

a

**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

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

Rome, 13-14 septembre 2006

**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR**

**L'ÉVALUATION EXTERNE DE LA COALITION INTERNATIONALE  
POUR L'ACCÈS À LA TERRE**

**Pour: Information**

---

## **Note à l'intention des Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques sur le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

**Shyam Khadka**

Chargé de portefeuille principal

tél.: +39-06-5459-2388

courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

**Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR  
L'ÉVALUATION EXTERNE DE LA COALITION INTERNATIONALE  
POUR L'ACCÈS À LA TERRE**

**I. LA COALITION INTERNATIONALE POUR L'ACCÈS À LA TERRE ET LE CONTEXTE DE  
L'ÉVALUATION EXTERNE**

1. La Coalition populaire pour éradiquer la faim et la pauvreté a été établie à l'issue de la Conférence sur la faim et la pauvreté organisée par le FIDA à Bruxelles en novembre 1995. Compte tenu de l'importance accordée par la Conférence à l'instauration d'alliances stratégiques entre les diverses organisations de développement afin d'améliorer l'accès des ruraux pauvres aux ressources naturelles, en particulier à la terre, le FIDA a accepté d'être l'organisme hôte de la Coalition. En 1996, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé un don en vue de la création et du développement de la Coalition. En juillet 1998, le secrétariat de la Coalition a été établi au sein du FIDA, mais en tant qu'entité séparée. La Coalition a été constituée sous l'appellation de Coalition internationale pour l'accès à la terre en février 2003, lorsque se sont tenues les premières sessions de l'Assemblée des membres et du Conseil de la Coalition.

2. La Coalition a pour mission d'œuvrer avec les hommes et les femmes pauvres vivant en milieu rural afin d'accroître les possibilités pour ces derniers d'avoir un accès sécurisé aux ressources naturelles, en particulier à la terre, et de leur donner les moyens de participer, aux échelons local, national, régional et international, à la formulation des politiques et à la prise des décisions ayant une incidence sur leurs moyens de subsistance.

3. La Coalition est une institution de type associatif qui a son propre cadre de gouvernance. Elle compte 36 membres disposant du droit de vote (27 organisations de la société civile et neuf organisations intergouvernementales) et 100 partenaires sans droit de vote dans 43 pays. Les organes directeurs de la Coalition sont l'Assemblée des membres, qui se réunit tous les deux ans, et le Conseil de la Coalition, composé de 14 membres, qui se réunit deux fois par an. La coordination des activités de la Coalition est assurée par un secrétariat permanent qui est hébergé au siège du FIDA à Rome.

4. Le FIDA, qui est l'organisme hôte et un important bailleur de fonds de la Coalition, a depuis longtemps pris la mesure de l'importance stratégique que revêtent les questions foncières dans la lutte contre la pauvreté rurale. L'accès aux ressources productives constitue un élément central du cadre stratégique du FIDA.<sup>1</sup> Aussi, la mission de la Coalition est du plus grand intérêt pour le FIDA.

5. Depuis 1996, le FIDA a accordé à la Coalition 11 dons d'assistance technique, d'un montant total de 7,2 millions de USD. En 2004, le Conseil d'administration a approuvé un don d'un montant de 1 865 000 USD à utiliser pendant la période prenant fin le 31 décembre 2006. Lorsque le déblocage de la deuxième tranche du don a été approuvé, la direction du FIDA s'est engagée à entreprendre une évaluation complète et indépendante de la Coalition internationale pour l'accès à la terre<sup>2</sup>, conformément à la nouvelle politique du FIDA en matière de dons approuvée par le Conseil d'administration en 2003.<sup>3</sup>

---

1 Cadre stratégique du FIDA 2002-2006 – Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté, FIDA 2002.

2 Procès-verbal de la quatre-vingt-quatrième session du Conseil d'administration, point 11 de l'ordre du jour, avril 2005.

3 Politique du FIDA en matière de dons (documents EB 2003/80/R.5/Rev.1 et EB 2003/80/C.R.P.1). Les futurs dons octroyés à la Coalition seront régis par ladite politique, comme le seront les dons du FIDA aux autres bénéficiaires.

## II. OBJECTIFS, ORGANISATION ET ENCADREMENT DE L'ÉVALUATION

6. L'évaluation avait pour principal objet de fournir au FIDA un examen indépendant des progrès accomplis par la Coalition dans la réalisation de sa mission et de ses objectifs. Il s'agissait également de donner au Conseil de la Coalition des éléments d'appréciation de la situation de la Coalition, du point de vue de sa structure et de ses programmes. Il a été demandé aux évaluateurs de dégager les enseignements de l'expérience passée et de formuler des recommandations afin d'améliorer la performance de la Coalition à l'avenir.

7. Pour que l'évaluation soit effectivement indépendante, la direction du FIDA en a confié la réalisation à un organisme externe. Un cabinet de conseil, Universalia, a été sélectionné conformément à la procédure établie par le FIDA en matière de passation des marchés. Par la suite, un comité de pilotage interdépartemental a été constitué et placé sous la conduite d'un directeur de division possédant une vaste expérience des évaluations indépendantes, dans le but d'orienter les travaux de l'équipe d'évaluation et d'assurer la réalisation des objectifs de l'évaluation (Annexe).

8. L'évaluation externe a débouché sur la publication d'un rapport initial, d'un rapport de situation à mi-parcours, d'un projet de rapport final et d'un rapport final. Le projet de rapport a été présenté à la Coalition et au FIDA, qui ont fait part de leurs observations.

## III. MÉTHODOLOGIE ET CADRE DE L'ÉVALUATION

9. Avec le concours du FIDA et de la Coalition, l'équipe d'évaluation a défini en détail la méthodologie et le cadre de l'évaluation qui ont été entérinés par le comité de pilotage.

10. L'évaluation externe a utilisé trois principales sources de données: les entretiens, les dossiers et les visites sur place. Cent vingt personnes environ représentant quelque 23 organisations membres, 32 organisations partenaires et d'autres institutions intervenant dans le domaine des questions foncières ont été sollicitées dans le cadre d'entretiens semi structurés en tête-à-tête et par téléphone, d'entretiens de groupe, de travaux d'observation, d'échanges de courriers électroniques et/ou de séances de réflexion et d'enquêtes. L'équipe d'évaluation a également consulté les dossiers de la Coalition et du FIDA et les ouvrages pertinents sur la réforme agraire et les collectifs pour l'accès à la terre. Elle s'est rendue dans les locaux de la Coalition et du FIDA, à Rome et dans sept pays d'Afrique et d'Amérique latine. Quatre études de cas ont été réalisées concernant le travail engagé par la Coalition avec la Commission européenne, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le FIDA et la Banque mondiale.

## IV. PRINCIPALES CONSTATATIONS

11. Les principales constatations de l'évaluation externe sont présentées dans les paragraphes ci-après.<sup>4</sup>

### **Pertinence**

12. Il est apparu que la mission et les objectifs de la Coalition sont en phase avec l'intérêt croissant que les réformes agraires suscitent de par le monde et qu'ils répondent directement à des besoins régionaux et locaux. Certains mouvements sociaux avec lesquels il faut compter et qui prennent de

---

<sup>4</sup> Le présent rapport expose, dans une version abrégée, les constatations et les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation préparé par Universalia et il n'implique en rien leur acceptation ou leur rejet par la direction du FIDA. La version intégrale du rapport d'évaluation sera affichée sur le site web à accès limité qui est réservé au Conseil d'administration.

plus en plus d'envergure continuent de travailler en marge de la Coalition, ce qui pourrait à l'avenir lui faire perdre de son intérêt. Ce problème s'explique principalement par la composition actuelle des membres de la Coalition.

### **Efficacité**

13. S'agissant de l'efficacité de la Coalition, les principales conclusions sont les suivantes:
- a) De l'avis de la majorité des organisations de la société civile (OSC) qui sont membres ou partenaires, la Coalition remplit de manière satisfaisante sa mission et ses objectifs; en revanche, les avis sont plus partagés parmi les organisations intergouvernementales (OIG) qui sont membres ou partenaires, pour lesquelles le bilan de l'action de la Coalition va de « positif » à « très négatif ».
  - b) Des six axes stratégiques énoncés dans le cadre stratégique de la Coalition, c'est dans la création d'espaces de dialogue et de plaidoyer, et dans le rassemblement et le partage des connaissances, que la Coalition obtient les meilleurs résultats. Le travail de développement de la coalition est moins satisfaisant.
  - c) La plupart des activités de la Coalition et les budgets correspondants s'articulent autour de six domaines d'intervention sous forme de programmes. Le mécanisme d'autonomisation des communautés (MAC), le programme de connaissances et le programme d'appui aux réseaux contribuent grandement à la notoriété de la Coalition. Les parties prenantes sont nombreuses à saluer la réussite des programmes pris séparément, surtout du MAC, mais elles s'accordent à dire que la Coalition devrait avoir une programmation plus stratégique de façon à établir des connexions plus systématiques entre ses domaines d'intervention et à assurer une utilisation optimale de ses ressources.
  - d) La Coalition n'est parvenue que dans des proportions limitées à prendre en compte dans ses programmes les dimensions sexospécifiques des réformes agraires. Cela étant, une stratégie visant à mettre à profit, dans tous les domaines d'intervention, les données d'expérience concernant la défense des intérêts des femmes dans le traitement des questions foncières est en cours d'élaboration.
  - e) À la question de savoir dans quelle mesure la Coalition est venue renforcer à ce jour les capacités dont dispose le FIDA pour atteindre ses objectifs stratégiques, les réponses sont extrêmement variées, mais la Coalition a beaucoup d'atouts pour faire une contribution importante.

### **Efficienne**

14. L'efficienne de la Coalition a été analysée sous divers angles. L'équipe s'est notamment attachée à évaluer la gestion de la Coalition **du point de vue stratégique** et ses conclusions sont exposées ci-après:

- a) La Coalition n'a pas été constituée en droit sur la base d'un instrument juridique tel qu'une charte ou une lettre de constitution en personne morale.
- b) La Coalition a plusieurs caractéristiques distinctives et un certain nombre d'avantages comparatifs importants, mais elle n'a toujours pas défini de rôle qui lui appartienne en propre, qui soit reconnu comme tel et financé en conséquence. De façon générale, la

Coalition intervient sur des fronts trop nombreux compte tenu des minces ressources financières et humaines à sa disposition.

- c) La Coalition a pris un certain nombre de mesures importantes pour passer à un mode de gestion plus stratégique, mais il lui faudra faire plus pour lever certains des grands obstacles auxquels elle est confrontée. Le personnel du secrétariat et les membres, conscients des limitations de l'actuel cadre stratégique et des dispositifs connexes, chercheront à y remédier au moment de l'élaboration du nouveau cadre pour 2007.
- d) La Coalition ne dispose pas de systèmes globaux permettant de recevoir périodiquement des retours d'information et de superviser le travail, ni d'assurer le suivi et l'évaluation des progrès réalisés aux niveaux des programmes et de l'institution tout entière. Il est nécessaire que la Coalition se dote des instruments et du cadre dont elle a besoin pour fixer les résultats à atteindre et mesurer les progrès par rapport aux résultats recherchés, aux niveaux des activités et des résultats à court terme, mais également au niveau des résultats à plus long terme.

15. **Relations de la Coalition avec le FIDA.** Il ressort de l'évaluation que le FIDA, en tant qu'organisme hôte de la Coalition ces dix dernières années, a joué un rôle décisif dans la création comme dans l'animation de la vie de la Coalition. Toutefois, la polyvalence du FIDA vis-à-vis de la Coalition, dont il est à la fois l'organisme hôte, un membre, un donateur et un partenaire, est préjudiciable pour les autres aspects de ses relations avec la Coalition et risque d'empêcher la Coalition comme le FIDA de tirer parti des possibles avantages découlant de son statut de membre de la Coalition. En outre, les changements internes survenus au FIDA (par exemple, dans la politique en matière de dons, la stratégie institutionnelle et la politique en matière de ressources humaines) ont des implications importantes et immédiates pour la croissance et l'évolution futures de la Coalition.

16. **Gouvernance, composition et structure.** Il existe certaines incohérences auxquelles il faudra remédier, par exemple dans les procédures d'élection à l'Assemblée des membres, dans la définition des rôles et des responsabilités des coprésidents du Conseil de la Coalition, et dans les directives à l'intention des membres du Conseil de la Coalition.

- a) La Coalition a un nombre relativement restreint de membres si l'on considère son fort potentiel de rassemblement et son intention affichée d'être une coalition mondiale. Il lui faut donc préciser les plans et les stratégies qu'elle compte appliquer pour élargir sa base de membres, et poursuivre le travail qu'elle a engagé en vue d'établir des critères d'adhésion et des modalités de sélection plus clairs.
- b) La Coalition demeure à ce jour une organisation centralisée qui suit les instructions de son secrétariat et du FIDA plutôt que de ses membres. Il est nécessaire d'accroître la part d'initiative des membres de la Coalition et les interactions entre ces derniers.

17. **Gestion des programmes.** Des procédures ont été mises en place pour planifier les projets et les activités de la Coalition et en orienter l'exécution, mais pas les programmes. De plus, les procédures existantes ne sont pas toutes aussi systématiques et aussi transparentes et il n'y a pas d'approche commune et cohérente en matière de suivi. Compte tenu de ce qui précède, la Coalition devrait songer à axer son travail de planification, de gestion, de compte rendu et d'évaluation, sur les programmes plutôt que sur les activités.

18. S'agissant des relations avec le FIDA et avec d'autres organisations:

- a) Faute de repères suffisamment clairs et objectifs pour suivre et évaluer les relations entre la Coalition et le FIDA, les attentes du personnel du FIDA vis-à-vis des services que peut lui offrir la Coalition sont variables, de même que les appréciations qu'il porte sur les réalisations de la Coalition. L'évaluation externe conclut que la Coalition pourrait contribuer dans une certaine mesure à la réalisation des objectifs du FIDA.
  - b) La Coalition gère ses ressources humaines et financières conformément aux politiques et aux procédures du FIDA en la matière, ce qui présente divers avantages importants à court terme, mais également certains inconvénients à plus longue échéance.
  - c) Les OIG membres et partenaires de la Coalition se sont associées à toutes sortes d'activités de la Coalition qui ont été des réussites, ces activités s'inscrivant dans le droit fil de leur propre mission et les aidant à nouer des relations avec les OSC. Or, plusieurs de ces OIG membres et partenaires ont récemment établi des contacts avec d'autres instances/forums leur offrant un accès aux OSC et aux mouvements de base (par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Centre international pour l'action en faveur des pauvres du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le FIDA et le Forum paysan), si bien que certaines parties prenantes s'interrogent à présent sur la valeur ajoutée que pourra apporter la Coalition à ces OIG.
19. Eu égard à la mobilisation et à la gestion des ressources:
- a) Le personnel du secrétariat jouit d'une très bonne image auprès de la plupart des partenaires et des membres, mais les avis sont partagés sur l'ampleur des connaissances spécialisées qui sont celles du personnel de la Coalition en matière de réforme agraire. Le personnel des opérations du FIDA estime que le personnel de la Coalition n'a pas les compétences voulues dans les domaines techniques. D'autres membres de la Coalition sont d'avis qu'en ce qui concerne le secrétariat, ce sont les compétences en matière de facilitation et de communication qui sont les plus utiles.
  - b) Bien que la Coalition ait accru en 2006 les contributions qu'elle reçoit de ses autres donateurs, elle n'en reste pas moins très dépendante des financements du FIDA, ce qui comporte des risques pour les deux organisations. À ce jour, la Coalition n'a toujours pas arrêté de stratégie en matière de mobilisation des ressources et elle s'en tient à des recherches ponctuelles de financements.
  - c) L'actuel modèle opérationnel de la Coalition ne met pas en correspondance les recettes, d'une part, et les produits et les services fournis, d'autre part, et il ne permet pas dans sa configuration actuelle d'assurer la viabilité à long terme de la Coalition.
20. **Communications.** Les OSC membres et partenaires de la Coalition apprécient au plus haut point la qualité des échanges, interpersonnels et professionnels, avec le secrétariat. En revanche, le secrétariat n'a exploré qu'en surface la question de savoir comment renforcer les interactions entre les membres et les partenaires aux échelons national et régional.
21. **Rentabilité.** D'après des calculs indirects, il semble que la Coalition constitue un bon placement, mais ses effets à long terme sont limités par les modalités de son hébergement au FIDA et par l'usage qui est fait des connaissances spécialisées des membres.
22. En résumé, la longévité de la Coalition s'explique dans une large mesure par le fait que sa mission et ses objectifs présentent un intérêt croissant. Bien que ses ressources humaines et

financières soient relativement modestes, la Coalition s'est fixée des objectifs très ambitieux et elle suscite des attentes très fortes et très variées parmi les parties prenantes, si bien qu'elle peine à se montrer à la hauteur. La Coalition demeure une entité de taille assez limitée qui n'en est qu'aux premiers stades de son développement, et l'écart est grand entre ce qu'elle se propose de faire et ce qu'elle fait effectivement, voire ce qu'elle est capable de faire. Globalement, sa mission et ses objectifs se justifient amplement; ce sont sa viabilité à long terme, son efficacité et son efficience qui sont un sujet de préoccupation. Ces problèmes ne sont ni insolubles, ni inhabituels dans le cas d'une organisation aussi jeune que la Coalition. Ils n'en réclament pas moins une attention immédiate.

## V. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### A. Recommandations à l'intention de la Coalition internationale pour l'accès à la terre

23. À la lumière des constatations récapitulées plus haut, l'évaluation externe est parvenue à la conclusion que les parties prenantes de la Coalition, en particulier le Conseil de la Coalition, se doivent de prendre plusieurs décisions importantes. Les questions appelant une décision ont été regroupées dans quatre chapitres.

#### **Conversion de la Coalition en une personne morale qui soit viable**

24. Le Conseil de la Coalition devrait prendre à brève échéance des mesures pour doter la Coalition de la personnalité juridique, et pour réduire la dépendance excessive de la Coalition à l'apport continu, par le FIDA, d'un appui financier et administratif. Cette situation peut poser problème, d'autant plus que la nouvelle politique du FIDA en matière de dons impose des restrictions à l'octroi de dons à usage interne.

25. Il est souhaitable que la Coalition mette au point, sous la direction du Conseil de la Coalition, une stratégie qui lui permette de s'émanciper du FIDA pour devenir une entité indépendante internationalement reconnue. Cela passe par l'établissement d'un plan chiffré, répartissant clairement les rôles et les responsabilités, et assorti d'un calendrier. La stratégie devrait également prévoir des mesures visant à dissocier progressivement la Coalition des systèmes de gestion du FIDA. Cela suppose aussi d'apporter des changements à la culture de travail du personnel et des membres de la Coalition, qui consisteront notamment à introduire un mode de gestion axée sur les résultats, à laisser une plus grande part d'initiative aux membres et à appliquer une approche plus commerciale de la mobilisation des ressources. Enfin, pour pouvoir maintenir son rang sur la scène internationale, la Coalition devra formuler une stratégie et un plan d'action clairs et s'assurer du soutien de ses membres, et en particulier du FIDA, dans cette démarche.

#### **Composition et gouvernance de la Coalition**

26. Les rôles et les responsabilités des membres, du Conseil et des comités de la Coalition devraient être précisés et amendés de façon à tenir compte de la personnalité juridique de la Coalition, et des mesures devraient également être prises en vue d'encourager et d'appuyer la participation active des membres à la gestion des affaires de la Coalition, à la gestion stratégique et au travail de programmation. Les dispositions relatives à la composition et à la gouvernance de la Coalition qui exigent d'être définies, précisées et/ou amendées sont les suivantes:

- a) les critères régissant l'octroi du statut de membre, et les obligations et les avantages qui en découlent;
- b) les objectifs et les stratégies concernant l'élargissement de la base des membres, y compris les liens avec les mouvements sociaux;
- c) le maintien d'un statut privilégié pour certains membres: justification, coûts et avantages;



- d) les rôles et les responsabilités des organes de la Coalition (par exemple, l'Assemblée des membres, le Conseil et les comités de la Coalition), eu égard en particulier aux obligations de compte rendu au sein de la Coalition et au rôle actuel de l'organisme hôte; et
- e) la conclusion d'accords plus formels entre la Coalition et des membres individuels.

27. En outre, la Coalition devrait prendre les mesures qui s'imposent pour encourager et favoriser une participation plus active des membres à la gestion des affaires de la Coalition, à la gestion stratégique et à la programmation. Il se peut que cela suppose de décentraliser certains des programmes et certaines des interventions au niveau régional et/ou d'instaurer de nouveaux mécanismes de consultation des membres, tels que des comités de direction.

### **Gestion stratégique et stratégie de programmation**

28. Le Conseil de la Coalition devrait expliciter le rôle de la Coalition, mettre au point une stratégie de programmation et gérer la Coalition de manière stratégique. La Coalition a certaines particularités et des avantages comparatifs importants, mais elle ne s'est pas encore positionnée sur un créneau qui lui soit propre, reconnu comme tel et financé en conséquence. Il lui serait plus facile d'exploiter un tel créneau si elle disposait d'un cadre de programmation. Dans l'éventualité que la Coalition devienne une personne morale, il lui faudra régler un certain nombre de questions liées à la gestion stratégique et à l'administration des programmes, c'est-à-dire:

- a) définir le rôle et les domaines d'intervention de la Coalition d'une manière plus claire, plus ciblée et plus intégrée;
- b) préciser les objectifs de sorte qu'ils reflètent la vocation première de la Coalition et qu'ils soient plus concrets, plus mesurables, plus clairs et plus pertinents;
- c) veiller à ce que l'énoncé de mission, les objectifs et les domaines d'intervention soient alignés;
- d) fixer des résultats et des indicateurs aux niveaux de l'institution tout entière et des programmes, et mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des progrès par rapport aux résultats préétablis;
- e) élaborer un plan d'activités à caractère stratégique permettant d'orienter le travail de la Coalition et d'en rendre compte aux parties prenantes;
- f) faire concorder les programmes et les activités avec les ressources humaines et financières;
- g) transmettre à l'extérieur des messages cohérents et clairs sur la Coalition; et
- h) définir et prendre des mesures visant à infléchir la culture de travail au sein de la Coalition pour l'axer sur les résultats et la recentrer.

### **Mobilisation des ressources**

29. Le travail de mobilisation des ressources destiné à accroître la viabilité financière de la Coalition devrait reposer sur un modèle opérationnel qui mette en correspondance les recettes, d'une part, et les services et les produits pouvant être fournis, d'autre part. Si la Coalition acquiert la personnalité juridique, il lui faudra régler un certain nombre de questions touchant à la mobilisation des ressources, c'est-à-dire:

- a) préciser le modèle opérationnel de la Coalition;
- b) formuler des stratégies globales et convenablement financées de mobilisation des ressources comportant des plans clairs et une définition des responsabilités du personnel et des membres;
- c) instaurer, renforcer et clarifier les partenariats stratégiques avec les mouvements sociaux, les OIG, les universités, les ONG internationales, etc.

### **B. Recommandations à l'intention du FIDA**

30. À l'issue de l'évaluation externe, les recommandations ci-après ont été adressées au FIDA.

31. Le FIDA est un membre fondateur et un allié de longue date de la Coalition. Aussi, s'il s'estime satisfait de l'accueil réservé par la Coalition aux recommandations découlant de l'évaluation (en particulier les quatre recommandations énoncées des paragraphes 23 à 29) et s'il reçoit de la part du Conseil de la Coalition des instructions en ce sens, le FIDA serait bien avisé:

- a) d'aider, s'il y a lieu, la Coalition à conserver son rang d'organisation de stature internationale qui est le résultat de son association avec le FIDA;
- b) d'aider la Coalition à asseoir sa position en tant qu'institution, y compris dans ses démarches pour acquérir la personnalité juridique et pour étoffer ses capacités; et
- c) de continuer provisoirement d'être l'organisme hôte de la Coalition, à laquelle il apportera un appui institutionnel et financier pour une période déterminée (cinq ans au maximum) dans le cadre d'un plan de retrait clairement établi comportant des objectifs, des échéances et des obligations de compte rendu dont le respect sera contrôlé par un organe expressément désigné pour ce faire au FIDA.

32. S'agissant de ses relations avec la Coalition, le FIDA devrait préciser les différents rôles qui sont les siens:

- a) **en tant que partenaire.** Si les deux parties souhaitent poursuivre leur collaboration dans le cadre des programmes, il faudrait qu'elles fixent d'un commun accord des objectifs exprimés en termes de résultats. Il faudrait en outre qu'elles établissent ensemble des plans pluriannuels et/ou annuels et qu'elles organisent le suivi dans le temps des progrès par rapport aux résultats préétablis;
- b) **en tant que membre.** D'après les réactions de la Coalition à l'évaluation, il faudrait confirmer le FIDA dans sa qualité de membre en faisant valoir l'intérêt que cela présente et en déterminant la ou les divisions les mieux placées pour représenter le FIDA au sein de la Coalition; et
- c) **en tant que donateur.** D'après les réactions de la Coalition à l'évaluation, il faudrait que le FIDA indique l'objet, la nature et le montant de l'appui qu'il compte apporter à la Coalition à l'avenir.

33. **S'il ne s'estime pas satisfait de l'accueil réservé par la Coalition à la présente évaluation,** le FIDA devrait négocier une stratégie de retrait avec les membres de la Coalition.

## VI. PROCHAINES ÉTAPES

34. Dans sa réponse préliminaire au projet de rapport de l'évaluation, la Coalition indique que le rapport brosse un tableau juste et globalement équilibré. D'après la Coalition, le rapport offre plus qu'une simple évaluation au sens prévu par le dernier don en date du FIDA, car il dresse un bilan utile de l'organisation tout entière et il propose des pistes en vue d'améliorer la performance de la Coalition à l'avenir. La Coalition signale également que son organe directeur - le Conseil - et la direction sont convenus de présenter un plan d'action assorti d'un échéancier afin de mettre en œuvre, dans leur intégralité, les principales recommandations découlant de l'évaluation externe. En outre, le plan d'action contiendra des dispositions visant à donner suite aux autres conclusions et éléments du rapport dont la Coalition tiendra compte dans la formulation de son cadre stratégique et de son programme de travail pour 2007-2009.

35. Conformément aux recommandations de l'évaluation externe et à la réponse formulée par le Conseil de la Coalition, la direction du FIDA étudiera le plan d'action qui aura été porté à sa connaissance par la Coalition. Elle examinera également le rôle et l'intérêt que présente la Coalition au regard des opérations futures et des objectifs stratégiques du FIDA. S'il ressort de cet examen que le travail de la Coalition s'inscrit dans le droit fil des objectifs stratégiques et des opérations futures du FIDA et que le plan d'action soumis par la Coalition tient compte des recommandations émises au terme de l'évaluation, le FIDA fera une proposition de don qui sera présentée au Conseil d'administration en décembre 2006 aux fins du financement de la Coalition. Le plan de financement fixera des échéances claires et le montant des tranches qui seront conditionnées au respect de ces échéances.

36. Dans l'éventualité que le plan d'action ne donne pas satisfaction à la direction du FIDA ou qu'il s'avère nécessaire de modifier en profondeur les relations entre la Coalition et le FIDA, le Fonds négociera une stratégie visant à revoir ses différentes relations avec la Coalition (par exemple, en tant que donateur et organisme hôte), y compris un éventuel désengagement progressif.

ANNEXE

**MANDAT ET COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE**

**Mandat**

Le comité de pilotage oriente le travail d'évaluation et veille à ce que les objectifs de l'évaluation soient atteints, sans s'occuper directement ou se mêler de la gestion de l'équipe d'évaluation. Le comité examinera à cet effet les rapports préparés par l'équipe d'évaluation et il formulera en temps opportun des observations et des propositions pour faire en sorte que le rapport final soit de grande qualité.

**Composition**

Présidente:

Mme Mona Bishay, Directrice de la Division Proche-Orient et Afrique du Nord

Membres:

M. Perin Saint-Ange, Administrateur principal des dons, Division finances et administration

M. Shyam Khadka, Chargé de portefeuille principal, Département gestion des programmes

