OE tient à souligner qu'il a étroitement coopéré avec le PMD pour définir la présentation en matrice des rapports relatifs aux différentes évaluations (Annexe II du présent rapport) et arrêter le calendrier et le processus de mise au point définitive du rapport.

3. OE tient aussi à souligner les efforts faits par le personnel du PMD pour établir avec diligence un rapport sur l'état de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation. OE a reçu le projet de rapport du Président et a transmis ses observations au PMD. Celles-ci ont été prises en considération pour établir la version définitive du rapport. OE attire l'attention du Conseil d'administration sur certains aspects et questions importants dont il conviendrait de tenir compte pour l'examen du présent rapport 2004 (paragraphe 4 à 13 ci-après).

4. Toutes les évaluations analysées dans le présent rapport ont été faites en 2002, c'est-à-dire avant l'adoption de la politique de l'évaluation. La synthèse de leurs conclusions se trouve dans le rapport annuel 2002 d'OE sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, présenté au Conseil d'administration en septembre 2003 (document EB 2003/79/R.5).

5. Le principe et la pratique des accords conclusifs, qui ont été le point de départ de l'élaboration des matrices, existaient déjà en 2002 lorsqu'ont été faites les évaluations dont la synthèse se trouve dans le présent rapport, mais la politique de l'évaluation adoptée en 2003 a apporté plusieurs modifications à ce processus dont il n'a pas encore été tenu compte dans le rapport du Président relatif à 2003. La politique de l'évaluation définit l'accord conclusif et le processus correspondant dans les termes suivants:

*"45. ...L'accord conclusif atteste que les parties prenantes ont compris les conclusions et les recommandations de l'évaluation, qu'elles se proposent de les mettre en œuvre et qu'elles s'engagent à y donner suite. OE participera à ce processus pour s'assurer que ses constatations et ses recommandations ont été pleinement comprises.*

*46. L'accord conclusif, qui continuera à marquer l'aboutissement des travaux du partenariat d'évaluation conjointe, a un double objectif: i) clarifier et approfondir la compréhension des recommandations de l'évaluation, mettre en évidence celles qui sont jugées acceptables et réalisables ainsi que celles qui ne le sont pas, rendre les premières plus faciles à appliquer, et enfin amener les parties prenantes à indiquer comment elles comptent leur donner suite dans le cadre d'un plan d'action qui définit les responsabilités et fixe un calendrier d'exécution; et ii) signaler les pistes et les hypothèses d'apprentissage à étudier plus avant et à débattre ultérieurement". (Document EB 2003/78/R.17/Rev.1).*

6. Les rapports conclusifs ont débouché sur le constat que les évaluations en 2002 n'ont pas été fondées sur cette compréhension claire et qu'il fallait faire une distinction entre les recommandations jugées réalisables et celles jugées irréalisables par le PMD et les autres principales parties prenantes. Le rapport du Président relatif à 2003 ne développe pas cette distinction.

7. Depuis la fin de 2003 (c'est-à-dire après l'adoption de la politique de l'évaluation), les accords conclusifs des évaluations et, par conséquent, les matrices de suivi, comporteront une partie supplémentaire mentionnant les recommandations qui n'ont pas été acceptées par les principales parties prenantes et les motifs de ce refus. Cela permettra de mieux évaluer la pertinence des recommandations et le degré d'engagement des parties prenantes.

8. Les rapports conclusifs des évaluations 2002 ne mentionnaient pas systématiquement la date convenue pour la mise en œuvre des mesures prescrites ni les entités responsables de cette mise en œuvre. C'est pourquoi, dans les matrices ci-jointes, de nombreuses rubriques sont restées vides. Il en sera de même dans les évaluations des rapports conclusifs de 2003, qui ont été faites pour la plupart avant l'adoption de la politique de l'évaluation; toutefois, à partir de 2004, tous les rapports conclusifs définiront expressément les dates de mise en œuvre convenues et les entités responsables. Cela facilitera considérablement le suivi et l'établissement du rapport sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation par le PMD et la formulation des observations d'OE y relatives et répartira clairement les responsabilités de la mise en œuvre des recommandations.

9. Ce rapport, premier du genre, a permis de formuler plusieurs leçons. *Premièrement*, il faut éviter que les évaluations débouchent sur un trop grand nombre de recommandations sans priorités claires. Le fait de regrouper les recommandations dans un petit nombre de domaines clés en fixant des priorités facilitera leur mise en œuvre et le suivi de cette mise en œuvre et devrait contribuer à accroître la transparence et la responsabilisation.

10. *Deuxièmement*, il faut faire en sorte que toutes les principales parties prenantes aient une meilleure compréhension commune des constatations et recommandations issues de l'évaluation. OE a constaté cette année que lorsque cette compréhension faisait défaut, il y avait des divergences entre les modalités d'application (non-application dans certains cas) des recommandations et les attentes initiales des responsables de l'évaluation.

11. *Troisièmement*: la mise en œuvre et le suivi des recommandations issues des évaluations intermédiaires et des évaluations de programmes de pays est plus simple et plus facile que celle des recommandations issues des évaluations conclusives. Les premières donnent des orientations stratégique et opérationnelle pour des processus et produits futurs bien définis: la formulation d'une deuxième phase dans le cas des évaluations intermédiaires et la formulation du COSOP dans le cas des évaluations de programmes de pays. Les recommandations formulées dans les rapports conclusifs s'intègrent dans un processus itératif d'apprentissage qu'il est plus difficile de suivre.

12. *Quatrièmement*: vue la nature de cette opération, les observations d'OE relatives au rapport du Président ne peuvent porter que sur l'application des recommandations dans la conception des projets, la formulation des COSOP et l'élaboration des politiques institutionnelles du FIDA et non sur leur mise en œuvre effective ni sur l'efficacité des processus.

## ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Liste des 14 évaluations examinées:

**A. Évaluations au niveau institutionnel**

1. Programme de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole
2. Capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires

**B. Évaluations des programmes de pays**

1. Sri Lanka
2. République-Unie de Tanzanie

**C. Évaluations de projets**

1. Bangladesh – Projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona
2. Tchad – Projet de développement agricole des ouadis du Kanem
3. Haïti – Projet de remise en état des petits réseaux d'irrigation
4. Mauritanie – Projet de développement des oasis – Phase II
5. Maroc – Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale
6. Namibie – Projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales
7. Pérou – Projet de gestion des ressources naturelles dans la Sierra méridionale
8. Philippines – Projet de financement de microentreprises rurales
9. République-Unie de Tanzanie – Projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement
10. Yémen – Projet de protection de l'environnement de la Tihama

## A. ÉVALUATIONS AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

### A1. Programme de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Élaborer une stratégie de recherche pour le FIDA.</b>				
La stratégie précisera: le but du programme et ses objectifs généraux; les types de recherche admis à bénéficier d'un financement du FIDA (compte tenu de leur nature stratégique, innovante et de leurs effets en aval); le type et les caractéristiques des organismes de recherche qui devraient bénéficier de dons du FIDA; les priorités thématiques ou les retards technologiques particuliers les plus importants de 2002 à 2006 (sous réserve d'un examen périodique); l'importance des liens/de la contribution directe ou indirecte de la recherche au programme de prêts du FIDA.	Nécessité d'une approche plus sélective et plus axée sur les priorités pour guider l'apport du FIDA sous forme catalytique, en s'inspirant du Cadre stratégique du FIDA, des stratégies de recherche régionales et de la nouvelle politique relative aux dons (DAT) de la Division consultative technique. PT organiserait la préparation de la stratégie en consultation étroite avec PMD, EAD, OE et les centres internationaux de recherche agricole (CIRA), et conformément à la politique du FIDA concernant les dons élaborée par le Groupe de travail présidé par le Vice-Président.	Le projet final devait être distribué en interne en octobre 2003.	PT en collaboration étroite avec PMD, EAD, OE et les CIRA partenaires.	Document de politique générale approuvé en décembre 2003 (EB 2003/80/R.5/Rev.1). Ce document, élaboré moyennant un processus fortement participatif, porte sur les principaux aspects de la stratégie arrêtée en matière de recherche, tels que recensés.
<b>Accroître la contribution de la recherche financée par des dons au programme d'investissement du FIDA</b>				
Recenser dès le départ les liens potentiels entre la recherche à plus long terme ou de nature plus stratégique, dans le contexte de chaque DAT, et le portefeuille de prêts futurs (projets de prêt individuels), et en assurer un suivi systématique.	PMD doit envisager d'introduire une planification conjointe des prêts et des dons, dès la phase de lancement des projets de prêt, comme fondement de son programme de travail opérationnel. Il faut pour cela renforcer la communication entre le FIDA (les chargés de programme de pays - CPP), les coordonnateurs des projets DAT et les responsables DAT du FIDA.	Le système de planification conjointe des prêts et des dons doit être en place au milieu de 2004.	Divisions régionales et PT. Par ailleurs, les CIRA sont prêts à travailler en collaboration étroite avec le FIDA pour assurer une meilleure liaison entre eux.	La définition des éléments/critères fondamentaux d'un cadre convenu est actuellement en cours. Dans le cadre de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III), on étudie également la possibilité de recourir aux financements III pour développer les synergies entre prêts et dons et l'examen des dons par les CPP.



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	Préparer/achever les stratégies des divisions régionales du FIDA relatives à la recherche agricole en précisant clairement les priorités, que la recherche soit financée par un prêt ou par un don (elles doivent aussi s'inscrire dans la stratégie institutionnelle du programme de DAT).	Fin du travail de PI, PL et PF en septembre 2003. Révision de la stratégie de 1999 de PA compte tenu des enseignements tirés durant la mise en œuvre des DAT à la fin 2003.	PI, PL et PF, et finalement PA, avec l'appui de PT.	En cours.
	Transformer la base de données existante du programme de DAT en une base de données accessible à l'échelle de l'institution, ne se limitant pas aux dons clos ou approuvés en cours mais incluant les contributions en réserve, l'objectif étant d'accroître la transparence et d'améliorer l'information servant à la planification.	Accessibilité de la base de données à l'échelle de l'institution en mai 2003.	PT, en consultation avec PMD.	PT a terminé le travail mais attend la conclusion du processus du programme de transformation stratégique (PTS) relatif à la technologie de l'information et au partage de la base de données du système prêts et dons.
	Partager plus largement l'information sur les résultats technologiques du programme de DAT par le biais des fiches de conseils techniques (FCT) postées sur le site auxiliaire du FIDA et par d'autres réseaux de diffusion de l'information.	50 FCT mises en ligne sur le site auxiliaire du FIDA pour juin 2003.	PT.	En cours. Nouveau délai: décembre 2004.
<b>Renforcer l'impact du programme tant sur la pauvreté qu'au niveau institutionnel</b>	Augmenter la durée des DAT jusqu'à cinq ans de façon à disposer de plus de temps pour mieux évaluer la situation (conditions socioéconomiques locales) et pour en étudier l'impact a posteriori.	Décembre 2003.	PT, en collaboration avec les économistes régionaux et les CIRA partenaires.	Doit faire l'objet d'un suivi séparé.
	Porter davantage d'attention à l'évaluation de la capacité nationale et au renforcement des capacités pour la recherche participative.			Examen effectué par PT en 2003 de la recherche financée par le FIDA effectuée en participation avec les agriculteurs, et des enseignements applicables.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	Mettre sur pied un système réservant des financements à la conception de tous les DAT affectés à la recherche afin de renforcer le S&E de l'impact en cours d'exécution et à l'achèvement. Se mettre d'accord sur des indicateurs pour mesurer l'utilisation dans les projets du FIDA des résultats du programme de dons.			Fait pour certains DAT.
<b>Examiner les ressources disponibles pour le programme aux termes de la nouvelle politique pour garantir un suivi adéquat des dons approuvés</b>	Étudier: les répercussions de la situation concernant l'allocation des ressources financières; comment sont utilisées les ressources humaines pour l'instruction des dons et la gestion de leur mise en œuvre; le gain d'efficacité pouvant résulter de la désignation d'un coordonnateur à plein temps; l'effet du manque de ressources sur l'intensité et la qualité de la supervision; les moyens les plus efficaces de financement des supervisions, par exemple en réservant à cet effet une part du montant de chaque don.	Mi-2004.	PT et PMD, conformément à la politique du FIDA en matière de dons.	PT examinera la question avec la direction dès que la nouvelle politique sera opérationnelle.
<b>Renforcer la concertation et les actions de sensibilisation pour accroître le rôle du FIDA dans l'innovation à l'échelle du monde</b>	En tirant parti de l'expérience acquise dans le domaine de la sensibilisation, le FIDA doit inciter les donateurs à aborder de nouveaux domaines de recherche ou retards méthodologiques pour pouvoir accroître l'impact de la recherche sur la pauvreté. Adapter les stratégies agricoles régionales en conséquence. Exemples: culture sans labour, récolte de l'eau; conception d'outils agricoles améliorés à l'intention des agricultrices, des personnes âgées et des enfants.	Activité permanente.	PT et les divisions régionales par le biais des CIRA et du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI).	En cours, le FIDA jouant un rôle central dans ce domaine.

<b>Recommandations adoptées</b>	<b>Mesures décidées</b>	<b>Date d'achèvement décidée</b>	<b>Services responsables</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
<b>Réévaluation de la répartition institutionnelle des ressources du programme</b>				
Parvenir à un meilleur équilibre entre l'orientation sectorielle des organismes (bénéficiant ou non du soutien du GCRAI) qui reçoivent des dons et celle du programme de prêts du FIDA.	Pour élaborer la nouvelle stratégie de son programme de recherche agricole, le FIDA devrait: examiner la répartition actuelle des ressources destinées aux dons au sein de l'institution; étudier, compte tenu des nouveaux besoins du FIDA en matière de recherche, s'il ne serait pas utile d'acheminer une partie de l'aide du FIDA à des organismes internationaux non traditionnels, par exemple à des ONG internationales de développement fortement axées sur la recherche; et voir s'il ne faudrait pas, compte tenu de la nature participative de la recherche, affecter au niveau des pays une part plus importante des ressources destinées aux dons.	Septembre 2003.	PT et divisions régionales.	En cours (Activité permanente).  La nouvelle politique du FIDA en matière de dons prévoit toute une gamme de bénéficiaires, y compris ceux n'ayant aucune relation antérieure avec le FIDA.
<b>Améliorer les processus et procédures internes du programme</b>				
Faire en sorte que l'information soit partagée à égalité entre les demandeurs potentiels, que les projets de recherche les plus intéressants soient financés, que l'exécution des projets de don se déroule sans heurt et que les techniques et enseignements issus de la recherche puissent avoir un impact maximal.	Le FIDA devrait: donner des indications plus concrètes aux demandeurs/bénéficiaires des dons sur les dossiers de demande, les rapports et l'évaluation de l'impact; renforcer la procédure d'examen et de sélection des demandes de dons, en particulier au stade du «concept», pour éliminer les facteurs personnels et garantir une concurrence équitable; examiner les procédures de sélection de 2000, et les aménagements requis, à la suite de la période d'«essai»; et améliorer la rapidité d'instruction des demandes et répondre plus vite aux questions des CIRA.	Septembre 2003.	PT et divisions régionales en consultation avec les CIRA partenaires.	Les procédures internes sont en cours d'examen et les lignes directrices et procédures (septième version du projet) soulignent ces questions.

**A2. Capacités du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires**

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Le rôle principal du FIDA en matière d'innovation devrait être de faciliter le repérage, le recensement, la promotion et la diffusion d'approches novatrices favorables aux pauvres, en coopération avec ses partenaires.	Le FIDA devrait, par le biais de son programme de DAT, appuyer la mise à l'essai partielle d'approches innovantes pour en tester la performance et les valider. Il devrait permettre aux ruraux pauvres de reproduire ces innovations à plus large échelle dans d'autres de ses projets ou dans ceux de ses partenaires de plus grande envergure.	Non spécifiée	PMD/EAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La nouvelle politique en matière de dons a été approuvée en décembre 2003 par le Conseil d'administration.</li> <li>2) Les procédures en matière de dons doivent être approuvées par la Haute direction en juillet 2004.</li> <li>3) Le rôle de facilitation et de recherche de l'innovation a été précisé plus avant au cours du forum des CPP, en avril 2004 et de l'atelier de l'III, en mai 2004.</li> </ol>
Aboutir à une conception commune de la définition de l'innovation au FIDA.	Le FIDA élabore déjà des moyens améliorés et d'un bon rapport coût-efficacité pour résoudre les problèmes des ruraux pauvres et tirer parti des possibilités s'offrant à eux dans le cadre de ses projets et programmes (institutionnels, technologiques, politiques favorables aux pauvres et partenariats).	Non spécifiée.	PMD/EAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La définition de l'évaluation d'OE (APA) est utilisée dans les programmes du FIDA.</li> <li>2) Une conception commune est élaborée au cours des forums et ateliers concernant l'III (cités plus haut). Ce travail a été précédé par la Note d'information adressée au Conseil d'administration en décembre 2003 (EB 2003/80/INF.4) sur l'III du FIDA, qui a élargi la définition convenue de l'innovation au FIDA pour englober les caractéristiques principales de l'innovation qui doivent être précisées et discutées plus avant au cours de la phase préparatoire de l'III (2004).</li> </ol>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
S'assurer de l'engagement stratégique en faveur de l'innovation: lors de la mise en œuvre de son Cadre stratégique, le FIDA devrait rechercher et encourager de manière systématique les innovations reproductibles.	Mettre en pratique l'engagement stratégique: <i>directement</i> , en allouant une part accrue des dons et des prêts à l'innovation; et <i>indirectement</i> , par le biais de la gestion des ressources humaines, des partenariats stratégiques et des systèmes de gestion de l'information et des connaissances sur l'innovation.	Non spécifiée.	PMD/EAD	L'équipe chargée de la conception de l'III élabore actuellement des propositions visant à intégrer l'innovation, pour présentation au Conseil d'administration en décembre 2004: il y sera précisé un programme pour la phase principale de l'III (2005-2007). Huit initiatives spéciales concernant l'innovation, ayant un potentiel de reproductibilité, sont mises en œuvre dans le cadre de la phase préparatoire de l'III.
	Lors de l'élaboration des stratégies régionales, PMD et les divisions régionales devraient: identifier les domaines essentiels qui, dans les régions concernées, appellent des solutions innovantes à moyen terme; les préciser clairement dans les COSOP et les programmes de travail annuels; et diriger les opérations en conséquence.	Fin de 2006	PMD	En cours dans les activités de toutes les divisions régionales, avec l'appui de PT.
	L'un des aspects cruciaux du S&E des projets devrait être la capacité du FIDA d'encourager et de promouvoir les innovations.	Non spécifiée.		Le S&E des prêts et des dons est un aspect qui sera pris en compte dans la proposition concernant la phase principale de l'III (décembre 2004).
Améliorer les résultats de PMD en ce qui concerne la gestion des connaissances.	Une meilleure structuration des activités de l'équipe chargée de la formulation, la réactivation des groupes thématiques (en ajustant en conséquence les horaires du personnel de PMD), la mise au point d'outils de diffusion des connaissances (par exemple, les notes	Non spécifiée.	PMD	PT passe en revue les procédures d'examen, d'assurance et de contrôle de la qualité pour en améliorer les délais de mise en œuvre, l'impact et la prise en compte à tous les niveaux de direction, pour y ajouter une valeur spécifique. Le plan d'action de

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	d'apprentissage et d'orientation de PT). Il faudrait examiner les ressources du cycle des projets et leur structure.			2004 devrait tenir compte des changements ci-dessus. Les groupes thématiques prennent une part active à la phase préparatoire de l'III. Il faudrait mentionner spécifiquement les notes d'apprentissage de PT (conçues au départ pour aider l'équipe chargée de la formulation et le comité d'examen technique), élaborées en 2003 et lancées en janvier 2004. Ces notes devraient devenir l'un des principaux mécanismes d'apprentissage de PMD en 2004/2005.
Spécifier les étapes du processus d'innovation, qui devraient être souples et adaptables, et les intégrer dans les opérations en cours. Les stades en sont les suivants: reconnaître la nécessité/possibilité d'innovation; repérer et sélectionner avec les utilisateurs potentiels une solution innovante prometteuse; tester les résultats de l'innovation (réactions des utilisateurs) et son impact; la modifier et l'améliorer, compte tenu des résultats des essais; en tirer des enseignements et les diffuser; promouvoir l'innovation («commercialisation» ou diffusion); aider les utilisateurs à reproduire/amplifier les innovations, avec l'appui de divers organismes.	Pour que ces étapes deviennent partie intégrante du cadre d'élaboration et d'approbation des projets, le FIDA devrait arrêter un certain nombre de principes directeurs. Il s'agit de: souligner, rechercher et sélectionner les innovations tant au début de la phase de conception que durant l'exécution; sélectionner les partenaires de la phase de conception de l'innovation ayant les compétences requises pour en assurer la qualité; réaliser une analyse améliorée des risques encourus et évaluer la capacité des partenaires en ce qui concerne la mise en œuvre des projets de prêts et de dons; mettre à l'essai les approches innovantes; diriger les équipes chargées du S&E et de la supervision pour qu'elles	Non spécifiée	PMD/aspects opérationnels restant du PTS.	Décision PTS doit être prise en 2005. En 2004, le FIDA a lancé une III, dont le but général est de renforcer la capacité du FIDA de promotion des innovations ayant un impact positif sur la pauvreté rurale. Ses trois activités centrales sont les suivantes: développer la culture de l'innovation au FIDA et la capacité en la matière; améliorer la qualité et l'impact de l'innovation sur le terrain; en améliorer l'apprentissage, le partage et l'application. Six tâches ont été envisagées pour 2004, dont la totalité sont en cours d'exécution: se mettre d'accord sur un cadre conceptuel fondamental pour l'III; établir et appliquer une procédure de sélection et de

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	assurent le suivi des approches innovantes; planifier à l'avance la reproduction /l'amplification des innovations en tant que partie intégrante du cycle des projets; souligner les enseignements tirés de l'évaluation indépendante et les diffuser de manière appropriée.			financement d'un nombre limité d'initiatives du FIDA en matière d'innovation; créer un groupe des responsables de l'innovation au FIDA (LINK); recenser plusieurs autres moyens de relier l'III et les ressources principales; orienter et superviser le démarrage d'un répertoire des innovations; orienter et superviser la mise au point d'outils d'appui à l'innovation.
Pour mettre en pratique les principes directeurs ci-dessus, aligner/réorienter les procédures d'organisation sur les étapes de promotion de l'innovation.	PMD devrait: donner la priorité à l'innovation au nombre des critères principaux d'évaluation des propositions de dons et de prêts; réorienter les instruments du FIDA sur l'innovation, à savoir les dons du PCE FIDA/ONG et les DAT destinés à la recherche et à la formation agricoles tout en renforçant les liens avec d'autres instruments (partenariat et concertation) et projets pour constituer une réserve permanente d'innovations; restructurer les partenariats en fonction des besoins du processus d'innovation, y compris la reproduction et l'amplification (en partenariat avec les ONG et les organisations communautaires (OC), les pouvoirs publics, les IFI, les autres donateurs); encourager la reproduction des innovations à plus grande échelle au nombre des activités centrales du FIDA, en développant les compétences	Non spécifiée.	PMD (équipe chargée de la formulation, comité d'examen technique, examens de portefeuille, processus d'examen des dons, etc.)	Ces mesures sont incarnées dans la redéfinition du programme de dons et dans ses nouvelles procédures (l'innovation y étant un objectif stratégique et un critère de sélection), le renforcement du cycle des projets de prêts, le travail d'élaboration d'une phase principale de l'III. Cette dernière visera à: renforcer les instruments et programmes actuels du FIDA et à en améliorer tant l'interaction que le rôle novateur; créer une base de données sur l'innovation; mettre l'accent sur l'apprentissage, le partage des connaissances et le renforcement des capacités en tant que caractéristique commune à toutes les activités; renforcer les partenariats pour les axer sur l'innovation. Le Comité de l'évaluation participe activement à l'examen des stratégies et son

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	commerciales par le biais de la formation et du recrutement; approfondir les enseignements tirés de l'innovation en établissant une base de données des innovations soutenues et des enseignements tirés; et créer un petit groupe de travail pour étudier la faisabilité de l'introduction de nouveaux instruments de promotion de l'innovation. De plus, OE devrait mettre l'accent sur l'évaluation des traits novateurs dans son programme de travail, en s'inspirant des enseignements tirés et en les diffusant.			document de synthèse sur les orientations de la communication pour le FIDA, 2004-2007 a été pris en compte.



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Renforcer les moyens du personnel/des administrateurs et orienter la culture du FIDA sur la promotion des innovations.	La politique de gestion des ressources humaines du FIDA devrait systématiquement viser à développer les compétences requises pour l'innovation (pour repérer, promouvoir et commercialiser l'innovation), et recruter et former le personnel en conséquence.	Non spécifiée.	Haute direction, FH et tous les chefs de service.	<p>Nouvelle politique des ressources humaines adoptée en septembre 2004.</p> <p>L'un des trois objectifs de l'III est de développer la culture et la capacité d'innovation au FIDA. Les activités III reposent sur trois hypothèses fondamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Le FIDA a besoin d'une <b>culture</b> organisationnelle innovante: c'est-à-dire une culture organisationnelle qui accorde de l'importance à l'innovation et fait appel à d'autres valeurs qui stimuleront un intérêt durable pour l'innovation.</i></li> <li>2) <i>Le FIDA a besoin d'une <b>capacité</b> organisationnelle pour l'innovation: c'est-à-dire que le personnel du FIDA, sa direction ainsi que ses consultants et ses partenaires doivent avoir les connaissances, les compétences et le savoir-faire requis pour parvenir à innover et mener à bien les tâches s'y rapportant.</i></li> <li>3) <i>Le FIDA a besoin d'une <b>compétence</b> organisationnelle pour l'innovation: c'est-à-dire que le personnel et les consultants du FIDA doivent savoir comment utiliser le cadre organisationnel existant pour promouvoir l'innovation.</i></li> </ol>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	FH devra élaborer un modèle de compétences pour l'innovation spécifique au FIDA qui répertorie les nouvelles connaissances et compétences requises, en coopération avec les départements/divisions compétents. Ce modèle aidera à définir les critères applicables à la performance du personnel et au recrutement, au dédommagement et à la formation.	Non spécifiée.	FH	La politique des ressources humaines est en cours d'examen.
Le FIDA devrait devenir une institution qui encourage la créativité et la prise de risques et gère l'innovation en tant que partie intégrante de son fonctionnement: il devrait aller de l'avant et ne plus se contenter d'être une «usine à projets»; le but ultime de tout projet devrait être, au-delà de son «impact direct», de reproduire/d'amplifier les approches innovantes couronnées de succès.	Les administrateurs devraient donner au personnel les moyens de prendre des initiatives, encourager et «sponsoriser» les idées neuves et leurs «promoteurs». La formation requise doit être dispensée aux administrateurs et au personnel.	Non spécifiée.	Tous les administrateurs du FIDA.	Dès l'approbation de la nouvelle politique des ressources humaines.  Prévu dans le cadre de l'III, avec plusieurs autres stratégies en cours d'examen.
	D'ici à la fin d'octobre 2003, PMD, FH et OE devaient présenter à la Haute direction un plan d'action en vue de mettre en œuvre les recommandations ci-dessus, en précisant les mesures à prendre, les responsabilités des uns et des autres et les indicateurs de réalisation.	Octobre 2003	PMD/FH	À la suite de l'examen par le Conseil d'administration en septembre 2003 de l'innovation au FIDA, une note d'information sur l'intégration de l'innovation au FIDA a été demandée (pour la réunion du Conseil d'administration de décembre 2003), d'où la mise en œuvre des activités de l'III décrites ci-dessus.

## B. ÉVALUATIONS DES PROGRAMMES DE PAYS

### B1. Sri Lanka

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<p><b>A) Éclairage 1:</b> Créer à titre expérimental dans une province un organisme d'autogestion sans but lucratif – un intermédiaire honnête – pour mobiliser les populations et promouvoir la participation communautaire et une approche globale de la réduction de pauvreté.</p>	<p>Le FIDA devrait appuyer et faciliter cette proposition dans le cadre du COSOP pour le Sri Lanka par les moyens ci-après: i) recenser les «promoteurs» potentiels prêts à appuyer la création de l'organisation proposée, sur la base de bons modèles au Sri Lanka ou dans des pays voisins; ii) fournir une documentation et appuyer des visites d'échange pour montrer l'intérêt d'une telle organisation aux décideurs compétents; iii) mobiliser l'appui des décideurs, de la société civile, des donateurs, des universitaires, etc.; iv) créer une structure crédible et non partisane, un organigramme professionnel et des politiques opérationnelles pour cet organisme; et v) recourir aux ONG ou aux consultants compétents pour appuyer le processus (voir la page ix du rapport de l'EPP de janvier 2002).</p>	<p>Aucun</p>	<p>FIDA et Gouvernement sri lankais.</p>	<p>a) En septembre 2002, le FIDA a organisé une visite d'étude à l'ONG MYRADA et à la Fondation Dhan, dans le sud de l'Inde, à l'intention des responsables du deuxième projet de développement rural intégré de Badulla (district) et du projet de développement rural participatif dans la province du centre-nord pour y apprendre les techniques de mobilisation sociale et devenir des promoteurs locaux. Ils étaient accompagnés par le Directeur exécutif d'une ONG locale du Sri Lanka, la Fondation Arthacharya;</p> <p>b) L'atelier des parties prenantes d'une durée de trois jours (auquel ont pris part les services d'exécution du Gouvernement sri lankais, les donateurs et les organisations de la société civile, dont des ONG et des OC) et la réunion de haut niveau d'une journée entre le FIDA et le gouvernement, organisés dans le cadre de l'élaboration du COSOP en octobre 2002, ont permis de repérer des promoteurs locaux à tous les niveaux;</p> <p>c) À la fin de 2003, le FIDA a approuvé un don du PCE FIDA/ONG d'une durée de deux ans (2004-2005) pour le projet de renforcement des organisations communautaires intégrées de Badulla qui devrait fournir, avec l'aide de deux ONG locales et de 280 organisations communautaires intégrées (OCI) renforcées, de précieuses contributions et préparer le terrain pour l'organisme proposé. Sa conception repose sur une approche globale de la réduction de la pauvreté qui conjugue la démarginalisation des pauvres à l'offre de microfinancements et à d'autres interventions de développement communautaire;</p> <p>d) À l'heure actuelle (au milieu de 2004), un don important au Sri Lanka est en cours de formulation dans le cadre de la nouvelle politique du FIDA en matière de dons en vue d'appuyer la Fondation pour le développement participatif du district d'Anuradhapura créée dans le cadre du projet de développement rural participatif dans la province du centre-nord à partir de 2 528 petits groupes, 396 organisations villageoises, et 15 fondations locales que le projet a aidé à créer. Si ce don est approuvé, il permettra d'acquérir une autre expérience plus vaste dans le district d'Anuradhapura pour compléter les enseignements du projet BICOS déjà approuvé pour le district de Badulla;</p> <p>e) Dans le cadre du programme proposé de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides, présenté au Conseil d'administration en septembre 2004, il a été prévu de transformer les</p>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				processus et structures du programme en un mécanisme et un organisme de financement autonome pour coordonner les investissements dans le développement à long terme des zones sèches.
<p><b>B) Éclairage 2:</b> Réaliser une étude consultative (ou thématique) sur l'administration du développement décentralisé à l'écoute des pauvres.</p>	<p>Le FIDA et le Gouvernement sri lankais fourniront du personnel et des ressources financières pour réaliser, avec l'aide d'un groupe de consultants (nationaux et internationaux), l'étude proposée qui sera axée sur trois provinces sélectionnées où le FIDA est présent, mais qui recueillera aussi des renseignements pertinents dans d'autres provinces, projets et pays voisins (voir les pages xii et xiii du rapport de l'EPP de janvier 2002).</p>	<p>Juin 2003</p>	<p>Le FIDA et le Gouvernement sri lankais</p>	<p>a) Un tableau analytique des moyens institutionnels, comparant les liens existant entre les ministères du gouvernement central et les services publics régionaux et provinciaux décentralisés, ainsi que les points forts et les points faibles de ces diverses entités, a été réalisé par le Centre d'investissement de la FAO en novembre 2002 dans le cadre de la préparation du COSOP et du programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides (voir les fichiers principaux de chacun de ces documents);</p> <p>b) De février à mai 2003, le Centre d'investissement de la FAO a entrepris la réalisation de diverses études préparatoires dans le cadre de la formulation du programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides, dont un examen/une étude axés sur la situation de l'administration décentralisée du développement mise en place dans les trois provinces (centre-nord, nord-ouest et Uva) visés par ledit programme. Les conclusions de l'examen ont été regroupées au cours de la mission de préévaluation, en décembre 2003 et janvier 2004, et prises en compte dans la conception du programme;</p> <p>c) La conception de ce programme prévoit des études et examens plus détaillés, d'ici à la cinquième année d'exécution, d'un cadre institutionnel approprié pour l'organe (ou institution) autonome décentralisée proposée, lequel reprendrait à son compte les activités du programme de mobilisation des ressources en faveur des zones sèches.</p>
<p><b>C) Éclairage 3:</b> Générer des idées pour instaurer un cadre cohérent de gestion des projets favorables aux pauvres.</p>	<p>Le FIDA et le Gouvernement sri lankais renforceront conjointement l'orientation en faveur des pauvres des projets financés par le FIDA, notamment en recensant: i) les possibilités d'investissement ayant pour objet de créer des avoirs pour les travailleurs agricoles et les autres ménages sans terre; et ii) des possibilités d'investissement appropriées aux établissements humains dans les zones de conflit et les hautes terres. Ce faisant, il faudra</p>	<p>Aux stades initiaux d'un projet futur.</p>	<p>FIDA et Gouvernement sri lankais</p>	<p>a) Le COSOP, finalement approuvé par le Conseil d'administration en avril 2004, inclut des paramètres de conception favorables aux pauvres qui serviront de critères fondamentaux pour la sélection des futures interventions du FIDA dans le pays. Mais l'une des conclusions majeures du processus de consultation pour l'élaboration du COSOP a été que le FIDA ne dispose pas encore d'un avantage comparatif dans les zones de conflit du nord et de l'est; ces zones ont donc été exclues des projets futurs, jusqu'à ce qu'un nouvel examen révèle la nécessité de la révision de cette conclusion et la justifie;</p> <p>b) L'un des buts principaux du programme proposé, qui sera examiné par le Conseil d'administration en septembre 2004, est d'améliorer l'accès à la terre, à la technologie et aux ressources financières des pauvres des zones sèches et des hautes terres du pays;</p> <p>c) Le projet de développement des petites exploitations satellites récemment approuvé, visera spécifiquement à directement redistribuer la terre de</p>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	accorder une attention particulière à la mise en place d'un réseau interne cohérent reliant les trois éléments essentiels des recommandations issues de l'EPP, à savoir un meilleur ciblage des pauvres, une meilleure conception des interventions en faveur des pauvres, et un suivi de la participation des ruraux pauvres et de l'impact sur ces derniers. Ces conclusions devraient figurer dans le COSOP et être lancées au cours de la conception d'un projet futur.			certaines propriétés aux travailleurs et aux familles pauvres des villages alentours. Ce projet en est à un stade tout à fait initial et sera soumis au Conseil d'administration en 2005/2006; d) La conception de ce projet, tout comme celle du programme de partenariat et de soutien aux moyens de subsistance en zones sèches, reprennent les trois éléments centraux de l'EPP (ciblage, renforcement des institutions en faveur des pauvres et suivi de la participation de ces derniers et de l'impact sur eux).

## B2. République-Unie de Tanzanie

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Approches de la lutte contre la pauvreté rurale et ciblage</b>				
<b>Question 1: Cohérence avec la politique générale du gouvernement</b>				
Le FIDA devrait appuyer davantage la politique générale de la République-Unie de Tanzanie pour la réduction de la pauvreté rurale.	Toute l'assistance future du FIDA s'inscrira dans le cadre du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), du programme de développement rural et de développement du secteur agricole, afin de développer les synergies, d'aboutir à de meilleurs résultats en matière de développement et d'abaisser le coût de transaction de l'aide.			Basé sur l'approche participative, le troisième COSOP aborde la nécessité de la cohérence avec le cadre politique gouvernemental. Ce nouveau COSOP a été adopté par le Conseil d'administration en décembre 2003.
<b>Question 2: Approches de la lutte contre la pauvreté rurale</b>				
Formuler des mécanismes de ciblage permettant d'inclure les plus démunis au nombre des bénéficiaires tout en maintenant, dans le même temps, la viabilité globale du programme à terme.	Au cours de la phase d'élaboration du programme, une définition plus détaillée des mécanismes de ciblage est requise. Il faut effectuer un examen périodique en cours d'exécution pour déterminer l'efficacité du FIDA et des autres parties prenantes quant il s'agit d'atteindre les groupes de pauvres identifiables.			En cours d'application dans les deux programmes qui en sont actuellement au stade de la conception.
<b>Question 3: Définition des groupes cibles</b>				
Améliorer les définitions et les méthodes du ciblage pour s'assurer que les plus démunis bénéficient de la majorité des avantages.	Les documents relatifs à la conception devraient établir une distinction entre «les pauvres» et «les plus démunis» et préciser le détail du dispositif permettant d'atteindre chaque groupe. Ce travail se fera sur un mode participatif avec les ruraux pauvres.			Le troisième COSOP a examiné la définition des groupes cibles. Au cours de la phase suivante de programmes s'inscrivant dans le COSOP, on s'efforcera à continuer de préciser plus avant la définition des groupes cibles, y compris en prévoyant les instruments et modalités

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				permettant de s'assurer que les ruraux pauvres deviennent les bénéficiaires réels de l'appui fourni par le programme.
<b>Question 4: Concentration thématique/sous-sectorielle et géographique</b>				
Étudier davantage les possibilités d'associer l'approche thématique à la concentration géographique. Dans les zones où l'incidence de la pauvreté est forte, la concentration géographique peut compléter l'approche thématique et aboutir potentiellement à des résultats plus favorables aux pauvres.	Poursuivre, en la développant, l'harmonisation des activités sociales (santé, approvisionnement en eau et assainissement) et des activités économiques (productives).			En cours, les principes ayant été adoptés par les deux programmes en cours de conception.
<b>Question 5: Concertation</b>				
Tout en mettant l'accent sur le développement des capacités des représentants les plus démunis, le FIDA devrait simultanément mener une concertation approfondie avec les pouvoirs publics et les autres partenaires extérieurs du développement, et développer les actions de sensibilisation aux niveaux tant national que local.	La représentation accrue du FIDA dans le pays et sa participation dynamique à divers groupes de travail sur les stratégies et les politiques (DSRP, UNDAF, groupe de travail du secteur de l'alimentation et de l'agriculture et stratégie de développement du secteur agricole).			Le troisième COSOP fait état de la concertation. L'agent de liaison a été recruté par le FIDA et est en poste depuis février 2004. Il participe activement aux divers groupes de travail.
<b>Question 6: Le nouveau COSOP pour la République-Unie de Tanzanie</b>				
L'élaboration du COSOP devrait être effectuée en collaboration entre le FIDA et le gouvernement, en tant que processus participatif de concertation avec les parties prenantes concernées.	Le COSOP devrait définir la stratégie commune FIDA-gouvernement de réduction de la pauvreté rurale à moyen terme et recenser les possibilités d'appui aux stratégies nationales/sectorielles du pays.			Travail achevé.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	Discuter du nouveau COSOP dans le cadre du groupe de travail du secteur de l'alimentation et de l'agriculture, et y mettre la dernière main pour juin 2003.			
<b>Participation et durabilité</b>				
<b>Question 1: Subventions et modalités de partage des coûts</b>				
Le FIDA devrait encourager le partage des coûts, conformément à la politique du gouvernement (secteurs public et social).	Déterminer comment concrétiser ce partage des coûts (en nature, sous forme de contribution financière et de contribution des bénéficiaires) moyennant une approche participative, c'est-à-dire avec une forte mobilisation sociale appuyée par une formation (donnant suite au programme conjoint FIDA/Fonds belge de survie).			Le troisième COSOP a abordé les subventions et les modalités de partage des coûts. Le FIDA aide actuellement le gouvernement à élaborer une politique détaillée et un cadre opérationnel pour, notamment, mettre en place un système approprié de recouvrement des coûts pour les réseaux d'irrigation.
	Le FIDA doit être le chef de file de la concertation avec les divers donateurs et les pouvoirs publics pour élaborer un cadre commun pour le partage des coûts de la lutte contre la pauvreté rurale.			Les discussions sont en cours.
<b>Question 2: Participation</b>				
Le FIDA devrait susciter, dès le départ, entre les principales parties prenantes une conception commune de la notion de participation pour que chacun ait conscience de son rôle et de ses responsabilités particulières.	Promouvoir la participation en tant que processus de démarginalisation pour permettre aux ruraux de devenir des décideurs et de s'approprier les activités de développement: qu'ils ne soient plus de simples participants mais des acteurs dynamiques du changement (et non un moyen de parvenir à des réalisations physiques et financières).			Plein appui accordé à la participation dans les interventions en cours: projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement dans la région de Kagera, programme de développement participatif de l'irrigation, programme de services financiers ruraux et programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles. Les communautés préparent et utilisent des



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				cadres logiques villageois en vue d'une planification et d'une exécution sur un mode participatif.
	La participation devrait encourager les partenariats égaux et transparents entre les divers acteurs.			
	Pour mettre en place la participation, éviter de créer de nouvelles structures et travailler plutôt par le biais des organismes établis/traditionnels.			Le système est incorporé dans le processus en cours de décentralisation et de réforme des collectivités locales.
	Si nécessaire, encourager la formation du personnel pour promouvoir la participation.			En cours.
	Établir des indicateurs spécifiques pour développer la qualité de la participation, de l'autonomisation, du renforcement des compétences/capacités.			Processus enclenché et en cours.
<b>Question 3: Conception des projets/programmes</b>				
Rationaliser les objectifs des projets/programmes pour accroître l'efficacité des prestations et des résultats du développement ainsi que la complémentarité avec les autres projets pertinents du gouvernement et des autres partenaires de développement.				Un nombre plus restreint de nouveaux programmes est conçu dans le cadre de la stratégie et du programme de développement du secteur agricole.
<b>Question 4: Gestion et exécution des projets</b>				
Améliorer encore les modalités de gestion et d'exécution des projets pour garantir l'efficacité du programme.	Intervenir dans le cadre des politiques gouvernementales et faire participer toute une gamme d'institutions en fonction de leur avantage comparatif (secteur public, secteur privé, organisations de la société civile et ONG).			Les systèmes adoptés et, là où cela s'avère nécessaire, d'autres systèmes parallèles sont incorporés aux dispositifs (décentralisés) du gouvernement.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	Supprimer les unités de coordination régionales spécialisées des projets spécifiques au FIDA, leurs fonctions étant assumées par l'équipe de pilotage du gouvernement relevant du bureau du secrétaire administratif régional et par une unité de pilotage du bureau exécutif de district.			Les nouveaux programmes s'inscriront dans les structures de l'État.
	Appliquer l'expérience acquise dans le cadre du projet relatif à des initiatives paysannes dans la région de Mara pour encourager la coordination et la gestion décentralisées des projets, pour renforcer les capacités des autorités locales et des organismes de la base. Dans le cas où elles existent, supprimer les unités de coordination des projets (UCP) avant l'achèvement des projets.			Activité en cours, les rôles des UCP en matière d'exécution sont transférés aux bureaux de l'État dans les districts et les régions.
<b>Technologie agricole</b>				
<b>Question: Faible productivité des exploitations</b>				
La création d'un corpus de connaissances devrait institutionnaliser la recherche axée sur les clients et améliorer les liens entre recherche et vulgarisation.	Associer les agriculteurs les plus démunis, les organisations de la société civile et le secteur privé à l'évaluation de l'adéquation des technologies actuellement utilisées et des nouvelles technologies.			Le troisième COSOP a pris en compte l'appui concernant la technologie agricole et la création d'un savoir.
	Créer un mécanisme de financement durable pour la technologie: un fonds de recherche par zone et un fonds de dotation constitués à partir des contributions des ruraux pauvres, des collectivités locales et des partenaires internationaux de développement.			Pris en compte dans le cadre du nouveau programme d'appui au secteur agricole.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
La diffusion de ces connaissances devrait promouvoir des technologies peu coûteuses, durables et soucieuses de l'environnement, pouvant être gérées par les ruraux pauvres, telles que les diguettes de Mara pour la petite irrigation.	Mettre en place des systèmes d'information et de communication (radio, télévision, courrier électronique, Internet) et développer l'envergure des actions de lutte intégrée contre les ravageurs (LIR) et des stages pratiques pour agriculteurs. Recenser et promouvoir les savoirs traditionnels et les innovations des agriculteurs (Systèmes de savoirs autochtones).			Suite donnée dans le cadre du programme d'appui au secteur agricole et du programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles.
Le renforcement des capacités devrait autonomiser les groupements et coopératives participants.	Former les groupes d'agriculteurs aux méthodes du diagnostic participatif et à la planification du cadre logique. Simplifier et adapter le cadre logique pour qu'ils puissent l'utiliser. Réintroduire la formation agricole dans les écoles primaires/secondaires.			Exécution en cours dans le cadre des programmes existants ou nouveaux.
<b>Suivi et évaluation</b>				
<b>Question: le S&amp;E en tant qu'outil de gestion</b>				
Encourager le changement d'esprit des parties prenantes en ce qui concerne le S&E, qui doit être mis en œuvre en fonction de la demande et non de l'offre.	Former les communautés pour qu'elles participent au S&E, puis s'en approprient le processus, y compris aux principes figurant dans le nouveau guide du FIDA sur le S&E. Donner une place prépondérante dans les projets à la participation.			Le troisième COSOP fait référence au S&E. Diverses tentatives ont été faites pour améliorer le système de S&E en y ajoutant un cadre logique et une analyse de l'impact.
	Des évaluations externes périodiques, en tant qu'outils d'apprentissage et de mise en confiance des parties prenantes, devront être précédées d'auto-évaluations réalisées par les bénéficiaires.			Activité en cours, également liée au système des districts et de planification (plans de développement des districts et plans de développement agricole des districts)

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Les autorités chargées de l'exécution devraient améliorer la transparence de la collecte des données, de S&E, de leur analyse et de leur rapport.	Faire participer les ruraux pauvres et leurs institutions, et les informer périodiquement.			Les mécanismes de rétro-information sont évoqués.
<b>Problématique hommes-femmes</b>				
<b>Question: participation des femmes au processus de développement</b>				
Définir les mécanismes qui renforceront utilement la participation des femmes en général et des ménages dirigés par une femme en particulier, en vue d'adopter une approche harmonisée de la promotion de l'égalité entre les sexes dans les projets du FIDA en République-Unie de Tanzanie.	Inclure une analyse de la problématique hommes-femmes et un ciblage axé sur l'égalité entre les sexes dans toutes les activités de conception et de S&E du programme.			Le troisième COSOP a pris en considération les questions relatives à la problématique hommes-femmes. Le FIDA, à titre de politique générale, a adopté des modalités juridiques et opérationnelles particulières pour assurer la participation et l'autonomisation des femmes.
	Spécifiquement mentionner l'impact sur les deux sexes dans les rapports destinés aux parties prenantes en appliquant, lors du S&E, les indicateurs de suivi de la problématique hommes-femmes figurant dans les DSRP.			Activité en cours, y compris l'introduction d'indicateurs RIMS (système de mesure des résultats et de l'impact).
	Dans les cas où l'on encourage le développement des femmes, il faudrait évaluer l'évolution des relations sociales et introduire les mesures de compensation nécessaires, par exemple la formation des hommes.			Action devant être incluse, sur la base de l'évaluation de l'impact interne effectuée par les projets.
	Organiser des séances de formation spécifiquement destinées aux femmes sur le diagnostic participatif et l'analyse par cadre logique.			Les femmes sont pleinement intégrées à la formation concernant le diagnostic participatif et l'analyse du cadre logique.

## C. ÉVALUATIONS DE PROJETS

### C1. Bangladesh – Projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				L'APA a été examiné lors d'un atelier organisé le 18 janvier 2003 à Dhaka.
<b>Préparation, conception et gestion du projet</b>				
Passer en revue tous les projets en cours du FIDA pour examiner l'enquête de référence et voir s'il existe un système de S&E, et quelle en est la qualité.	Procéder à un examen des systèmes de S&E et les améliorer conformément au nouveau guide sur le S&E.	Non mentionnée dans l'APA	PI.	Quatre missions d'appui à l'exécution du S&E ont été effectuées pour le portefeuille du Bangladesh en 2003 et 2004. Conformément au nouveau guide du FIDA sur le S&E, les systèmes de S&E de trois projets en cours ont été remaniés.
Le Gouvernement bangladais devrait trouver les moyens de ménager plus de souplesse dans la révision des propositions de projets. Lors de la conception des projets futurs, le FIDA définira très précisément les composantes des projets.	Il a été décidé de consigner la recommandation faite au gouvernement au sujet de la souplesse qu'il devait ménager pour les programmes de pays. Le FIDA s'attachera à préparer de façon détaillée les futurs projets.	Non mentionnée dans l'APA.	Gouvernement bangladais/FIDA	Un projet conjoint du Gouvernement bangladais et de la BASD est actuellement en cours d'exécution, avec pour objectif spécifique de rationaliser le processus du programme de pays. Les deux nouveaux projets du FIDA ont été préparés en détail, comme le montrent deux examens complémentaires du comité d'examen technique.
Les directeurs de projet désignés participeront à la planification des projets.	Le gouvernement fera en sorte que, dans les projets futurs, les directeurs de projet désignés soient associés dès le stade de la planification.	Non mentionnée dans l'APA	Gouvernement bangladais.	Le directeur du projet d'appui technique et de microfinance a participé activement au stade de la conception. De même, le directeur de la Palli Karma - Sahayak Foundation (PKSF) (nouveau responsable proposé pour le projet) a été activement associé à la conception du nouveau projet de microfinance pour les agriculteurs marginaux et les petits exploitants.
Le gouvernement recommande au FIDA d'accroître le nombre de supervisions directes et de garantir une certaine forme de représentation sur le terrain pour faciliter le suivi.	Le FIDA accroît le nombre de supervisions directes et assure une forme de représentation sur le terrain pour faciliter le suivi.	Non mentionnée dans l'APA.	FIDA.	Il n'est pas possible d'accroître le nombre de projets directement supervisés tant qu'une telle décision n'est pas approuvée au niveau de l'institution. Un agent de liaison du FIDA a été recruté et posté à Dhaka.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Participation</b>				
PI doit revoir l'utilisation du terme <i>participation</i> dans les projets en cours du FIDA, d'abord sur la base des documents de projet et ensuite au regard de la réalité sur le terrain.	PI entreprendra une étude de la participation sur dossier, à comparer ultérieurement avec la situation sur le terrain. Si cela s'avère nécessaire, un plan d'action sera préparé.	Non mentionnée dans l'APA	PI	Une étude sur dossier de la participation dans le cadre des projets au Bangladesh a été entreprise en février 2004. La validation sur le terrain est programmée pour octobre 2004.
S'agissant des dons de terres pour les projets d'infrastructure, le FIDA devrait envisager d'adopter la norme de la Banque mondiale (OP4.12), à savoir une compensation pour réinstallation involontaire.	OE s'engage à consulter la Haute direction pour s'assurer que les opérations du FIDA sont alignées sur celles des autres donateurs.	Non mentionnée dans l'APA	OE	Le FIDA n'appuie pas l'acquisition de terres moyennant des prêts. PI a évité les composantes concernant les petites infrastructures dans les projets récents au Bangladesh. Si l'appui à de telles composantes était de mise à l'avenir, PI suivra les lignes directrices énoncées par la Haute direction en la matière, dès qu'elles seront mises à disposition par OE.
Le FIDA et ses partenaires devraient envisager des formules permettant aux représentants démocratiquement choisis par les bénéficiaires de jouer un rôle actif dans la conception et l'exécution.	PI discutera avec les autorités pour examiner les formules permettant aux organes locaux élus de jouer un rôle plus important dans les décisions concernant les questions pertinentes afin de faire davantage entendre la voix des ruraux pauvres.	Non mentionnée dans l'APA	PI	La préparation de tout projet futur du FIDA qui recourra aux services des collectivités locales en tant qu'organismes d'exécution comprendra un examen et une discussion des formules possibles.
<b>Appui au crédit rural: activités génératrices de revenus ou crédit agricole</b>				
Trouver de toute urgence une solution pour le fonds de crédit renouvelable, avec la PKSF ou la Banque Sonali.	Le FIDA doit examiner de manière permanente les formules envisageables pour un système de crédit agricole. Il engagera les discussions avec la PKSF et la Banque Sonali au sujet de la reprise des parties du fonds de crédit renouvelable.	Non mentionnée dans l'APA.	FIDA	À la suite de la concertation engagée entre le FIDA et le Gouvernement bangladais, le Conseil de la PKSF a décidé en août 2003 d'inclure les paysans marginaux et les petits paysans dans ses groupes cibles. Il s'agit de créer un système amélioré de services financiers à l'intention des agriculteurs. En février 2004, la mission de supervision du projet d'intensification et de diversification de l'agriculture a formulé des propositions détaillées concernant le Fonds de crédit renouvelable. Au cas où le Conseil de la Banque Sonali déciderait de ne pas reprendre ce fonds, les ONG rembourseraient les fonds au Gouvernement bangladais.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Questions relatives à la durabilité</b>				
La pertinence de la discussion sur la durabilité des groupements dépend de la question de savoir si ces groupements se maintiendront après l'achèvement du projet.	PI doit garantir, en collaboration avec le gouvernement, l'affectation de ressources suffisantes pour parvenir à la performance et aux résultats escomptés dans les groupements constitués.	Non mentionnée dans l'APA	PI	Depuis janvier 2003, les deux nouveaux projets du FIDA ont adopté une approche collective de la prestation des services de microfinancement par les ONG. Au Bangladesh, cette approche s'avère très efficace, l'adhésion aux groupements se poursuivant après la clôture des projets, en fonction des besoins individuels et de la performance des ONG.
Pour l'entretien des ouvrages physiques, faire preuve de plus de circonspection avant d'entreprendre des travaux de remise en état pour lesquels des fonds sont nécessaires, et rechercher des sources de financement autres que le secteur public. Le gouvernement a recommandé que les modalités de financement de l'entretien devraient être prêtes au plus tard au stade de la préévaluation.	Pour l'entretien des ouvrages physiques, le FIDA examinera la situation dans le cadre des autres projets, afin de recenser les problèmes et les solutions en matière de coopération avec les autorités.	Non mentionnée dans l'APA	PI	Aucun des deux nouveaux projets du FIDA au Bangladesh ne comporte de volet infrastructure. Ce problème sera abordé à l'avenir, au cas où les projets du FIDA incluent des composantes concernant la remise en état de l'infrastructure.
<b>Recherche agricole</b>				
Améliorer le système actuel de planification participative (FINA) pour évaluer les besoins au plus près. Assurer une meilleure coordination entre les diverses organisations de terrain en ce qui concerne l'évaluation de leurs besoins.	PI doit examiner les options en vue d'améliorer la qualité des évaluations des besoins dans les projets en cours.	Non mentionnée dans l'APA	PI	Les missions de supervision récentes ont émis des recommandations demandant d'améliorer le système FINA et la coordination et les partenariats entre les ONG et les organismes publics. De plus, les ateliers sur l'exécution du portefeuille/des projets ont mis l'accent sur les questions se rapportant à la coordination et aux partenariats.
L'équipe chargée de l'évaluation recommande d'appliquer de meilleures techniques de recherche à l'échelle des exploitations, PI recommandant plutôt de lancer de petits programmes expérimentaux au sein des projets, en confiant la recherche plus poussée aux institutions spécialisées.	PI doit examiner les options envisageables avec les pouvoirs publics en vue d'axer davantage l'action sur les techniques de recherche à l'échelle des exploitations et sur les messages de vulgarisation.	Non mentionnée dans l'APA	PI	Les deux nouveaux projets du FIDA prévoient des fonds pour recruter des systèmes nationaux de recherche agricole, des ONG et des organismes du secteur privé pour entreprendre la recherche et la vulgarisation et ne pas compter uniquement sur les ministères d'exécution, tels que le département de la vulgarisation agricole. Les thèmes de la recherche menée dans le cadre des nouveaux projets seront sélectionnés en fonction des priorités recensées par les agriculteurs en cours d'exécution. Les futurs dons du FIDA affectés à la recherche agricole privilégieront également les techniques de recherche à l'échelle des exploitations.

## C2. Tchad – Projet de développement agricole des ouadis du Kanem

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Un nouveau projet de développement rural du Kanem doit être présenté au Conseil d'administration en avril 2003.	Envoyer sur le terrain une mission de formulation en avril 2002 et une mission de préévaluation en août 2002.	Voir le rapport de l'évaluation intermédiaire et/ou le mémo envoyé à Hermi sur cette question	PA	Pour donner suite comme il se doit aux recommandations de l'évaluation intermédiaire, une mission de formulation a été envoyée sur le terrain en avril 2002. L'équipe des principaux partenaires d'évaluation a été fréquemment consultée au cours du processus de préparation. La mission de préévaluation a été envoyée sur le terrain en août 2002. Le nouveau projet a été approuvé par le Conseil d'administration en avril 2003.
Il est nécessaire d'appuyer les fournisseurs privés de matériel d'exhaure et de services d'entretien. Il reste nécessaire de subventionner en partie les investissements pour que les plus démunis aient accès à ces innovations.		Voir ci-dessus	UGP/Gouvernement tchadien	
Associer à la nouvelle fonction de l'Office national de développement rural (ONDR), qui consiste à fournir des services de conseils agricoles et ruraux, à une capacité de recherche et d'innovation.		Voir ci-dessus	Gouvernement tchadien	
<b>Recommandations à court terme</b>				
<b>Programme de la composante sociale et sanitaire</b>				
Dans le programme de travail et budget accorder la priorité aux activités de la sous-composante santé (parachèvement de la construction des dispensaires, formation des accoucheuses traditionnelles et des agents de santé).	L'unité de gestion du projet (UGP) et le FIDA doivent rapidement vérifier avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) si les fonds sont disponibles.	Voir ci-dessus	UGP/PA	L'UNOPS a été contacté et les fonds sont disponibles; en conséquence, les dispensaires ont été construits et le personnel de santé a été formé.



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Mobiliser les fonds nécessaires pour les sous-composantes «alphabétisation» et «éducation nutritionnelle».		Voir ci-dessus	UGP/PA	<b>Les fonds ont été mobilisés et les activités d'alphabétisation et de formation nutritionnelle ont pu être menées.</b>
<b>Programme d'appui aux caisses locales autogérées (CLA)</b>				
Les encours et arriérés de crédit devraient être restitués aux quatre CLA existantes une fois que ces caisses auront reçu la formation et les outils nécessaires à la bonne gestion de leurs fonds.	Les procédures de restitution de ces fonds devront être définies avant la clôture du prêt.	Voir ci-dessus	UGP/Gouvernement tchadien	<b>Le Secours catholique pour le développement (SECADEV) a recouvré les encours de crédit pour le compte des quatre CLA existantes.</b>
	Les bureaux des CLA, avec l'appui du SECADEV, doivent collecter les encours et arriérés de crédit des groupements d'intérêt économique (GIE) membres des quatre CLA existantes. Ces fonds resteront propriété de ces caisses.	Voir ci-dessus	L'ONG SECADEV	
Les GIE non membres des quatre CLA existantes seront appuyés, pour le recouvrement de leurs encours et arriérés de crédit, par la circonscription de l'ONDR du Kanem. Les sommes recouvrées seront versées aux comptes «intérêts» du fonds de développement des groupements (FDG) au nom des GIE, et leur seront ultérieurement restituées à titre de fonds propre dès lors que ces GIE seront constitués en CLA.	La Direction générale de l'agriculture devra rapidement déployer le personnel de l'ONDR nécessaire à la couverture de l'ensemble de la circonscription. La circonscription de l'ONDR du Kanem et le SECADEV collaboreront pour que le processus de transition devant aboutir à la constitution de nouvelles CLA se déroule dans les meilleures conditions.	Voir ci-dessus	Gouvernement tchadien	
Il convient d'assurer la continuité de la présence de l'opérateur pour appuyer les CLA entre le 30 juin 2002 et le démarrage du nouveau projet en 2004.	Le FIDA examinera la possibilité de mobiliser les financements nécessaires pour 2003 au titre de son programme de dons aux ONG, ce type de financement ne pouvant être mobilisé pour le second	Voir ci-dessus	PA/Gouvernement tchadien	Le SECADEV a été recruté pour appuyer les CLA jusqu'en décembre 2002, avec un financement du gouvernement. Un don du programme destiné aux ONG a été accordé au SECADEV

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	semestre de 2002. Pour ce dernier, le Gouvernement tchadien et le FIDA examineront la possibilité d'un financement sur les fonds du prêt «PSANG 2» pour son intervention dans le Kanem, dans le cadre d'une nouvelle convention avec le SECADEV. Le SECADEV et l'UGP élaboreront les grandes lignes d'un projet de convention liant les deux parties au cours du deuxième semestre de 2002, en vue de le présenter au séminaire de démarrage du PSANG 2. Le gouvernement pourrait palier toute insuffisance de financement en recourant au compte «capital» du FDG.			pour garantir la continuité de cet appui en 2003.
L'UGP devrait avancer les fonds nécessaires pour démarrer les activités de l'opérateur en attendant l'arrivée des paiements directs de l'UNOPS au SECADEV.		Voir ci-dessus	UGP	<b>Les avances ont été faites.</b>
<b>Recommandations pour un nouveau projet</b>				
Revoir la conception des banques de céréales, du point de vue des conditions de rentabilité et de la durabilité des services.		Voir ci-dessus	PA	L'étude a été reportée à la première année d'exécution du nouveau projet.
Simplifier la conception d'ensemble et le montage institutionnel du nouveau projet et l'adapter aux conditions difficiles.	Restreindre et préciser les objectifs spécifiques. Les attributions devraient être très claires et très nettement réparties. Raccourcir et simplifier les procédures opérationnelles (pour la planification, l'approbation et l'exécution) et officialiser la conception et l'exécution du	Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA	<b>La conception du nouveau projet a adopté un montage institutionnel en tenant compte des enseignements tirés du premier projet.</b>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	projet dans un manuel des procédures.			
Le choix des secteurs sur lesquels on se concentrera devra reposer sur le potentiel réel d'amélioration et sur la dynamique locale.		Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA	<b>Les zones de concentration ont été sélectionnées en tenant compte du potentiel réel d'amélioration et de la dynamique locale.</b>
Avoir une vision plus large de la notion de participation.	Associer les populations ciblées et les GIE dès le stade de la conception initiale.	Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA	
Orienter les petits GIE existants vers une plus grande professionnalisation et une intégration aux marchés.		Voir ci-dessus	UGP	
Diversifier les sources de revenus, en particulier pour les femmes, les artisans et les négociants locaux jouant un rôle dans le développement de l'économie locale (l'appui à la production agricole ne devrait pas être le seul moteur du développement du Kanem).		Voir ci-dessus	UGP	
À partir des CLA existantes, créer un réseau de services financiers locaux de proximité autonomes et financièrement viables. Les organisations locales et le secteur privé (et non le projet ou les opérateurs publics) devront fournir les intrants, le transport, le matériel et l'entretien des infrastructures et des équipements.	Les artisans et négociants locaux devraient aider à développer l'économie locale.	Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA/UGP	
Lancer un «sous-projet» distinct, autonome, dans le cadre du nouveau projet (et non une simple composante) pour mettre en place un dispositif de financement rural autogéré et institutionnellement viable, par l'intermédiaire d'une ONG tchadienne sur une période d'au moins sept à huit ans.	Le SECADEV devrait se positionner en vue de la création de ce dispositif de financement rural. Le gouvernement et le FIDA devraient considérer le SECADEV comme un partenaire à part entière de la conception et de l'exécution du nouveau projet (et non comme un simple prestataire de services). Une assistance technique internationale sera	Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA/Gouvernement tchadien	Le SECADEV est l'opérateur qui a été choisi pour fournir l'assistance requise pour la mise en place d'institutions de financement rural, notamment de mutuelles de crédit autogérées.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	nécessaire pour renforcer les capacités de l'ONG.			
Assurer l'agrément officiel des CLA existantes.	Réexaminer (avec leurs directeurs) les statuts et les règlements intérieurs des CLA existantes afin de les compléter et de les rendre conformes aux règlements en vigueur.	Voir ci-dessus	UGP/Gouvernement tchadien	
Prévoir la mise en place d'un système de crédit financièrement viable et pérenne par le biais des CLA.	Les CLA ne devraient pas avoir pour membres uniquement des GIE mais être ouvertes aux personnes physiques. Il faudra donc envisager des modalités spécifiques de garantie.	Voir ci-dessus	Mission de formulation de PA/UGP/ Gouvernement tchadien	<b>La conception du nouveau projet prévoit le développement des services financiers par le biais des CLA comme point d'entrée.</b>
	Une dotation en fonds de crédit ou en capital propre devra être mise à la disposition des CLA, sous le contrôle de l'ONG d'appui (on ne peut compter exclusivement sur la collecte de l'épargne des bénéficiaires du projet).	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA.	
	Il faudra au départ éviter le financement d'investissements dans l'exploitation des ouadis, en particulier des systèmes d'exhaure, qui présentent un risque élevé.	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA.	<b>Le nouveau projet tient compte de cette recommandation.</b>
	Durant les premières années, les CLA ne devraient pas intervenir dans le financement à moyen terme. Il faudra trouver d'autres moyens de financement à moyen terme.	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA.	Le nouveau projet tient compte de cette recommandation.
Tenir compte des économies d'échelle et consolider les acquis du projet de développement agricole des ouadis de Kanem dans la plupart des villages.	Il faudra étudier, dès que possible, la création de nouvelles CLA, compte tenu du potentiel économique local, et de la densité et du dynamisme de la population locale. Il faudra	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA/UGP.	<b>Cette disposition a été prise en compte dans le nouveau projet.</b>

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	concevoir une structure faîtière future autonome, dont les premiers jalons seront posés en organisant des rencontres entre les dirigeants de CLA existantes.			
Pour les investissements à rentabilité différée et pour les innovations présentant un risque important pour les producteurs (par exemple les systèmes d'exhaure dans les ouadis à nappe profonde), prévoir des subventions (dons de contrepartie).	Un fonds de subvention partielle devrait être créé (fonds de développement local), totalement séparé et indépendant du dispositif d'épargne et de crédit des CLA.	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA/UGP.	<b>Cette disposition a été prise en compte dans le nouveau projet.</b>
Confier l'exécution du futur projet à une UGP plus autonome.	Recruter le personnel par voie d'appel à la concurrence dans le secteur privé.	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA.	<b>Cette disposition a été prise en compte dans le nouveau projet.</b>
Éviter les délais importants dans l'approbation des plans de travail et budgets annuels.	Remplacer les organes régionaux et nationaux de supervision par un comité de pilotage unique, présidé par le ministère compétent.	Voir ci-dessus.	UGP.	<b>Cette disposition a été prise en compte dans le nouveau projet.</b>
Une attention spéciale sera accordée à la gestion financière.	Rechercher l'aide d'un cabinet comptable.	Voir ci-dessus.	UGP.	
Accorder une autonomie accrue aux opérateurs spécialisés auxquels seront sous-traitées certaines activités et certains services publics.	Les conventions devront porter sur deux ou trois ans. Autonomie de fonctionnement pour les véhicules et le personnel.	Voir ci-dessus.	Mission de formulation de PA.	<b>Cette disposition a été prise en compte dans le nouveau projet.</b>
Le projet devra créer un système de S&E simple, dont les résultats pourraient constituer une condition d'approbation des plans de travail et budgets annuels.	Apporter un soutien à l'élaboration et au suivi du système S&E pendant les trois premières années.	Voir ci-dessus.	UGP	

### **C3. Haïti – Projet de remise en état des petits réseaux d'irrigation**

<b>Recommandations adoptées</b>	<b>Mesures décidées</b>	<b>Date d'achèvement décidée</b>	<b>Services responsables</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
Nécessité non seulement d'une deuxième phase mais également d'une prorogation de la période d'exécution du projet en cours.				La deuxième phase du projet a été lancée, sur la base des conclusions et des recommandations de l'évaluation intermédiaire.
Utiliser la période de prorogation pour compléter le travail en cours et acheminer les fonds résiduels vers des interventions rapides de petite envergure (renforcement supplémentaire des associations d'irrigants et de l'importance des réseaux d'irrigation pour l'agriculture).	Achever le travail en cours; renforcer les associations d'irrigants; accroître l'importance des réseaux d'irrigation pour l'agriculture.			On a privilégié l'achèvement des travaux sur les deux réseaux d'irrigation restants tout en utilisant les fonds résiduels pour de petites interventions légères dans la remise en état des infrastructures.
Sur la base des conclusions concernant la participation et la formation, il faudra maintenir l'appui aux associations d'irrigants (1 <sup>er</sup> octobre 2002 au 31 décembre 2003).	Préciser les attributions et les procédures de travail des structures de gestion des associations d'irrigants et préparer les plans de travail. Mettre la dernière main à l'élaboration des documents juridiques relatifs aux associations d'irrigants et/ou les adopter. Compléter les formalités pour en obtenir l'agrément officiel. Adapter le niveau des redevances aux besoins. Définir les liens possibles avec le projet pour appuyer une gestion sociale de l'eau.			L'appui aux associations d'irrigants a été maintenu et leur capacité de gestion développée.
Axer les activités d'aide au développement à court terme sur les techniques d'irrigation des parcelles.	Privilégier la formation concrète et mobiliser les agriculteurs formés des autres régions. Assurer une gestion saine de l'eau sur les exploitations pour accroître l'efficacité des engrais.			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Élargir les interventions destinées aux femmes afin de contribuer réellement à accroître leurs revenus.	Réaliser une étude sérieuse, en recourant à des outils d'analyse économique, sur les actions spécifiquement axées sur les femmes, afin de recenser les possibilités d'investissement rentables pour les activités des agricultrices, par exemple la transformation des produits agricoles. Formuler des projets en conséquence.			Des activités se rapportant à la parité entre les sexes sont en cours et seront encore renforcées en développant les possibilités d'investissement économique pour les associations féminines.
Intensifier le processus d'innovation dans le développement hydro-agricole.	Favoriser la conservation des sols et leur reconstitution dans les bassins versants qui alimentent les réseaux des projets.			
	Améliorer les techniques de lutte contre les maladies des bananiers.			
	Promouvoir la production artisanale de semences.			
	Appuyer la commercialisation et la transformation des produits agricoles ainsi que les négoce d'intrants.			D'importantes activités de suivi ont été menées dans le domaine des services d'appui et de la fourniture des intrants (diffusion de nouvelles techniques de culture et création d'une structure locale autonome de distribution des intrants).
Faciliter l'accès aux services financiers et au crédit.				
Assurer la formation des fonctionnaires.				

#### C4. Mauritanie – Projet de développement des oasis – Phase II

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Fournir un appui soutenu et mieux ciblé aux oasis bénéficiant déjà d'une aide.	La conception de la phase III tient pleinement compte de cet aspect, et prévoit notamment une stratégie finale de retrait.	Phase III	CPP/Équipe chargée de la conception.	Fait. Expressément pris en compte au cours de la formulation de la phase III.
Accorder une attention spéciale à l'accès aux services d'appui pour les groupes les plus vulnérables.	Le suivi de l'accès des divers groupes vulnérables doit être inclus dans la conception de la phase III du projet	Phase III	CPP/Équipe chargée de la conception.	Fait. Expressément pris en compte au cours de la formulation de la phase III.
Sous réserve que les ressources humaines et financières le permettent, reproduire le modèle dans d'autres oasis.	La reproduction à plus grande échelle est prévue dans la phase III.	Phase III	CPP/Gouvernement.	Envisagé au cours de l'exécution de la phase III.
Adopter une approche globale des problèmes oasiens moyennant une saine gestion des ressources naturelles (eau et pâturages).	Une composante FEM doit être incluse dans la conception de la phase III.	Phase III	CPP/Équipe chargée de la conception.	La composante FEM est prête, mais pas encore approuvée.
Améliorer le cadre législatif et réglementaire régissant les responsabilités du personnel chargé du développement des oasis.	Processus devant être inclus dans l'exécution de la phase III.	Phase III	CPP/Gouvernement.	En cours.
Charger les associations de gestion participative des oasis (AGPO) de la gestion des infrastructures.	Mettre en place d'une stratégie de retrait claire.	Phase III	CPP/Équipe chargée de la conception.	La stratégie de retrait a été prévue dans la conception du projet, et sera mise en oeuvre durant la phase III.
Fournir l'appui nécessaire aux AGPO pour mobiliser les ressources financières ainsi qu'aux communautés bénéficiaires de manière à assurer la viabilité de leurs activités à terme lors du retrait du projet.	La mission de formulation doit examiner les voies et moyens appropriés.	Date de la réunion du comité d'examen technique	CPP/Mission de formulation.	La sous-composante 1.1 (développement des capacités) du nouveau projet prévoit l'appui aux AGPO en matière de mobilisation des ressources.



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Préciser le rôle des AGPO et leurs relations avec les organismes locaux/décentralisés en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles, en particulier l'eau, en s'appuyant sur les règlements.	Le gouvernement est invité à: i) rédiger et adopter les règlements; ii) faire connaître la législation aussi largement que possible par le biais d'un programme de sensibilisation et de formation.	Durant les trois premières années de l'exécution	UGP	<b>Fait.</b> La sous-composante I-2, <i>cadre institutionnel et juridique</i> , prévoit l'appui dans le domaine législatif.
Fournir une assistance correspondant à leurs besoins aux nouvelles organisations faitières qui aideront les AGPO.	La mission de formulation, en collaboration avec les AGPO et les unions existantes, doit examiner la nature de l'appui requis.	Avant la réunion du comité d'examen technique	CPP/Mission de formulation	<b>Fait.</b> La sous-composante 1.1, développement des capacités, prévoit l'appui aux AGPO et aux MICO en fonction de leur prestation de services à leurs membres.
Les mutuelles de crédit oasiennes (MICO) doivent renforcer leurs statuts de façon à améliorer leur gestion financière et leur contrôle du crédit. La direction et les fonctions des AGPO et des MICO doivent être séparées.	Les dirigeants des AGPO et des MICO doivent prendre les mesures nécessaires pour garantir la séparation entre les deux types d'organisations, le respect des règlements fondamentaux et résoudre le problème de la gestion par des volontaires.	Durant l'exécution	UGP	La composante III du nouveau projet prévoit l'appui aux MICO et à leurs unions sur la base de la bonne gouvernance et de la séparation de leurs responsabilités de celles des AGPO, l'objectif étant la durabilité.
Créer un service commun chargé du recrutement, de la formation, de l'inspection, de la vérification, de la préparation des comptes et du suivi des MICO.	La mission de formulation doit définir, en consultant les MICO et la Banque centrale de Mauritanie, les modalités et le cadre institutionnel pour la création d'un service commun.	Avant la réunion du comité d'examen technique	CPP/Mission de formulation	<b>Fait.</b> La composante III confie ces fonctions aux unions de MICO.
Les MICO doivent accroître leur propre capitalisation et mobiliser des fonds extérieurs pour leur refinancement.	Renforcer les capacités des MICO de mobilisation des capitaux.	Durant l'exécution.	UGP	La composante III met en place des dispositifs de mobilisation des ressources et de refinancement avec le secteur bancaire.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Accroître le nombre d'ouvrages hydrauliques (déversoirs, barrages) qui doivent être construits dans les oasis où la population est prête à participer à leur construction.	La mission de formulation doit souligner l'importance des ouvrages hydrauliques dans le programme futur.	Avant la réunion du comité d'examen technique	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> La composante IV prévoit le financement de l'infrastructure de base et la sous-composante 1.3, fonds d'investissement commun, prévoit le cofinancement pour les infrastructures à assise communautaire, en faisant référence à l'économie hydrique et à la protection des écosystèmes des oasis.
Développer la capacité des AGPO en tant que maître d'œuvre et maître d'ouvrage.	La mission de formulation doit inclure la formation relative à la gestion des contrats pour les AGPO.	Avant la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> La sous-composante 1.1 prévoit la formation des AGPO dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage.
Revoir totalement l'approche du reboisement et de la stabilisation des dunes.	La mission de formulation doit envisager le reboisement et la stabilisation des dunes dans le contexte d'une gestion saine des ressources naturelles et du Programme national de protection de l'environnement.	Avant la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> La sous-composante 1.1 repose sur l'évaluation des besoins de formation des AGPO.
Faciliter l'accès des populations bénéficiaires à la formation technique, en fonction de leur demande, au moyen d'une allocation financière globale.	Les AGPO doivent évaluer leurs besoins de formation et les missions de formulation et de préévaluation doivent étudier ces demandes et formuler des propositions.			La sous-composante 1.1 repose sur l'évaluation des besoins de formation des AGPO.
Donner la priorité à la formation des dirigeants des AGPO et des MICO dans les domaines de la gestion des organisations et de la gestion administrative et financière.	Le programme de formation OASIS II doit se poursuivre, tout comme les actions de mobilisation de ressources financières supplémentaires.	Avant la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> La sous-composante 1.1 a prescrit comme thèmes centraux: les compétences organisationnelles, la gestion administrative et financière.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Tirer parti de l'expérience acquise dans le domaine de la sous-traitance aux ONG pour le recrutement, le suivi et la formation.	La mission de formulation doit adapter les modalités d'exécution du nouveau projet en conséquence.	Avant la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> Les dispositions institutionnelles prévoient la passation de contrat d'exécution avec des ONG et d'autres prestataires de services ainsi que la collaboration avec les services publics pour la recherche-développement.
Maintenir l'approche de la parité entre les sexes pour promouvoir le rôle des femmes dans le développement des oasis.	La mission de formulation doit élaborer un projet de stratégie d'intégration de la problématique hommes-femmes.	Avant la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	
Assurer la transition avec le nouveau projet.	Le gouvernement et le FIDA doivent définir les actions requises, y compris les modalités financières, pour faciliter la transition entre OASIS II et le projet suivant.			<b>Fait.</b> Un programme de coopération technique de la FAO est prévu et un don du PCE FIDA/ONG a été obtenu pour assurer la continuité de la prestation des services aux AGPO et aux MICO et pour réaliser les audits des organisations et des finances.
Inclure dans la formulation d'un nouveau projet: une approche de la gestion des exploitations pour garantir l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, en particulier de l'eau; la recherche-développement concernant le système agricole oasien; la transformation, le stockage et la commercialisation des produits agricoles, le développement des sources d'énergie renouvelables pour l'infrastructure communautaire; un programme d'alphabétisation fonctionnelle; un processus endogène (intra-Maghreb) d'échanges et de transfert de compétences.	La mission de formulation doit préparer des projets de proposition.	À la réunion du comité d'examen technique.	CPP/Mission de formulation.	<b>Fait.</b> Un fonds d'investissement communautaire a été créé pour fournir des aides et des financements à l'amélioration des systèmes d'exhaure et de distribution de l'eau, et à l'amélioration de la gestion des ressources naturelles. Des dispositions ont été prises en matière de recherche-développement et pour les programmes d'alphabétisation et d'échanges entre agriculteurs.

### C5. Maroc – Projet de développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Une deuxième phase est nécessaire pour consolider les acquis de la première phase.				Le Conseil d'administration a approuvé la phase II en septembre 2003.
La principale priorité de la phase II doit être de combattre la paupérisation de la population rurale et d'éliminer la pauvreté dans la zone, en ciblant tant les petits éleveurs frappés par des catastrophes climatiques que les femmes rurales (groupe cible du FIDA).	Étudier au préalable les stratégies d'adaptation des petits éleveurs pour faire face à la sécheresse, et recenser leurs besoins spécifiques. Définir les composantes du projet en conséquence.			Première composante: <i>Consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire</i> comporte une sous-composante relative à la capitalisation de l'expérience dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et pastorales.
Élaborer un schéma d'utilisation rationnelle des ressources pastorales et fixer les limites de la capacité de charge des terres de parcours.				Pris en compte dans la conception de la phase II.
Renforcer les institutions et les services de formation pour les coopératives, en particulier pour celles qui connaissent des difficultés financières.				Pris en compte dans la conception de la phase II.
Durant la période de transition, consolider et renforcer les acquis de la première phase pour pérenniser les avantages des activités mises en œuvre et optimiser les investissements.	Préparer un plan budgétaire adapté pour assurer au minimum la poursuite des activités d'appui prioritaires et garantir la disponibilité des ressources humaines et matérielles.	Avant le démarrage du projet de développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental - Phase II.	Les Directions provinciales de l'agriculture (DPA), la Direction du budget du Ministère des finances et la Direction de l'élevage du Ministère de l'agriculture et du développement rural doivent préparer le budget conformément aux plans de travail annuels.	Compte tenu de la durée limitée de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations applicables durant la période de transition ont été prises en compte dans la conception de la deuxième phase du projet.
Profiter de la période de transition pour réaliser les études essentielles requises pour mieux appréhender l'environnement humain et naturel et réfléchir davantage aux stratégies de développement les plus adaptées à la zone.				

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Les initiatives se rapportant aux mesures préliminaires qui doivent être prises doivent préciser les responsabilités des diverses parties prenantes et des divers partenaires, et être mises en œuvre à court terme, avant le démarrage de la phase II.				
<b>Mesure préliminaire 1</b> Renforcer les aires de parcours mises en défens, et peut-être en créer de nouvelles, et préciser les conditions d'accès et d'utilisation (s'applique également aux plantations existantes).	Négocier et arrêter les conditions et modalités relatives à la création d'aires de parcours mises en défens, et à l'accès à ces dernières avec les coopératives ayant le droit de les utiliser (par exemple capacité de charge admissible, critères et procédures d'ouverture et de fermeture des aires mises en défens). Par ailleurs, donner des pouvoirs juridiques aux coopératives, assurer la surveillance et la pénalisation en ce qui concerne les infractions relatives aux pâturages sur les aires mises en repos/les plantations, ou le labour et la construction sur les terres de parcours.		Direction de l'élevage, DPA de Figuig et Oujda, coopératives, autorités locales.	Compte tenu de la durée limitée de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations applicables durant la période de transition ont été prises en compte dans la conception de la deuxième phase du projet.
<b>Mesure préliminaire 2</b> Assainir la situation des coopératives là où existent des litiges et introduire la transparence dans les procédures comptables. Clarifier le statut des unions de coopératives par rapport aux coopératives de base.	Effectuer une nouvelle enquête sur toutes les coopératives, étudier leurs points forts et leurs points faibles, élaborer des plans de redressement au cas par cas.		DPA de Figuig et Oujda, Office de développement de la coopération, autorités locales, coopératives.	Compte tenu de la durée limitée de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations applicables à la période de transition ont été prises en compte dans la conception de la deuxième phase du projet.

<b>Recommandations adoptées</b>	<b>Mesures décidées</b>	<b>Date d'achèvement décidée</b>	<b>Services responsables</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
<b>Mesure préliminaire 3</b> Préciser les conditions de la prise en charge effective de la responsabilité d'une gestion saine des camions et locaux inutilisés, et de la gestion et de l'entretien des points d'eau.	Réaliser une enquête précise sur l'état actuel des camions, des coopératives et des points d'eau ainsi que sur leurs conditions d'utilisation et les perspectives concernant leur transfert.		DPA de Figuig et Oujda, Centres de vulgarisation agricole, coopératives, autorités locales.	Des mesures relatives à la gestion saine des camions ont été prises.
<b>Mesure préliminaire 4</b> Assouplir certaines mesures législatives régissant le fonctionnement interne des coopératives pastorales.	Propositions visant à modifier les statuts et les règlements internes des coopératives.		Office de développement de la coopération, DPA de Figuig et Oujda, coopératives, autorités locales.	Compte tenu de la durée limitée de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations applicables durant la période de transition ont été prises en compte dans la conception de la deuxième phase du projet.
<b>Mesure préliminaire 5</b> Réaliser des études sur la dynamique sociodémographique de la région, les paquets techniques les plus appropriés, l'environnement juridique et réglementaire, le degré et les modalités d'utilisation actuels des diverses aires.	Conceptualiser la mise en œuvre de ces études, en collaboration avec les institutions publiques spécialisées.		DPA de Figuig et Oujda, Société centrale pour l'équipement du territoire (Bureau d'étude), Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (IAVHII), École nationale d'agriculture de Meknès, Institut national de recherche agronomique.	Compte tenu de la durée limitée de la période de transition et des contraintes budgétaires, la plupart des recommandations applicables durant la période de transition ont été prises en compte dans la conception de la deuxième phase du projet.
<b>Mesures à moyen terme dans le cadre de la phase II</b>				
<b>Dimension socioéconomique et éradication contre la pauvreté (emploi, activités génératrices de revenus et microentreprises)</b>				

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Réaliser une étude approfondie de la pauvreté dans la zone du projet (inégalité des revenus; vulnérabilité des petits éleveurs au cours des années de sécheresse; sécurité alimentaire; analphabétisme; santé; exode rural) par le biais d'enquêtes et de la méthodologie des diagnostics participatifs. Prévoir une enquête de référence avec un groupe de contrôle, avec suivi périodique.	Intégrer un système d'enquête dans les activités et le budget de la phase II.	Première année de la phase II.	Direction de l'élevage, FIDA, UGP, DPA de Figuig et Oujda.	Un diagnostic participatif de référence a été effectué avant la formulation de la phase II.
Favoriser l'émergence d'un tissu économique local reposant sur le potentiel particulier de la zone, soutenu par la création de microentreprises d'artisanat et d'autres petits métiers (en partenariat avec les ONG).	Créer un service polyvalent pour recevoir et guider les bénéficiaires du projet (les femmes et les jeunes chômeurs).	Durant la première année de la phase II pour les ONG fournissant le microcrédit et durant les trois premières années pour les banques de crédit.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, FIDA, banques locales de crédit agricole, ONG spécialisées dans le microcrédit.	Démarrage prévu au lancement de la phase II, qui devrait avoir lieu durant le deuxième semestre de 2004.
Formuler une stratégie spécifique ciblant les femmes rurales pour promouvoir les activités génératrices de revenus moyennant un subventionnement partiel (partage des coûts de démarrage) et indiquer les activités particulières: travail de la laine, du cuir et de l'alfa; plantes aromatiques et médicinales (romarin, artémise); élevage.	Renforcer les ressources humaines des services d'animation des groupes féminins des DPA de Figuig et Oujda. Réaliser une enquête préliminaire des possibilités de microcrédit existant auprès des banques et des ONG spécialisées.	Avant la fin de la phase II (2009).	UGP, DPA de Figuig et Oujda, banques locales de crédit agricole, FIDA, ONG spécialisées.	Démarrage prévu au lancement de la phase II, qui devrait avoir lieu durant le deuxième semestre de 2004.
Dans le cadre du plan d'aménagement de la région, structurer les initiatives pour améliorer l'accès aux infrastructures sociales (centres d'animation et de formation), et les conditions de vie de la population locale.	Améliorer l'infrastructure sociale de base au niveau local.	Avant la fin de la phase II (2009).	UGP, DPA de Figuig et Oujda, gouvernement local, autres départements ministériels, associations locales de développement, ONG.	Démarrage prévu au lancement de la phase II, qui devrait avoir lieu durant le deuxième semestre de 2004.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Encourager les petits éleveurs à développer d'autres activités rémunératrices dans le cadre de l'éradication de la pauvreté.	Recenser toutes les possibilités offrant des avantages comparatifs, les mesures d'incitation, les mécanismes d'exécution et les besoins de formation.	2006 pour ce qui est du recensement de ces possibilités, et fin de la phase II pour la formation.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Office de développement de la coopération.	<p>Démarrage prévu au lancement de la phase II, qui devrait avoir lieu durant le deuxième semestre de 2004.</p> <p>Pris en compte dans la sous-composante Promotion d'activités génératrices de revenus de la composante Valorisation de la production rentable dans la zone orientale, qui étudie les secteurs et activités économiques présentant un intérêt éventuel pour le groupe cible et pouvant être financées par la banque concernée.</p>
Renforcer les équipes de formation de façon à appliquer les recommandations précédentes.	Affecter plus de personnel aux DPA de Figuig et Oujda et dispenser la formation nécessaire à tous les personnels associés au projet.	Au démarrage de la phase II.	Ministère de l'agriculture et du développement rural.	L'affectation du personnel supplémentaire est en cours.
<b>Protection des ressources pastorales et de l'environnement (définition d'un cadre stratégique pour le développement durable de l'ensemble de la zone de steppes de la région Oriental, y compris l'affectation rigoureuse de chaque zone à des utilisations particulières en fonction de ses caractéristiques naturelles).</b>				



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Élaborer un schéma directeur assorti de cartes détaillées pour une utilisation rationnelle des ressources pastorales dans l'ensemble de la région des hauts plateaux (protection des terres pastorales, agricoles et de l'environnement), en recourant à la méthodologie participative. Définir les mesures qui permettront de combattre l'extension anarchique des terres de labour et les menaces qu'elle constitue pour la biodiversité, les sols et les eaux.	Rédiger le document préliminaire sur la situation existante et définir le cahier des charges pour l'étude de base, un programme de recherche-développement sur les paquets techniques/les espèces végétales permettant de réhabiliter les terres dégradées, et surveillance des ressources.	Première année de la phase II.	Direction de l'élevage, Direction des eaux et forêts (à l'heure actuelle Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification, Centre régional de recherche agronomique de l'Oriental (CRRA); UGP, DPA de Figuig et Oujda.	L'équilibre à long terme entre les ressources disponibles et les besoins de pâturage du cheptel a été pris en compte dans la conception de la phase II. Un travail de cartographie socioterritoriale a été réalisé avant la conception de la phase II.
Harmoniser les programmes sectoriels nationaux (protection du cheptel, amélioration génétique, création de points d'eau, subventions pour le matériel de labour) avec les principes de gestion rationnelle des ressources naturelles.	S'assurer que les programmes sectoriels satisfont à certaines conditions garantissant la viabilité des ressources naturelles à terme.		Direction de l'élevage, UGP, DPA de Figuig et Oujda, coopératives, autorités locales.	
Mettre en œuvre des réformes pour clarifier: les relations entre les terres communales et les domaines alfatières, en empêchant l'extension des zones de labour et en réhabilitant des zones précédemment labourées en y plantant des espèces fourragères pérennes; ainsi que les délimitations administratives entre les communes rurales sans compromettre les échanges de pâturages prévus aux termes des accords/contrats ou des coutumes en vigueur. Les contrats doivent spécifier les aires de parcours devant être mises en défens à l'avenir, le régime de police et les bénéficiaires des redevances de pacage.	Note préliminaire sur les problèmes actuels et indications de solutions possibles.	Dès l'achèvement de la phase II (2009).	Direction des affaires rurales, Direction des eaux et forêts (actuellement Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification), coopératives, CRRA, nouabs, autorités locales, UGP, DPA de Figuig et Oujda.	La délimitation des terres alfatières, qui font partie du domaine public, en est au stade final. Accord tripartite entre le Ministère de l'agriculture et du développement rural, le Ministère de l'intérieur (dont dépend la Direction des affaires rurales) et le Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification.
<b>Développement de la production animale et optimisation des produits (préciser les responsabilités de l'État et du secteur privé ainsi que les</b>				

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>mesures d'incitation/de subventions).</b>				
Mieux intégrer l'économie pastorale dans l'économie de marché en encourageant la filière viande, et trouver d'autres secteurs économiques susceptibles de soulager la pression exercée sur les ressources naturelles (écotourisme, chasse, travail du cuir et de la laine).	Réaliser une étude sur la filière viande et la capacité du tissu économique local; rechercher des débouchés extérieurs; évaluer la faisabilité financière et économique des possibilités d'investissement.	Troisième année de la phase II.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, FIDA, unions des coopératives, Direction des eaux et forêts, Association nationale ovine et caprine.	Débutera au démarrage de la phase II, qui devrait avoir lieu durant le deuxième semestre de 2004.
Préciser le rôle de l'État dans les soins de santé et définir quelle sera la participation des éleveurs au coût des traitements vétérinaires et préventifs, de façon à renforcer les coopératives.	Faciliter les échanges d'information entre le service vétérinaire, les techniciens du laboratoire et les autres acteurs de la surveillance épidémiologique. Promouvoir les études vétérinaires régionales et les laboratoires de recherche pour parvenir à un meilleur diagnostic des principales maladies animales. Encourager les vétérinaires privés.	Avant la fin de la phase II (2009)	Direction de l'élevage, laboratoire vétérinaire de Oujda, UGP, DPA de Figuig et Oujda, coopératives.	Ces aspects ont été pris en compte dans la conception de la phase II.
<b>Aspects institutionnels et organisations des coopératives pastorales (nouveau rôle des services décentralisés de l'État et des organisations locales (coopératives)</b>				
Mise à jour de l'interprétation de nombreux textes de lois et règlements régissant l'utilisation des ressources pastorales dans l'Oriental afin de préciser clairement les droits et les responsabilités.	Rédiger un rapport sur les textes légaux en vigueur qui régissent l'utilisation des ressources pastorales dans l'Oriental.	Première année de la phase II (Mise en œuvre de la stratégie nationale de développement des parcours).	Direction des affaires rurales, Direction des eaux et forêts (Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification), Direction de l'élevage, FIDA, UGP.	Pris en compte dans la conception de la phase II. Démarrage au début de la phase II, prévu durant le deuxième semestre de 2004.
Mettre en œuvre des mesures pour sécuriser les droits de propriété des communautés autochtones et des droits d'usage des éleveurs organisés en coopératives pastorales.	Élaborer des modèles de contrats de concession entre les communautés ethniques et les coopératives pastorales pour la gestion des aires de parcours mises en dépens. Définir les conditions d'utilisation et les	Accord tripartite avant le démarrage de la phase II dont la mise en œuvre se fera durant toute la phase II.	Direction des affaires rurales, Direction des eaux et forêts (Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification), Direction de l'élevage, coopératives,	Pris en compte dans la conception de la phase II. Démarrage au début de la phase II, prévu durant le deuxième semestre de 2004.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	protocoles d'intervention technique.		communes rurales, autorités locales, UGP, DPA de Figuig et Oujda.	
Étudier le rôle des coopératives en tant qu'institutions relais et les possibilités de diversification des ressources et des services qu'elles fournissent. Confier officiellement certaines tâches aux coopératives, sur la base d'un contrat de rendement. Encourager les coopératives à passer des contrats collectifs pour les services d'intérêt commun (comptabilité, vétérinaire privé, fournisseurs d'aliments du bétail). Affecter aux coopératives les montants perçus sur les soins vétérinaires.	Élaborer un modèle de contrat de rendement pour négocier avec les coopératives.	Pour les contrats types et les ateliers, durant les deux premières années de la phase II. Des plans de développement participatif des coopératives seront élaborés au cours des trois premières années de la phase II.	Direction de l'élevage, Office de développement de la coopération, coopératives, communes rurales, autorités locales, DPA de Figuig et Oujda.	Pris en compte dans la conception de la phase II.  Démarrage au début de la phase II, prévu durant le deuxième semestre de 2004.
Analyser le rôle des communes rurales dans les mesures d'appui visant à améliorer les conditions de vie (alimentation en eau potable, marchés, abattoirs) et développement des ressources humaines des coopératives d'élevage.	Élaborer un contrat de rendement type pour négocier avec les communes rurales, en privilégiant le partenariat avec les coopératives et en définissant les droits et les obligations.	Pour les contrats types et les ateliers, durant les deux premières années de la phase II.	Direction de l'élevage, coopératives, communes rurales, autorités locales, UGP, DPA de Figuig et Oujda.	Pris en compte dans la conception de la phase II. Démarrage au début de la phase II, prévu durant le deuxième semestre de 2004.
Créer un organisme fédérateur chargé du développement des zones pastorales de l'Oriental, et de la coordination des actions de toutes les parties prenantes.	Créer une commission pour formuler des propositions à l'intention des autorités concernées.		Direction de l'élevage, Direction des eaux et forêts, Direction des affaires rurales, UGP, DPA de Figuig et Oujda, IAVHII, CRRA et autres institutions.	La commission a été créée par décision du Wali de l'Oriental.
Formuler une politique nationale appropriée pour lutter contre les effets de la sécheresse, comprenant un système de prévision et d'alerte précoce et des aides de l'État en cas de situation d'urgence extrême.	Mettre en place un programme pour assurer le suivi de la sécheresse et de ses effets. Étudier les modalités de création d'un fonds régional de solidarité pour les catastrophes de moindre importance. En période de sécheresse/de disette fourragère, cibler des actions de protection du cheptel dans le	À la fin de la phase II.	Direction de l'élevage, autorités locales, UGP, DPA de Figuig et Oujda, Observatoire national de la sécheresse, CRRA.	Pris en considération dans la conception de la phase II sous la rubrique «création d'un système de surveillance de la sécheresse et d'alerte précoce» de la composante «nouer des partenariats».

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	cadre de partenariat entre les pouvoirs publics et les éleveurs.			
Établir un contrat entre la coopérative de comptables et d'auditeurs (chargée d'établir la comptabilité et de la faire certifier) et les coopératives et unions de coopératives.	Négocier avec la coopérative de comptables et d'auditeurs pour définir les modalités des contrats.	Troisième année de la phase II.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Office de développement de la coopération, Service des impôts.	Pris en compte dans la conception de la phase II sous la rubrique «certification des documents comptables des coopératives» dans le cadre du renforcement des capacités locales de la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire».
Promulguer une loi spécifiquement axée sur les coopératives pastorales pour les aider à surmonter les difficultés de leur environnement social (composition des Conseils de direction, règles relatives aux assemblées générales, comptabilité et vérification des comptes).	Formuler un projet de texte qui devra être examiné par les divers partenaires.	L'étude doit se faire au cours de la première année de la phase II.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Office de développement de la coopération, Fédération nationale des coopératives, coopératives, unions des coopératives, autorités locales, Direction de l'élevage, Direction des petites entreprises du Ministère de l'agriculture et du développement rural, Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification.	Pris en compte dans la conception de la phase II sous la rubrique concernant l'étude sur le «cadre juridique et institutionnel» destiné à la mise en œuvre de la stratégie de développement pour l'Oriental dans le cadre de la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire».
Réexaminer et définir les critères applicables à la création de nouvelles coopératives pastorales.	Créer un comité de réflexion.	Durant toute la phase II afin de ménager la souplesse nécessaire pour s'adapter.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Centres de vulgarisation agricole, coopératives concernées, unions de coopératives, autorités locales.	Pourrait être mis en œuvre, lorsque cela sera nécessaire, dans le cadre de la sous-composante «renforcement des capacités locales» de la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire».
Préciser les attributions des unions par rapport aux coopératives membres.	Modifier les règlements internes et les statuts des unions.	Durant toute la phase II afin de ménager la souplesse nécessaire pour s'adapter.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Centres de vulgarisation agricole, unions de coopératives.	Pourrait être mis en œuvre, lorsque cela sera nécessaire, dans le cadre de la sous-composante «renforcement des capacités locales» de la composante «consolidation des

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				acquis institutionnels et du savoir-faire.
Définir la structure des pouvoirs ayant autorité sur les coopératives pastorales, la manière d'exercer ce pouvoir, et les responsabilités de chaque acteur public.	Organiser des réunions de coordination entre les administrations concernées.	À l'achèvement de la phase II.	Autorités locales, UGP, DPA de Figuig et Oujda, Service des impôts.	Pourrait être mis en œuvre, lorsque cela sera nécessaire, dans le cadre de la sous-composante «renforcement des capacités locales» de la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire».
Définir les domaines de compétence et la fréquence des réunions pour les institutions de coordination et la gestion régionale (comité de coordination interprovincial, comité de pilotage) pour leur insuffler un dynamisme.	En présenter le détail aux Gouverneurs des provinces concernées et au Secrétaire général du Ministère de l'agriculture, du développement rural et des eaux et forêts.	À l'achèvement de la phase II.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Direction de l'élevage.	Pris en compte dans la conception de la phase II.
Définir le rôle des centres de vulgarisation agricole dans les interventions du projet, leur fournir les ressources nécessaires et passer des contrats de rendement afin de les dynamiser.	Préparer les éléments des divers contrats de rendement.	Préparation des contrats durant la première année de la phase II. Action de dynamisation pendant toute la durée de la phase II.	UGP, DPA de Figuig et Oujda, Centres de vulgarisation agricole (Centres de travaux, CT), Direction de l'élevage, Direction de la formation, Direction de la recherche et du développement (DERD).	Pris en compte dans la conception de la phase II dans le cadre du renforcement des structures du Ministère de l'agriculture et du développement rural, dans la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire», et dans le contexte des mécanismes de mise en place de partenariats de la composante «activités de mobilisation».
<b>Système de S&amp;E et supervision (fournir des renseignements sur l'impact des activités du projet aux administrations concernées, au personnel, aux bénéficiaires et aux donateurs; associer les bénéficiaires à la sélection des indicateurs).</b>				
Confier le système de S&E à une cellule bien précise de la gestion du projet pour s'assurer que le personnel	Réfléchir aux carences du système de S&E actuel; mettre au point une nouvelle structure	Première année pour ce qui est de la création d'éléments de référence et de	Direction de l'élevage, UGP, DPA de Figuig et Oujda, FIDA.	Pris en compte dans la conception de la phase II dans la rubrique «activités de S&E»

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
dispose de temps et de moyens et garantir l'objectivité des résultats. Recourir à un groupe de contrôle pour les indicateurs quantitatifs de manière à établir une distinction claire entre les effets du projet et les facteurs externes. Utiliser des indicateurs anthropométriques pour surveiller l'état alimentaire. Convoquer des sessions périodiques pour informer de manière audiovisuelle les membres des coopératives des résultats du S&E.	et des modalités d'exécution et les intégrer à la phase II du projet.	l'amélioration du système de S&E. Pendant toute la durée de la phase II pour ce qui est du S&E et des études concernant l'impact.		de la sous-composante concernant la coordination et la gestion du projet de la composante «consolidation des acquis institutionnels et du savoir-faire».
Améliorer les méthodes de supervision et de suivi par les donateurs et l'institution coopérante du point de vue de la fréquence des missions et de leur composition. Les missions de supervision devront assurer un meilleur suivi des résultats du projet et ne pas se contenter d'en examiner les aspects financiers/les décaissements.	Inclure une partie du coût de supervision technique dans le coût du projet.		Direction de l'élevage, UGP, DPA de Figuig et Oujda, FIDA, institutions coopérantes.	Une institution coopérante plus opérationnelle a été nommée pour la phase II et le système de S&E RIMS a été adopté dès le départ.

**C6. Namibie – Projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales (NOLIDEP)**

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Placer la population et l'utilisation durable des ressources au centre de la conception du développement et ne pas s'en tenir à des options d'investissement déterminées à l'avance.	Envisager le conflit entre la pression exercée par les décaissements du FIDA et le fait que les communautés participantes sont prêtes à assumer la direction de leur propre développement.		MAWRD/ gouvernement	Le projet NOLIDEP a beaucoup contribué à promouvoir l'approche participative et la participation des communautés. La recommandation entendait aller au-delà des progrès faits à ce jour.
Adopter des systèmes de gestion durable des ressources.	Aider à sécuriser l'accès des ruraux pauvres aux ressources naturelles (terre, végétation, eau). Il faut en particulier aborder la question des «clôtures illégales» dans les zones communales qui pourraient marginaliser davantage les pauvres.		MAWRD/ gouvernement	Cette recommandation vise le long terme et concerne le projet qui donnera sans doute suite au NOLIDEP. Il est encore en cours d'élaboration par le gouvernement et on ne sait pas encore s'il sera financé par le FIDA.
Instaurer un environnement favorable à la lutte contre la pauvreté, à la croissance économique, à la répartition équitable des avoirs.	Appuyer les organisations représentatives au niveau local.		MAWRD/ gouvernement	Il s'agit là encore d'une recommandation globale à très long terme concernant l'approche de la réduction de la pauvreté rurale adoptée par le Gouvernement.
Réduire la proportion de la population qui dépend de la production agricole primaire pour diminuer le nombre de personnes vivant dans la pauvreté.	Stimuler la diversification des possibilités économiques.		Gouvernement	Voir ci-dessus. Dans le cadre du NOLIDEP, certaines activités rémunératrices extra-agricoles ont été appuyées.
Résoudre le problème de la plus grande pauvreté du grand nombre de ménages ruraux qui sont de facto ou de jure dirigés par une femme.	Intégrer la problématique hommes-femmes dans toutes les activités en les axant spécialement sur les femmes.		MAWRD.	Dans le cadre du NOLIDEP, certaines activités dont bénéficiaient principalement les femmes (fonds de capital de démarrage pour les petits animaux, activités rémunératrices, etc.) ont été appuyées. Mais l'intégration des femmes dans toutes les activités pourrait être renforcée dans le projet qui pourrait donner suite au NOLIDEP.
Maintenir des possibilités de croissance économique en milieu rural.	Protéger le capital humain par des actions/investissements particuliers visant à atténuer les effets du VIH/Sida.		Gouvernement	C'est là une recommandation qui vise le projet qui donnera suite au NOLIDEP.
Concilier la nécessité d'un développement économique pleinement participatif et la gestion durable des ressources communales dans un environnement extrêmement fragile.	Adopter une approche de la programmation à long terme pour la planification et le financement.		Gouvernement	Voir plus haut.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Société civile et participation populaire au processus de développement</b>				
Établir entre le MAWRD et les partenaires de développement une conception commune des répercussions opérationnelles de l'approche participative, à savoir un partenariat en continu en vue d'autonomiser les communautés rurales, et non pas simplement un processus consultatif.	Tirer les enseignements des projets précédents et s'en inspirer (forum pour la gestion intégrée des ressources [FIRM], programme de développement durable de la production animale et des pâturages [SARDEP]), la période d'exécution ayant donné aux agents de développement le temps nécessaire pour gagner la confiance des villageois, ce qui a permis à la population d'exprimer ses peurs, préoccupations et ambitions réelles, et de déterminer ainsi le cours des choses, avec l'appui et les conseils nécessaires.		MAWRD/ gouvernement	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement met clairement l'accent sur la participation et l'autonomisation des communautés/bénéficiaires et des organisations de la société civile. En attendant, le projet en cours a créé un mécanisme renforcé permettant d'associer étroitement les communautés à la validation des travaux de développement de l'infrastructure menés à bien par des entrepreneurs locaux, ce qui les encourage à en devenir parties prenantes. Deuxièmement, le projet actuel a aidé les comités chargés des points d'eau à devenir plus autonomes en mettant en place une exploitation et une gestion communautaire de ces points d'eau.
	Les prestataires de services, par exemple le MAWRD et ses partenaires de la communauté des donateurs, doivent procéder aux ajustements opérationnels requis pour généraliser une interaction plus intense avec les villageois sur des périodes plus longues. Étudier les approches innovantes de la gestion des fonds publics plus près de ceux qui en ont besoin plutôt que de recourir à des catégories préétablies de compétences techniques et d'options de programme disponibles dans les directions du MAWRD. La communauté des donateurs doit éviter de décider des interventions à l'avance en fixant des objectifs pour les types d'équipements à mettre en place, et leur quantité.		MAWRD/ gouvernement	Voir ci-dessus.
	Les organismes d'exécution doivent utiliser des indicateurs qui traduisent		MAWRD/ gouvernement	Voir ci-dessus.



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	l'évolution des niveaux de compétence pour mesurer le développement du capital humain et l'efficacité d'un programme d'appui axé sur la population.			
	Réorienter/revoir la formation de manière à autonomiser les communautés pour qu'elles jouent un rôle dynamique dans leur propre organisation.		MAWRD/ gouvernement	Voir ci-dessus.
Adopter une méthodologie d'exécution plus durable et plus susceptible de reproduction, le MAWRD jouant un rôle de catalyseur en reliant les communautés aux autres parties prenantes du développement (par exemple AGRIBANK, fournisseurs de matériel et d'intrants, transformateurs, organisations agricoles), qui assument des fonctions d'exécution spécifiques.	Renforcer considérablement les capacités dans les domaines tant techniques qu'organisationnels pour permettre au MAWRD de jouer un rôle très important qui lui revient dans le développement durable.		MAWRD/ gouvernement	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement souligne clairement la participation de diverses parties prenantes et de divers prestataires de services moyennant une «coordination» et une «facilitation» renforcées, plutôt que l'exécution de nombreuses activités par les organismes et services de l'État.
<b>Développement des services financiers ruraux et mise en place d'un cadre législatif et réglementaire qui stimule l'esprit d'entreprise et une croissance économique durable</b>			Gouvernement	Il s'agit là de recommandations à long terme destinées au projet qui donnera suite au NOLIDEP. Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet tente d'aborder ce sujet.
Réduire la proportion et le nombre de ménages directement tributaires de la production agricole primaire comme moyen de subsistance.	Il est de plus en plus urgent de diversifier l'économie en créant des entreprises qui ajoutent de la valeur aux produits agricoles et développent le secteur des services, ce qui incitera les producteurs agricoles à investir davantage pour devenir plus efficaces et être davantage axés sur les marchés.		Gouvernement	Voir ci-dessus.
	Les agriculteurs et les chefs d'entreprise potentiels doivent avoir accès aux services financiers (épargne et emprunt); le gouvernement doit aider les institutions financières existantes qui desservent les zones communales septentrionales à se développer, tout en facilitant, par le biais de la mise en place d'un cadre réglementaire approprié, la création		Gouvernement	Voir ci-dessus.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	d'institutions de microfinancement. Il faut également instaurer un environnement commercial favorable aux petites et moyennes entreprises qui ajoutent de la valeur aux produits.			
Le FIDA, le gouvernement et les parties prenantes du programme concernant la microfinance rurale doivent définir l'appui supplémentaire requis pour développer le secteur de la finance dans les zones communales septentrionales (par exemple, une contribution technique du FIDA concernant le dispositif organisationnel en faveur des pauvres et le renforcement des capacités des institutions de microfinancement en milieu rural).			Gouvernement	Voir ci-dessus.
<b>Décentralisation des services et des ressources et restructuration du Ministère de l'agriculture, de l'eau et du développement rural</b>				
Envisager de renforcer les fonctions réglementaires et administratives des autorités régionales à l'appui du développement local.	Créer des fonds discrétionnaires au niveau régional (par exemple dans la structure administrative régionale du MAWRD), pour allocation par les régions aux initiatives de développement appropriées, conformément à des procédures spécifiées.		Gouvernement/ MRLGH.	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement souligne clairement la nécessité de se conformer au processus de décentralisation en cours, et de l'appuyer.
Le MAWRD doit réenvisager son rôle, qui doit être de facilitation, de suivi et de réglementation, et associer plus étroitement les autres partenaires éventuels du développement au niveau de l'interaction avec les communautés (une expérience a déjà été acquise en la matière dans le cadre du NOLIDEP).	La formation future devrait mettre l'accent sur le renforcement des compétences analytiques pour évaluer les besoins de développement et les possibilités qu'il offre, ainsi que la mise en place d'une relation catalytique entre les communautés rurales et les prestataires de services.		MAWRD.	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement souligne clairement la participation de diverses parties prenantes et de divers prestataires de services moyennant une «coordination» et une «facilitation» renforcées, plutôt que l'exécution de nombreuses activités par les organismes et services de l'État.
<b>Réforme foncière communale</b>				
Résoudre le problème de la menace croissante que représentent l'expansion démographique et les diverses formes	Accélérer la réforme foncière: adopter des instruments juridiques pour protéger les droits et les intérêts des ruraux pauvres en		MLRR/MAWRD.	La Loi sur la réforme des terres communales a été promulguée après la fin de l'évaluation. Cette loi entend améliorer le système de

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
de violation et d'utilisation non traditionnelle des terres pour les systèmes traditionnels d'allocation et d'utilisation des ressources.	ce qui concerne la permanence de leur accès aux ressources communales.			propriété foncière communale sous une forme décentralisée en créant des conseils fonciers communaux. Elle sert de schéma directeur pour les activités de gestion des terres communales (principalement des parcours). Les activités proposées pour donner suite au projet devraient appuyer la mise en œuvre de cette loi, en tenant dûment compte des populations défavorisées.
L'investissement futur du FIDA devrait mettre l'accent sur la sécurité de la propriété foncière, l'accès aux ressources et leur utilisation ainsi que l'autonomisation des pauvres par le biais d'organisations démocratiques.			MLRR/ MAWRD.	L'investissement futur en Namibie n'est pas encore décidé. S'il est décidé que le FIDA ne financera pas le projet donnant suite au NOLIDEP, le FIDA étudiera néanmoins la possibilité d'appuyer le processus de la réforme foncière, en privilégiant les terres communales et les ruraux pauvres par le biais d'autres mécanismes.
Le FIDA doit renforcer les réseaux mis en place par les parties prenantes concernées de la société civile pour s'assurer que le débat foncier tient bien compte des préoccupations des ruraux pauvres.				Voir plus haut.
Le FIDA doit, en collaboration avec la Coalition internationale pour l'accès à la terre, mettre en place un dispositif au niveau local pour sécuriser et protéger les droits fonciers des agriculteurs défavorisés des zones communales.				Voir plus haut.
<b>Gestion communautaire durable des ressources naturelles</b>				
Résoudre le problème croissant de la dégradation environnementale des ressources communes qui menace l'activité économique.	Permettre aux communautés d'acquérir les moyens nécessaires pour maintenir et améliorer la productivité des ressources.		MAWRD/MET/ MLRR.	Il s'agit là d'une recommandation générale et à long terme. La question de la gestion durable des ressources naturelles devrait être abordée d'une manière plus rigoureuse, dans le cadre du nouveau projet, non seulement durant la conception mais également durant l'exécution.
Porter une attention accrue aux actions plus généralisées de sensibilisation aux problèmes et aux potentiels, et aux	Établir un lien entre les activités de sensibilisation et les autres partenaires du développement rural et l'évolution récente		MAWRD/MET/ MLRR.	

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
répercussions négatives des pratiques inadaptées sur la viabilité future des moyens de subsistance en milieu rural. Les organismes techniques de l'État doivent être sensibilisés à la nécessité d'aborder conjointement les grands problèmes économiques et environnementaux.	de la législation (loi sur la conservation et réforme des terres communales).			
Développer considérablement les aides accordées aux communautés rurales pour réglementer le pâturage et améliorer l'efficacité de l'utilisation de la végétation.	Il faut étudier la modification de la législation sur la conservation pour qu'elle couvre les ressources végétales des terres de parcours communales et la gestion des parcours. Utiliser le projet de loi sur les terres communales, en attendant que la loi soit officiellement promulguée, comme outil essentiel.		MAWRD/MET/MLRR.	La Loi sur la réforme des terres communales a été promulguée après la fin de l'évaluation. Cette loi entend améliorer le système de propriété foncière communale sous une forme décentralisée en créant des conseils fonciers communaux. Elle sert de schéma directeur pour les activités de gestion des terres communales (principalement des parcours). Les activités proposées pour donner suite au projet devraient appuyer la mise en œuvre de cette loi, en tenant dûment compte des populations défavorisées.
Aider les communautés à optimiser les avantages potentiels.	Le MAWRD et les autres partenaires de développement doivent aider à mettre en place des structures communautaires fortes et représentatives.		Gouvernement	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement met clairement l'accent sur la participation et l'autonomisation des communautés/bénéficiaires et des organisations de la société civile. Dans le cadre du NOLIDEP, ces organisations créées dans le cadre du projet portaient pour la plupart sur la gestion des points d'eau, mais le projet n'abordait pas réellement la question de la gestion durable des ressources naturelles communales. Le nouveau projet devrait aborder plus rigoureusement cette question.
Établir une collaboration plus étroite entre les services publics et les ONG/organisations de la société civile, les institutions publiques au niveau national s'occupant des politiques générales et de la sensibilisation aux préoccupations des ruraux pauvres,	Fournir un appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile dans le cadre du forum de l'Association namibienne des organisations d'appui à la gestion des ressources naturelles à assise communautaire (NACSO).		MAWRD, MET, MLRR.	Le texte provisoire du descriptif du nouveau projet rédigé par le gouvernement souligne clairement la participation de diverses parties prenantes et de divers prestataires de services moyennant une «coordination» et une «facilitation» renforcées, plutôt que l'exécution de nombreuses activités par les

<b>Recommandations adoptées</b>	<b>Mesures décidées</b>	<b>Date d'achèvement décidée</b>	<b>Services responsables</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
tandis que les ONG fournissent les services de formation et les compétences de mobilisation des communautés sur le terrain.				organismes et services de l'État.
				Le processus préparatoire du nouveau projet donnant suite au NOLIDEP mis en place par le Gouvernement a expressément ou implicitement indiqué que tous les points ci-dessus seraient pris en compte.

MAWRD: Ministère de l'agriculture, de l'eau et du développement rural

MET: Ministère de l'environnement et du tourisme

MLRR: Ministère des terres, de la réinstallation et de la réhabilitation

MRLGH: Ministère du gouvernement régional et local et du logement

**C7. Pérou – Projet de gestion des ressources naturelles dans la Sierra méridionale**

<b>Recommandations adoptées</b>	<b>Mesures décidées</b>	<b>Date d'achèvement décidée</b>	<b>Services responsables</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
Analyser et systématiser l'expérience du projet.	Collecter, traiter et diffuser l'information.	31 décembre 2004.	Unité chargée de l'exécution du projet (UEP)	Un certain nombre de documents et un CD-ROM ont été préparés. Divers ateliers ont été également organisés.
Lancer la concertation et traduire l'approche en options.	Définir les questions de politique générale et les discuter avec les pouvoirs publics, les autres projets et les donateurs.	31 décembre 2005.	Chargé de programme de pays (CPP) et Division Amérique latine et Caraïbes.	Les approches du projet sont en cours d'introduction dans des projets en Équateur et dans d'autres pays d'Amérique latine ainsi que dans les projets de développement du couloir Puno-Cuzco et de la Sierra Sur, financés par le FIDA au Pérou.
Appuyer le projet par des ressources supplémentaires dans le domaine du microcrédit.	Mobiliser des ressources additionnelles du Gouvernement.	31 décembre 2004.	CPP/Gouvernement du Pérou.	Les allocations ont été débloquées au cours de l'année budgétaire 2004
Réaffectation des ressources entre catégories de dépenses.	Affecter les fonds non alloués et revoir les montants alloués au S&E.	2003.	CPP/UEP/Ministère de l'agriculture/Société andine de développement (SAD) et les institutions coopérantes.	Travail achevé.

**C8. Philippines – Projet de financement de microentreprises rurales (RMFP)**

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>A) Éclairage 1: Développement du rayon d'action de la microfinance en créant des institutions financières viables</b>				
<b>Recommandation A/1:</b> Développer le rayon d'action du secteur de la microfinance en faveur des pauvres et des plus démunis en les dotant d'institutions financières viables.	Fournir des fonds propres, ou du quasi capital, des prêts d'équipement et des prêts pour le développement institutionnel.	Aucune.	Société populaire de financement et de crédit (PCFC), FIDA et autres donateurs partenaires, plus des IMF sélectionnées.	a) Le FIDA, la BASD et la PCFC continuent à fournir des prêts d'équipement et des prêts institutionnels dans le cadre du projet jusqu'à sa clôture finale en 2003, pour accroître le rayon d'action de la microfinance grâce à des IMF viables. b) En 2003 et 2004, tant le FIDA que la BASD ont conçu des projets pour donner suite au RMFP afin de mobiliser de nouvelles ressources pour renforcer encore le rayon d'action du secteur de la microfinance en faveur des pauvres par le biais d'IMF viables. La formulation du programme de promotion de la microentreprise rurale du FIDA et du projet de développement de la microfinance rurale de la BASD était totalement achevée à la fin de 2003; on attend désormais que le nouveau gouvernement soit en place pour décider des mesures à prendre pour y donner suite, y compris préévaluation et présentation aux divers organes directeurs pour approbation.
<b>Recommandation A/2:</b> Encourager les ONG financièrement viables.	Création d'un groupe consultatif pour superviser la transformation en banques rurales ou caisses d'épargne des ONG qui fournissent actuellement illégalement des services de crédit.	Trois ans à compter du début de l'appui à chacune des ONG concernées	PCFC, Conseil philippin du microcrédit (MCCP), Association philippine des banquiers ruraux (RBAP) et Centre pour l'agriculture et le développement rural de la Banque rurale (CARD).	a) Aucune mesure n'a encore été prise depuis que la Banque foncière des Philippines (LBP) a commencé, au milieu de 2003, à examiner: i) s'il fallait poursuivre la privatisation envisagée de la PCFC; et ii) si elle avait pris trop de risques avec la PCFC en tant que son seul emprunteur important. b) Des dispositions devraient être prises dans le cadre du projet de développement de la microfinance rurale de la BASD pour aider les ONG compétentes à se transformer en IMF viables ou à renforcer leurs guichets ou activités actuelles de microfinance.
<b>Recommandation A/3:</b> Renforcer les capacités pour la mise en place d'institutions financières.	Mise en place de services de formation, d'initiation et de conseil dans certaines institutions participantes sélectionnées, et création d'un groupe de coordination des	Aucune	PCFC, RBAP, École des services bancaires de campagne (ABC), instituts de formation, FIDA et autres	a) La formulation tant du programme de promotion de la microentreprise rurale que du projet de développement de la microfinance rurale prévoit des programmes de formation et d'initiation, tels que recommandés; mais b) Aucune mesure n'a été prise pour créer officiellement le groupe de coordination des donateurs dans la mesure où les négociations du programme de promotion de la microentreprise rurale et du projet de développement de la microfinance rurale attendent des indications

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	donateurs.		donateurs partenaires.	claires du nouveau gouvernement, et où le sort de la PCFC sera en définitive décidé par le nouveau gouvernement, qui sera mis en place à la suite des élections parlementaires et présidentielles de mai 2004.
<b>B) Éclairage 2: Appui aux chefs de microentreprises rurales</b>				
<b>Recommandation B1:</b> Renforcement du pouvoir d'action et des capacités des groupes et des centres.	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités à l'intention du personnel des centres utilisant l'approche de la Banque Grameen.	Aucune.	PCFC avec un organisme adapté qu'il convient d'identifier.	Mesure qui attend le démarrage de la mise en œuvre du programme de promotion de la microentreprise rurale du FIDA et du projet de développement de la microfinance rurale de la BASD, étant donné que le RMFP est depuis lors clos.
<b>Recommandation B2:</b> Fourniture de services pour développer les microentreprises ayant fait leurs preuves.	Identifier et former les agents et les organisations dotés d'une expérience en conseil aux microentreprises et étudier la possibilité d'introduire le recouvrement des coûts pour les services accordés aux microentreprises par les IMF.	Aucune.	FIDA, autres donateurs et prestataires potentiels de services de développement aux entreprises.	La proposition est pleinement intégrée dans la formulation du programme de promotion de la microentreprise rurale qui bénéficie de l'appui du FIDA et devrait l'être dans le projet de développement de la microfinance rurale de la BASD.
<b>Recommandation B3:</b> Sélection des services financiers appropriés.	Organisation d'un programme de recherche et d'ateliers annuels.	Aucune.	PCFC avec la Fondation des banquiers ruraux pour la recherche et le développement.	a) Aucune mesure n'a encore été prise depuis que le RMFP a été clos au milieu de 2003, un an seulement après la formulation des recommandations. b) Il devrait être donné suite à ces recommandations dans le cadre du projet de développement de la microfinance rurale proposé par la BASD, lorsque ce dernier sera entré en vigueur, ainsi que dans celui du programme de promotion de la microentreprise rurale lancé à l'initiative du FIDA.
<b>C) Réforme de la politique du microfinancement</b>				
<b>Recommandation C1:</b> Concertation avec les pouvoirs publics sur la microfinance.	Des mesures seront prises pour institutionnaliser la participation des partenaires concernés dans la concertation de fond sur la microfinance et la mise en œuvre des politiques qui seront	Aucune.	PCFC, Conseil national du crédit (NCC), Département des finances, LBP, institutions participantes sélectionnées et	a) Toute concertation se rapportant à la politique de la microfinance a temporairement été interrompue depuis le milieu de 2003 depuis que la LBP a lancé son étude ayant pour objet d'examiner s'il convient ou non de poursuivre la privatisation de la PCFC. b) Une fois ce travail achevé, une nouvelle concertation sera menée par le FIDA, la BASD, le Gouvernement philippin et d'autres, dans le cadre du programme de promotion de la microentreprise rurale et du projet de développement de la microfinance rurale, ainsi que dans



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	approuvées.		donateurs.	celui d'autres interventions bénéficiant de l'appui des donateurs dans le pays, en 2005 et au-delà si tout va bien.
<b>Recommandation C2:</b> S'engager à mettre en œuvre les clauses relatives à la réforme qui figurent dans l'accord de prêt du RMFP.	Créer un système de suivi du respect des conventions de prêt et préciser les mesures à prendre en cas de non respect.	Aucune	FIDA, autres donateurs partenaires, Département des finances, NCC, Banque centrale des Philippines.	a) La LBP a pris des mesures concernant toutes les clauses en suspens (y compris la privatisation de la PCFC, le retrait progressif des programmes de contrôle du crédit et de subventionnement des taux d'intérêt, etc.), mais ce travail n'est pas terminé même si le RMFP est, depuis lors, clos. b) D'autres mesures de suivi devront être prises dans le cadre du Programme de promotion de la microentreprise rurale et du programme de développement de la microfinance rurale.
<b>D) Améliorer les rapports relatifs aux réalisations et à l'impact du RMFP</b>				
<b>Recommandation D1:</b> Éviter les systèmes de préparation des rapports qui sont onéreux, imprécis et source de distorsions.	Simplifier le système de rapport pour qu'il soit conforme aux normes de la Banque centrale des Philippines (BSP).	Aucune.	PCFC (en consultation avec la BSP et la RBAP), le FIDA, les autres donateurs et les IMF.	a) De nouvelles procédures relatives aux rapports ont été adoptées dans le cadre du RMFP avant sa clôture au milieu de 2003. b) Les mêmes procédures seront adoptées dans le cadre du programme de promotion de la microentreprise rurale proposé et du projet de développement de la microfinance rurale, qui sont respectivement épaulés par le FIDA et la BASD.
<b>Recommandation D2:</b> Mettre en place une évaluation plus systématique et moins coûteuse de l'impact, tant au niveau des IMF qu'à celui du projet dans son ensemble.	Former les IMF à effectuer des évaluations simples du niveau de satisfaction des clients pauvres, et financer un nombre limité d'enquêtes plus approfondies (de référence et de suivi).	Aucune.	FIDA, autres donateurs, PCFC et IMF ayant fait leurs preuves.	La conception tant du programme de promotion de la microentreprise rurale que du projet de développement de la microfinance rurale tiennent pleinement compte de ces recommandations, des fonds ayant été prévus pour réaliser des évaluations de l'impact à intervalles réguliers durant le déroulement des deux projets, s'ils sont en fin de compte approuvés.
<b>E) Améliorer la coopération entre les partenaires du RMFP</b>				
<b>Recommandation E1:</b> Coopération entre les donateurs partenaires.	Les donateurs devraient formuler un accord visant à améliorer la coopération entre eux.	Aucune.	FIDA et les autres donateurs.	Au cours de la dernière année (2002/2003) d'exécution du RMFP, la collaboration entre le FIDA et la BASD s'est nettement améliorée: le FIDA a été tenu au courant de la planification et des conclusions de toutes les missions de supervision du projet. La BASD et le FIDA prévoient actuellement de collaborer étroitement dans le cadre de leur futur programme de promotion de la microentreprise rurale et projet de développement de la microfinance rurale qu'ils appuieront à l'avenir.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Recommandation E2:</b> Coopération entre la PCFC et les institutions financières participantes.	Le RMFP doit allouer des fonds à l'organisation d'ateliers annuels des parties prenantes et à la formation professionnelle du personnel du projet.	Avant la clôture du prêt.	FIDA, autres donateurs et PCFC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Des ateliers des parties prenantes ont été organisés au cours de la dernière année du RMFP.</li> <li>b) Il n'a pas été possible compte tenu du très peu de temps disponible dans le cadre du RMFP d'assurer une formation professionnelle sérieuse du personnel.</li> <li>c) Toutefois, tant le Programme de promotion de la microentreprise rurale que le projet de développement de la microfinance rurale prévoient des programmes de formation similaires une fois que le feu vert sera donné à leur exécution.</li> </ul>
<b>F) Autres études et diffusion des approches durables de la prestation des services bancaires en faveur des pauvres</b>				
<b>Recommandation F1:</b> Réalisation des études spéciales.	Des fonds devraient être affectés à la réalisation d'études spéciales sur la microfinance, et des accords informels devraient être conclus avec les universités en ce qui concerne la réalisation de ces études.	Aucune.	PCFC, FIDA, autres donateurs et Fondation des banquiers ruraux pour la recherche et le développement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aucune mesure n'a été prise avant la clôture, au milieu de 2003, du RMFP bénéficiant de l'appui du FIDA et de la BASD.</li> <li>b) Tant le Programme de promotion de la microentreprise rurale que le projet de développement de la microfinance rurale ont mis de côté des fonds pour ce type d'activité, jugé adapté et mutuellement bénéfique.</li> </ul>
<b>Recommandation F2:</b> Diffusion des approches concluantes.	Des fonds devraient être affectés à la présentation et à la diffusion de l'expérience des IMF dont le succès a été confirmé.	Aucune.	FIDA, autres donateurs partenaires, PCFC, Fondation pour la recherche et le développement des banquiers ruraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aucune mesure systématique ne pouvait être prise avant la clôture du RMFP, au milieu de 2003, mais un appui institutionnel à certaines IMF a permis de préparer brochures et dépliants sur l'expérience et les enseignements tirés de l'exécution de ce projet.</li> <li>b) Toutefois, des dispositions ont été prises dans le cadre du programme de promotion de la microentreprise rurale et du projet de développement de la microfinance rurale à cette fin.</li> </ul>

**C9. République-Unie de Tanzanie – Projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement**

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Thème 1: Consolidation, appui supplémentaire et durabilité</b>				
<p>Améliorer encore la viabilité et les capacités dans les domaines ci-après: système intégré de phytotrophie/lutte intégrée contre les ravageurs, groupes écologiques, d'agriculteurs et de femmes; associations de producteurs de semences; comités de village, de circonscription et de district s'occupant de la santé, de l'eau et de la voirie; et départements compétents fournissant des services aux districts.</p>	<p>Programme concret de transmission des connaissances, de renforcement des capacités et d'appui à la gestion. Contenu spécifique de la formation de groupe par secteur dans le domaine de l'agriculture: planification des investissements et utilisation du crédit; tenue des registres des exploitations; commercialisation pratique; promotion des services fournis par les membres des groupes en tant que consultants/spécialistes; environnement: conservation et principes de la gestion communautaire des ressources naturelles; gestion des pépinières et des entreprises forestières; santé: pour certains comités sanitaires villageois, formation à l'application à titre expérimental du système de partage/recouvrement des coûts. Pour les agents villageois de santé et les accoucheuses traditionnelles, formation supplémentaire dans le domaine de la prévention des maladies, de la nutrition des enfants et de la mobilisation communautaire; alimentation en eau et voirie: pour les groupements et comités d'usagers, orientation technique intensive dans le domaine de l'exploitation et de l'entretien ainsi que de la rédaction des</p>			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	règlements intérieurs pour l'entretien et les finances; animation des projets: pour le personnel des districts et les fonctionnaires de l'État au niveau villageois, planification participative, S&E, utilisation du cadre logique, problématique hommes-femmes et collaboration avec les ONG/OC et le secteur privé.			
La phase de consolidation devrait comporter une année supplémentaire d'assistance limitée et ciblée.	Se concentrer, entre autres, sur l'administration, la comptabilité et la gestion financière des organisations.			
<b>Thème 2: Amélioration de la conception du projet et répercussions sur ses orientations</b>				
Enregistrer correctement des données sur les techniques simples et peu coûteuses de mise en œuvre des interventions et les faire connaître aux organismes chargés de planifier le développement et de rédiger les politiques, pour qu'elles soient appliquées à l'échelle nationale et dans toutes les régions dans d'autres projets.				
<b>Développement agricole (à court terme):</b> les responsables du projet et/ou les départements des districts, par le biais des associations de producteurs de semences, des producteurs commerciaux, des ONG, des établissements de recherche, devraient faire en sorte que des semences et des plants améliorés soient mis à disposition localement. Il faudrait élargir et officialiser les méthodes de vulgarisation par le personnel d'encadrement/les groupements	Accroître la disponibilité des plants résistants à la mosaïque du manioc. Mettre à la disposition de tous les groupes et associations de producteurs de semences des prêts pour acquérir leurs intrants.		Personnel du projet et/ou départements du district.	Les agriculteurs des associations de producteurs de semences recrutent des membres spécialisés pour assurer la multiplication des variétés de manioc résistant à la mosaïque, qui sont actuellement vendues aux agriculteurs, d'où l'augmentation du nombre de variétés de manioc résistant à la maladie. Aux termes des accords conclus avec deux banques commerciales, des prêts sont maintenant accordés à tous les

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
agricoles.				groupements, y compris aux associations de producteurs de semences, dans les trois districts de Bukoba, Muleba et Karagwe. Les bénéficiaires des prêts pratiquent la culture, l'élevage laitier et le commerce de détail des intrants, y compris des semences cultivées par les associations de producteurs de semences. Pour accorder une aide financière aux revendeurs locaux pour qu'ils achètent les intrants et le petit matériel agricole qu'ils revendent aux agriculteurs, le projet a créé le fonds renouvelable pour l'approvisionnement en intrants.
Favoriser les mesures concrètes des agriculteurs/groupements pour améliorer la commercialisation de leurs produits agricoles.				Le projet a dispensé une formation aux responsables de 94 associations de producteurs de semences sur divers aspects de la commercialisation, laquelle leur a permis de mieux comprendre leur environnement commercial, d'élaborer leur stratégie commerciale, de préparer des plans de mise sur le marché, d'améliorer leur efficacité par rapport aux coûts et leur rentabilité. Des plans de commercialisation sont prêts, y compris sur les aspects relatifs au contrôle de la qualité, pour leurs produits respectifs. À l'heure actuelle, les membres des associations commercialisent collectivement leurs semences de manière à réaliser des économies d'échelle.
Encourager d'autres cultures là où se posent des difficultés de commercialisation de la banane.				D'autres cultures, telles que le riz, le blé et la vanille, ont été introduites dans les zones où l'on

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				rencontre des problèmes de commercialisation de la banane.
<b>Développement agricole (à long terme):</b> promouvoir une petite agriculture commerciale rentable. Mettre l'accent sur les études de marchés pour déterminer les répercussions sur l'augmentation de la productivité des exploitations.				Compte tenu de l'expérience acquise par les bénéficiaires du programme de gestion agricole et environnemental dans la région de Kagera, on a augmenté la production agricole et la rentabilité. On s'efforce en outre d'améliorer la viabilité des associations de producteurs de semences, de renforcer les liens entre les exploitants et les négociants, de former les dirigeants des groupes en comptabilité et tenue des registres, qui sont désormais institutionnalisées.
<b>Gestion de l'environnement (à court terme):</b> organiser l'offre de semences d'arbres à des prix raisonnables.				Les pépiniéristes appartiennent désormais au secteur privé et vendent leurs semences aux prix des marchés. L'offre de semences est complétée par la collecte de semences autochtones.
Épauler les producteurs de semences et les arboriculteurs.				Les groupes à assise communautaire spécialisés dans l'entretien des pépinières sont recrutés pour former les débutants qui lancent leurs pépinières. Ces groupes servent désormais d'intermédiaires pour vendre des quantités plus importantes de semences d'arbres à des institutions de plus grande envergure.
Transférer la responsabilité et les ressources concernant la lutte contre la jacinthe d'eau au programme de gestion environnementale du lac Victoria.				La collaboration avec le programme de gestion environnementale du lac Victoria a déjà débuté, lequel dispose à l'heure actuelle d'unités d'élevage de charançons dans le district rural de Bukoba (station de

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				Kyakailabwa).
<b>Gestion de l'environnement (à long terme):</b> Améliorer et développer la formation sur l'environnement et la conservation dans les écoles et les autres établissements d'enseignement.				Des aspects concernant la gestion de l'environnement ont déjà été incorporés dans le programme de cours des écoles primaires et secondaires.
Encourager les programmes de gestion communautaire des ressources naturelles, notamment agroforesterie, conservation des sols et aménagement des territoires, en coopération avec les districts, les villages, les ONG et le secteur privé.				Les exploitants individuels commencent à pratiquer l'agroforesterie sur leurs exploitations pour enrichir leur sol et lutter contre l'érosion. Les villages situés à proximité des forêts désignées comme réserves naturelles ont participé à la conception de plans de gestion communautaire des ressources naturelles et au partage des avantages résultant de la récolte des produits forestiers.
Contribuer à la commercialisation durable des grumes, du bois de feu et des matériaux locaux bon marché pour les pépinières.				Ce travail a été fait. Le Système d'information géographique progresse dans l'inventaire des ressources forestières disponibles. Les parcelles établies par le projet fournissent actuellement des revenus pécuniaires non négligeables aux bénéficiaires et devraient progressivement fonctionner sur une base commerciale compte tenu de l'expérience acquise sur le terrain.
<b>Santé (à court terme):</b> décentraliser le fonds renouvelable pour les moustiquaires dans tous les districts. Entreprendre un inventaire complet et une classification du matériel fourni par le projet et organiser la réparation et la redistribution à Bukoba et dans les hôpitaux.				La décentralisation a eu lieu, et les districts sont désormais responsables de l'achat et de la distribution des moustiquaires. L'inventaire complet, la classification, la répartition et la redistribution du matériel médical sont achevés.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Santé (à long terme):</b> intensifier le renforcement des capacités dans les domaines de la gestion, des finances, de la comptabilité, de la nutrition des enfants et de la prévention des maladies pour les comités sanitaires villageois, les agents de santé villageois et les accoucheuses traditionnelles.				Tous les comités de santé villageois ont été formés dans les domaines de la gestion, de la finance et de la comptabilité. Le renforcement des capacités des agents de santé villageois et des accoucheuses traditionnelles dans les domaines de la nutrition des enfants et de la prévention des maladies a été intensifié.
<b>Alimentation en eau (à court terme):</b> achever les réseaux en cours de construction. La construction de nouveaux réseaux doit dépendre de l'approbation, par un conseiller spécialisé compétent, de la faisabilité technique, organisationnelle et financière. Prévoir le remplacement des pompes pour les puits forés plus profonds et mettre les pièces de rechange à disposition pour les autres pompes. Établir des comparaisons détaillées des coûts (coûts unitaires) des réseaux bénéficiant de l'aide du projet et comparer l'efficacité des divers modes d'exécution.				Tous les travaux de génie civil des réseaux d'adduction d'eau inachevés ont été terminés et quatre nouveaux réseaux ont également été construits après évaluation déterminante de leur viabilité.
Mettre en œuvre sans délai des mesures complètes de protection/désinfection (qualité et salubrité de l'eau) pour les réseaux existants.				Travail effectué.
Revoir la décision d'installer des laboratoires de qualité de l'eau dans tous les districts.				Travail effectué. Des laboratoires de surveillance de la qualité ont été installés à Muleba et Biharamulo. Des échantillons d'eau ont été collectés, testés et analysés pour maintenir les normes de qualité. Les comités techniques des associations d'irrigants ont été formés aux techniques de l'échantillonnage et du traitement



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
				des eaux.
<b>Alimentation en eau (à long terme):</b> renforcer les capacités des groupements villageois d'usagers de l'eau chargés des réseaux du projet.				Travail effectué.
Adopter les règlements internes requis pour faire respecter l'organisation voulue des réseaux d'adduction d'eau et la contribution des bénéficiaires à ces derniers.				Les collectivités locales ont adopté des règlements internes pour renforcer la publication des droits d'usage de l'eau et des modalités de collecte des contributions des bénéficiaires et de protection des réseaux de distribution.
Faciliter la mise en place à l'échelle des districts d'un petit fonds renouvelable de pièces de rechange pour les pompes à main et remplacer les pompes manuelles des forages inadaptées à la profondeur actuelle.				Travail effectué.
<b>Voirie (à court terme):</b> renforcer les liens entre le programme de gestion agricole et environnementale dans la région de la Kagera et le projet du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) à Mwanza. Éviter de sous-diviser les sous-projets en contrats mineurs. Créer un dispositif de crédit à l'intention des sous-traitants pour renforcer l'activité de renforcement des capacités locales par le secteur privé.				Pour améliorer l'exploitation et l'entretien de la voirie, la collaboration nécessaire avec le projet du FENU dans le domaine de la formation et du partage de l'information est en cours.
Distribuer des jeux d'outils et des manuels sur l'entretien des routes. Fournir des lignes directrices relatives à l'organisation et à la gestion à tous les comités villageois chargés de la voirie.				Travail effectué.
Dans les cas où les normes techniques ne peuvent être respectées moyennant des interventions recourant uniquement à la main-d'œuvre, utiliser des techniques associant main-d'œuvre à				Ce point a été pris en compte.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
un minimum de machines.				
<b>Facilitation et gestion du projet:</b> Simplifier et rationaliser l'approche et les systèmes de S&E, les modes de présentation des données, conformément à la capacité/aux ressources locales afin d'accroître la participation des parties prenantes/bénéficiaires. Inclure l'évaluation qualitative de l'impact dans le système de S&E.	Former le personnel de district et les dirigeants des villages à la planification participative, au S&E et à l'utilisation du cadre logique.			L'approche et le dispositif du S&E, les modes de présentation des données et les procédures ont été simplifiés.  Le personnel des districts et les dirigeants des villages ont été formés à la planification participative, au S&E et à l'utilisation du cadre logique.  Les parties prenantes/bénéficiaires participent actuellement plus efficacement au S&E.
Analyser les données ventilées par sexe des plans élaborés par les communautés, les districts et les régions, et inclure des indicateurs tenant compte de la parité entre les sexes dans le système de S&E.	Renforcer encore les connaissances et les compétences dans le domaine de l'analyse de la problématique hommes-femmes afin d'en garantir l'institutionnalisation et la prise en compte dans les collectivités locales (par exemple districts, départements, circonscriptions) et dans les plans communautaires moyennant: l'identification de points de liaison au sein des administrations de district, le renforcement des groupements féminins, la formation destinée uniquement aux femmes.			Des indicateurs tenant compte des préoccupations de chaque sexe ont été incorporés dans le système de S&E.  Les connaissances et compétences dans le domaine de l'analyse de la problématique hommes-femmes ont été consolidées: un manuel de formation sur la sensibilisation à la problématique hommes-femmes et la prise en compte des femmes dans toutes les activités a été préparé et distribué à tous les districts et à toutes les parties prenantes.
Affecter des fonds suffisants à la supervision du projet et définir de manière appropriée les apports techniques requis pour valider la conception. Mettre en évidence les problèmes rencontrés durant l'exécution des composantes santé et alimentation en eau. Optimiser l'impact et améliorer l'efficacité de la supervision, du suivi et de la gestion.	Adapter la complexité de la conception à la capacité d'exécution et aux possibilités de liens et de synergies éventuelles entre les composantes. Le projet futur devrait avoir pour objectif central d'atteindre un meilleur équilibre entre orientation thématique/sectorielle et couverture géographique.			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<p><b>Développement communautaire:</b> inclure la mobilisation et l'organisation des communautés en tant que composante distincte des projets futurs.</p>	<p>Adopter le concept de «l'année zéro», c'est-à-dire laisser passer une période avant le commencement officiel du projet (période de démarrage) pour renforcer les capacités des départements des districts, des comités et des groupements moyennant la sensibilisation, la mobilisation et l'organisation. Utiliser aussi cette période pour: réaliser les études de référence/diagnostic préliminaires pour recenser avec précision et sélectionner les groupes cibles, progresser dans le recrutement du personnel, installer les bureaux et passer les marchés, assurer la formation relative au diagnostic participatif et à la méthodologie du cadre logique et intégrer dans la conception du projet des mesures systématiques visant à préparer les organismes des districts et les groupements à reprendre les activités du projet, et à en renforcer ainsi la viabilité à terme.</p> <p>Utiliser au mieux les organisations et les capacités locales existantes. Sélectionner et créer des groupements et comités avec soin, et les doter de moyens d'action. Favoriser l'adoption de plans villageois/communautaires réalistes et assurer une base communautaire plus large pour l'utilisation et la gestion des ressources naturelles afin de surmonter les difficultés rencontrées dans le passé dans le</p>			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	domaine de la participation.			
Recueillir les éclairages et enseignements tirés du projet exécuté dans la Kagera, et les transmettre à un public plus large.			Programme conjoint Fonds belge de survie /FIDA, UNOPS, Secrétaire administratif régional/Secrétaire administratif de district par le biais du Bureau du Président – Administration régionale et gouvernements locaux.)	
Modifier en conséquence les interventions du projet en cours.			Unité de facilitation et de suivi du projet et responsables compétents des départements de districts.	
				Les recommandations ont été incorporées de manière appropriée dans le cadre institutionnel du projet et du gouvernement local. La mise en œuvre de ces recommandations donne déjà des résultats tangibles du point de vue de l'amélioration des moyens de subsistance des pauvres et de la durabilité dans les domaines de la production agricole, de la gestion de l'environnement et des services de santé.

**C10. Yémen – Projet de protection de l'environnement de la Tihama**

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
<b>Éclairage 1: Conception et supervision du projet</b>				
Les documents relatifs à la conception du projet futur doivent comporter: des détails sur le processus participatif à adopter, y compris sur les arrangements conclus au niveau des villages pour savoir qui se chargera du travail; une analyse détaillée de la capacité d'organisation requise pour faire le travail; un examen des procédures applicables à la passation des marchés publics pour en assurer la compatibilité avec les lignes directrices du FIDA en la matière et l'inclusion de projets d'accord subsidiaires et leur discussion avant la négociation du prêt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouveaux projets ont des procédures participatives claires faisant appel aux ONG.</li> <li>• Les accords subsidiaires et les dispositions contractuelles comportent des procédures claires concernant les achats.</li> </ul>	À achever pendant le déroulement du nouveau projet.	PN.	Les projets d'Al Dhala ont inclus les aspects ci-après: <ul style="list-style-type: none"> <li>• un plan concernant la participation</li> <li>• des accords subsidiaires</li> <li>• un programme de contrôle</li> <li>• des procédures claires</li> </ul>
Les documents relatifs à la conception du projet doivent préciser: les coûts de ce dernier, par composante et par catégorie de dépense, pour permettre un suivi par la direction en cours d'exécution; les prescriptions en matière d'audit (à préciser également dans l'accord de prêt); et les dispositions prises en matière de recouvrement/partage des coûts pour les services financés par le projet, qui doivent être discutées lors de l'atelier de démarrage du projet.	Il s'agit là d'une caractéristique standard si on utilise COSTAB. COSTAB sera utilisé à l'avenir pour tous les projets du FIDA au Yémen.	Dans tous les projets futurs.	PN/FIDA.	A déjà été mis en œuvre dans le projet de Al Dhala.
Si une équipe importante chargée de l'assistance technique est proposée, il faudra prévoir un responsable de cette équipe pour introduire des techniques de gestion modernes, par exemple planification, budgétisation, comptabilité et suivi.	Un nouveau logiciel de comptabilité sera utilisé pour le projet (PROFIS).	Au cours de l'atelier de démarrage.	PN.	Immédiatement après l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur.

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
Pour résoudre les problèmes socioéconomiques, prévoir des ressources accrues pour l'institution coopérante aux fins de l'appui à l'exécution et de deux missions complètes de supervision par an.	Envisager de recourir à la Banque mondiale en tant qu'institution coopérante pour les projets intérimaires.			Après l'entrée en vigueur.
Le FIDA doit prendre rapidement des mesures en cas de non respect de l'accord de prêt afin de ne pas compromettre l'exécution du projet.				Un suivi étroit sera assuré conformément à l'accord de prêt au cours de la dernière année de l'exécution du projet.
<b>Éclairage 2: Réalisation physique, participation des bénéficiaires et durabilité</b>				Non applicable. Projet clos un an après l'achèvement de l'évaluation par OE.
Développer, appuyer et tester la capacité de gestion des associations existantes chargées de la protection de l'environnement et du développement, et en créer en fonction des besoins.				
Parvenir à une estimation réaliste de la viabilité financière de l'exploitation des puits et de l'entretien des ceintures de stabilisation des dunes.	Le projet devrait préciser les coûts effectifs d'exploitation de chacun des puits et de l'entretien des ceintures de stabilisation des dunes.			
Évaluer le rôle possible du Gouverneur de Hodeidah, de l'Union des coopératives agricoles, des conseils locaux récemment élus et des ONG locales dans la mobilisation des communautés à l'échelle des villages en ce qui concerne l'entretien et le financement des ceintures de stabilisation des dunes.	Concertation avec ces organisations.			
Toute activité future de stabilisation des dunes doit attendre que le projet ait mis au point un modèle de participation communautaire qui démontre que les ceintures de stabilisation des dunes sont viables après la clôture du projet ou qu'elles nécessitent un financement à titre d'équipement public.	En attendant l'élaboration du modèle de participation communautaire, l'Autorité chargée du développement de la Tihama doit: produire un manuel sur la stabilisation planifiée des dunes; réparer les brèches localisées des ceintures de stabilisation; examiner de			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	près les mouvements régionaux des sables pour savoir où de nouvelles ceintures de stabilisation sont requises; élaborer une approche pour les zones côtières, qui sont la source du problème des sables; étudier diverses espèces exotiques productives de croissance rapide qui ont donné des résultats rapides dans le ouadi Tuban.			
L'Autorité chargée du développement de la Tihama doit appuyer plus avant les activités des femmes rurales.	Fournir au personnel de vulgarisation féminin des véhicules supplémentaires à plein temps; introduire l'équité entre les sexes en ce qui concerne les indemnités incitatives; assurer le recyclage du personnel féminin de vulgarisation; recruter des femmes qualifiées dans le personnel d'encadrement requis.			
Assurer l'utilisation efficace du personnel de vulgarisation formé dans les domaines de l'alphabétisation des adultes, de la nutrition et de la santé familiale.	Assurer le suivi de la concertation fort utile lancée par les Ministères de l'éducation et de la santé.			
Élaborer un dispositif à long terme pour le déploiement des sages-femmes formées par le projet.	Fournir le matériel et les fournitures de base requis par les sages-femmes dans les villages et introduire le recouvrement des coûts à ce niveau pour assurer la durabilité de la prestation de leurs services.			
Assurer la viabilité à terme de l'alphabétisation des adultes et de l'enseignement primaire pour les filles.	Le projet doit recenser les enseignants au niveau des villages et les aider à élaborer			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
	un modèle durable moyennant l'introduction des frais de scolarité.			
<b>Éclairage 3: S&amp;E et évaluation de l'impact</b>				
Le S&E doit faire partie intégrante du département chargé de l'exécution du projet et ne pas relever d'une unité distincte de S&E financée par les donateurs; il faut lui allouer les ressources adéquates.				
Le rapport d'achèvement du projet doit évaluer l'impact de ce dernier, à partir d'un profil socioéconomique détaillé établi sur les bénéficiaires.	Le projet doit aider à rechercher les indicateurs clés pour les problèmes tels que l'environnement, l'emploi, la sécurité alimentaire, la gestion de l'eau et le bien-être familial. Pour que l'unité de S&E puisse établir et analyser le profil socioéconomique des bénéficiaires, les données doivent être recueillies selon un mode de présentation normalisé.			
	La Banque de crédit coopératif et agricole doit informatiser et analyser les données relatives à la structure de la propriété foncière et du cheptel de chaque emprunteur.			
Réaliser une analyse coûts-avantages des interventions du projet, par composante.	Les futurs projets doivent enregistrer les dépenses du projet, par composante, ainsi que par catégorie de coût.			
<b>Éclairage 4: Fourniture du crédit</b>				
Le crédit doit profiter aux groupements ruraux et aux femmes les plus démunies.	Réformer le système de prêt fondé sur des garanties.			
Les opérations de crédit doivent être viables tant du point de vue financier qu'à terme.	Accorder une attention accrue à la perception des remboursements de prêt.			
Assurer une offre de crédit	L'Autorité chargée du			



Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
ininterrompue jusqu'à la fin de la période d'exécution du projet.	développement de la Tihama et la Banque de crédit coopératif et agricole doivent évaluer conjointement ce qui doit être fait pour fournir des fonds supplémentaires si les emprunts du projet futur ne peuvent être financés par les remboursements de l'encours actuel des prêts du projet.			
Améliorer les décaissements de prêts destinés à la conservation de l'eau et aux femmes rurales.	La Banque doit réexaminer ses critères d'admissibilité au crédit et relever le plafond pour les prêts sans garantie. Il faut utiliser des intermédiaires informels tels que les associations d'épargne et de crédit et les groupements d'auto-entraide et recourir à des responsables du crédit de sexe féminin.			
Améliorer les faibles taux de remboursement des prêts du projet.	Les succursales des banques doivent déployer des efforts concertés en organisant des visites de suivi et des campagnes de recouvrement des prêts.			
Faire en sorte que les recouvrements des anciens prêts accordés aux agriculteurs hors de la zone du projet soient à nouveau prêtés dans les villages situés dans la zone du projet.	La Banque doit créer un fonds renouvelable consolidé unique et tenir un registre à jour des recouvrements des prêts du projet et de leur utilisation à des fins de rétrocession. La banque doit annuler ses instructions à ses succursales de la zone du projet (y compris Bajil, Beit-el-Faki et Hays) à l'effet de constituer un fonds renouvelable séparé au niveau de chaque succursale.			

Recommandations adoptées	Mesures décidées	Date d'achèvement décidée	Services responsables	État de la mise en œuvre
La Banque doit devenir une institution financière viable.	Exécution dans les meilleurs délais de l'initiative de restructuration complète, qu'appuie le FIDA.			
Dans les cas où les affectations et les montants du crédit changent considérablement en cours d'exécution, accroître la disponibilité du crédit pour le groupe cible.	Les missions de supervision doivent examiner les critères d'admission et de garantie.			
Concevoir des programmes de crédit à l'intention des ruraux pauvres, en particulier des femmes, en développant leur accès au crédit.	La conception doit prévoir des interventions particulières telles que les suivantes: formation et renforcement des capacités ainsi que participation communautaire.			
Se prémunir contre les retards et les graves problèmes d'exécution.	La conception du projet doit prévoir des moyens de coordination entre les organismes d'exécution, tant au niveau de la direction que sur le terrain.			
L'aide accordée à l'avenir par le FIDA dans la Tihama pour la stabilisation des dunes est subordonnée à la présentation de preuves manifestes que les activités du projet sont économiquement viables et durables.				
				Le Gouvernement yéménite a présenté une demande de deuxième phase du projet de protection de l'environnement de la Tihama. Cependant, compte tenu des résultats mitigés de l'évaluation (les aspects relatifs à la participation et les perspectives de durabilité n'étant pas à la hauteur des réalisations physiques), le FIDA s'est prononcé contre sa poursuite.

Note: EAD = Département affaires extérieures  
FH = Bureau des ressources humaines  
PA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre  
PI = Division Asie et Pacifique  
PL = Division Amérique latine et Caraïbes  
PN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord  
PT = Division consultative technique