

**a**

**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration – Quatre-vingt-huitième session**  
Rome, 13-14 septembre 2006

**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES**  
**RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION ET SUR LES SUITES DONNÉES**  
**PAR LA DIRECTION (PRISMA)**

**VOLUME I: RAPPORT PRINCIPAL**

Pour: **Examen**

---

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

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

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 les responsables 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 questions relatives à la réponse du Bureau de l'évaluation doivent être adressées à:

### **Caroline Heider**

Directrice adjointe, Bureau de l'évaluation

tél.: +39-06-5459-2052

courriel: [c.heider@ifad.org](mailto:c.heider@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)

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTHODOLOGIE</b>	<b>1</b>
<b>III. COUVERTURE ET CONTENU DE L'ÉVALUATION</b>	<b>2</b>
<b>IV. EXAMEN THÉMATIQUE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET DES SUITES DONNÉES</b>	<b>4</b>
A. Ciblage, problématique hommes-femmes et organisations de ruraux pauvres	6
B. Principaux domaines techniques	10
C. Gestion des projets	15
D. Thèmes transversaux	18
<b>V. AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>19</b>
<b>VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>21</b>
 <b>ANNEXES</b>	
<b>I: SUIVI DES RECOMMANDATIONS PAR THÈME</b>	<b>23</b>
<b>II: RÉPONSE DU BUREAU DE L'ÉVALUATION</b>	<b>24</b>



### SIGLES ET ACRONYMES

COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
EI	Évaluation intermédiaire
EPP	Évaluation de programme de pays
ETH	Évaluation thématique
ETR	Évaluation terminale
IMF	Institution de microfinance
OE	Bureau de l'évaluation
PBDAC	Banque principale de développement et de crédit agricole (Égypte)
PMD	Département gestion des programmes (FIDA)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PROMER	projet de promotion des microentreprises rurales
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi et évaluation
SAFIR	Service d'appui à la finance rurale (Sénégal)
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

## RÉSUMÉ

1. Le présent rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et les suites données par la direction (PRISMA) porte sur les mesures prises en réponse aux recommandations approuvées au point d'achèvement de 13 évaluations conduites en 2004. Cette année, le rapport comporte une nouvelle section sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations en fonction du type d'évaluation. En outre, il affine la classification des recommandations par catégorie.

2. Le PRISMA de cette année confirme le rôle central des organisations des pauvres dans les opérations du FIDA. Le ciblage de ces organisations revêt une importance critique, et les recommandations qui s'y rapportent ont donc été suivies moyennant l'adoption de mesures telles que la modification de la couverture géographique des opérations, l'expérimentation d'instruments d'intervention novateurs, ou l'élimination des barrières culturelles et linguistiques. Les rapports d'évaluation ont également montré la nécessité pour le FIDA d'améliorer son impact sur les institutions, les politiques et les réglementations nationales ou sectorielles.

3. Il ressort du rapport que la finance rurale, la formation et le renforcement des capacités, et le suivi et évaluation (S&E), font partie des thèmes les plus fréquemment abordés dans les recommandations. C'est pourquoi, le FIDA a lancé plusieurs initiatives visant à améliorer l'impact des opérations de finance rurale ainsi que leur portée et leur pérennité. Les recommandations relatives au renforcement des capacités sont centrées sur le renforcement du capital humain des bénéficiaires, des unités de service de vulgarisation agricole, des institutions de microfinance et des administrations nationales et locales. En ce qui concerne le S&E, les recommandations de l'évaluation mettent l'accent sur l'importance d'un inventaire des besoins en matière d'information, des méthodologies de collecte de données, des modèles de rapport et des indicateurs. Le FIDA s'emploie actuellement à renforcer les processus de S&E par le biais, notamment, d'un recours accru aux méthodologies participatives.

4. Le PRISMA de cette année confirme que la plupart des projets du FIDA recèlent d'importants éléments novateurs. Pour le FIDA, l'enjeu consiste donc à jouer un rôle de promoteur en facilitant la communication sur les approches et expériences novatrices aux fins de leur transposition et de leur élargissement. La pérennité est un autre grand domaine prioritaire; cependant, les recommandations de l'évaluation à ce sujet sont relativement rares.

5. D'une manière générale, 87% des recommandations formulées à l'issue des évaluations intermédiaires ont été intégralement mises en œuvre. Pour les autres, certaines se sont avérées non applicables en raison d'une modification de l'axe d'intervention de la phase ultérieure, tandis que d'autres sont encore en cours de mise en œuvre. Le présent rapport montre également que quasiment toutes les recommandations s'assimilant à des conseils relatifs à l'exécution ont été intégralement appliquées. La plupart d'entre elles se trouvaient dans des évaluations intermédiaires et étaient donc de nature opérationnelle, précises, et adaptées aux réalités immédiates. De même, toutes les recommandations concernant la création de partenariats et la concertation ont été intégralement suivies.

6. La plupart des recommandations n'ayant pas encore été suivies d'effet ont trait à la finance rurale, et l'innovation et sa transposition. Pour la finance rurale, le résultat est biaisé par une seule évaluation. En ce qui concerne l'innovation et sa transposition, la mise en œuvre partielle des recommandations reflète le fait qu'un processus élargi de partage des savoirs au niveau du pays ou au niveau institutionnel du Fonds est requis. C'est pourquoi, il n'a pas été possible de suivre les recommandations en la matière avec une plus grande rigueur. Certaines recommandations relatives au développement des marchés et à la gestion des ressources humaines n'étaient plus applicables, essentiellement eu égard à des modifications conceptuelles des projets ultérieurs.

7. Le présent rapport fait également valoir la nécessité de privilégier l'identification de recommandations stratégiques susceptibles d'être étendues et appliquées à des niveaux plus élevés que celui des projets individuels. On pourrait également s'attacher davantage à réduire le nombre de recommandations et à établir entre elles un ordre de priorité. Enfin, les futures évaluations contribueraient plus efficacement à améliorer la pérennité de l'impact des projets si elles accordaient une place accrue aux recommandations relatives aux stratégies de retrait et de transfert des responsabilités.



**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS  
ISSUES DE L'ÉVALUATION ET SUR LES SUITES DONNÉES  
PAR LA DIRECTION (PRISMA)**

**I. INTRODUCTION**

1. Le présent rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) informe le Conseil d'administration sur les suites données aux recommandations émises par le Bureau de l'évaluation (OE) et approuvées au point d'achèvement, à l'issue de chaque évaluation. Le PRISMA donne ainsi une idée de la mesure dans laquelle le FIDA respecte ses engagements, et démontre la détermination de l'organisation à apprendre et progresser au moyen de l'auto-évaluation. Le PRISMA fournit aussi à la direction la possibilité de donner son avis à OE sur les processus et les recommandations de l'évaluation.

2. Le présent rapport est le troisième de la série, depuis l'adoption de la politique de l'évaluation au FIDA (EB 2003/78/R.17/Rev.1). Comme le préconise la politique, il fait le point sur les recommandations formulées dans les accords conclusifs des évaluations conduites en 2004<sup>1</sup>.

3. Le PRISMA de cette année a adopté la même structure de présentation que le rapport de l'année dernière (EB 2005/85/R.10) et l'a améliorée en ajoutant une section sur la situation d'avancement des suites données. Il se divise en deux volumes: le premier présente un examen synthétique des recommandations des accords conclusifs et des manières dont les recommandations ont été mises en œuvre; et le deuxième (EB 2006/88/R.9/add.1) énumère en détail pour chaque évaluation les recommandations des accords conclusifs, et les mesures de suivi prises au titre de chacune d'entre elles par le Département gestion des programmes (PMD).

**II. MÉTHODOLOGIE**

4. L'accord conclusif est le fruit d'un processus participatif qui rassemble toutes les parties prenantes concernées afin qu'elles s'entendent sur le choix d'une série de recommandations à appliquer. Le processus permet, en outre, le contrôle régulier et le suivi de l'avancement de la mise en œuvre de ces recommandations. Au sein du FIDA, dans le cadre du processus révisé d'examen du portefeuille, il est demandé aux divisions régionales de contrôler et de suivre la situation d'avancement de la mise en œuvre des recommandations avant de soumettre un rapport à ce sujet au PMD.

5. PMD a préparé le présent rapport en étroite collaboration avec OE, ainsi que le préconise l'accord d'harmonisation qu'ils ont signé. PMD a examiné les recommandations et les a classées de trois manières différentes. Premièrement, elles ont été classées en fonction de l'entité ou du niveau visé par la recommandation afin que les unités responsables des suites à donner soient clairement identifiées. Au total, on a déterminé six entités ou niveaux: i) projet; ii) niveau de pays du FIDA; iii) niveau de région du FIDA; iv) niveau institutionnel du FIDA; v) institution coopérante; et vi) pouvoirs publics du pays<sup>2</sup>. Deuxièmement, les recommandations ont été classées selon leur nature: i) opérationnelles, si elles préconisent une action ou une réponse spécifique; ii) stratégiques, si elles proposent une approche ou une ligne d'action; iii) politiques, si elles se rattachent aux principes déterminant l'orientation du Fonds dans le futur. Enfin, les recommandations ont été également

---

<sup>1</sup> Cette politique stipule que le Président soumettra au Conseil d'administration un rapport annuel de situation sur l'adoption et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation approuvées au point d'achèvement.

<sup>2</sup> Trois niveaux supplémentaires ont été introduits depuis le PRISMA 2005: FIDA-niveau régional, institution coopérante et pouvoirs publics des pays.

classées selon leur thème principal, par exemple le ciblage ou la problématique hommes-femmes<sup>3</sup>. Cependant, étant donné que certaines recommandations relèvent de plus d'une seule catégorie, leur classification peut être considérée comme relativement arbitraire.

6. Un nombre considérable de recommandations opérationnelles s'assimilent à des conseils spécifiques liés à l'exécution. En conséquence, elles n'ont pas été examinées dans le présent rapport étant donné qu'elles se réfèrent exclusivement à des projets individuels particuliers, et qu'il est donc difficile de les généraliser et d'en tirer des enseignements.

7. À l'issue de la classification des recommandations, il a été demandé aux divisions régionales d'indiquer les mesures qu'elles avaient prises pour donner suite à ces recommandations, ce qui, dans certains cas, a simplement impliqué une mise à jour des rapports de suivi soumis au titre des rapports d'examen du portefeuille de la division. Puis, un rapport de synthèse a été préparé et soumis à OE pour recueillir ses observations.

8. La mise en œuvre de certaines recommandations n'étant pas exclusivement du ressort du FIDA, une évaluation détaillée des suites données n'a pas toujours pu être fournie. De même, dans certains cas, les recommandations émises ont perdu leur raison d'être, en général du fait de l'évolution du contexte. Ces recommandations ont été identifiées et analysées séparément.

### III. COUVERTURE ET CONTENU DE L'ÉVALUATION

9. Le PRISMA 2006 porte sur 13 évaluations réalisées en 2004 (voir encadré ci-après): huit évaluations intermédiaires (EI), une évaluation terminale (ETR), deux évaluations de programme de pays (EPP) et deux évaluations thématiques (ETH). Il examine un échantillon d'évaluations plus réduit que le PRISMA 2005<sup>4</sup> et les EI prédominent. Deux des huit EI ont été conduites dans le même pays – le Viet Nam. En ce qui concerne la couverture des divisions régionales, quatre évaluations ont été conduites pour l'Asie et le Pacifique, trois pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et deux pour chacune des divisions, Afrique de l'Ouest et du Centre, Afrique orientale et australe, et Amérique latine et Caraïbes (tableau 1).

TABLEAU 1 – DISTRIBUTION RÉGIONALE DES ÉVALUATIONS CONDUITES EN 2004

Division régionale	EI	ETR	EPP	ETH	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre (PA)	2				2
Afrique orientale et australe (PF)	1			1	2
Asie et Pacifique (PI)	3			1	4
Amérique latine et Caraïbes (PL)		1	1		2
Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	2		1		3
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>Pourcentage</b>	<b>62</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

10. Sur le nombre total de recommandations, quelque 60% s'appliquent à des contextes spécifiques de projet (tableau 2), parce que les EI, de loin le type d'évaluation le plus commun, tendent à générer des recommandations propres à un projet. Les ETH n'ont pas produit de recommandations de ce type; la plupart des recommandations issues des ETH s'appliquent aux opérations du FIDA au niveau du pays ou de la région, voire au niveau institutionnel. Il est intéressant de noter qu'un tiers environ des recommandations issues des ETH s'adressent aux collectivités et autorités locales.

<sup>3</sup> De nouveaux thèmes ont été introduits dans le présent document par rapport au PRISMA 2005, afin de tenir compte de leur importance croissante dans les opérations du FIDA. Il s'agit du développement des marchés, de la gestion des ressources humaines et du développement des entreprises.

<sup>4</sup> Le PRISMA 2005 couvrait 17 évaluations conduites en 2003.

**TABLEAU 2 – RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS PAR NIVEAU ET  
PAR TYPE D'ÉVALUATION**

Niveau	Type d'évaluation				Total	Total %
	ETR	EPP	EI	ETH		
Projet	38	14	176		228	61
FIDA-niveau de pays	9	18	34	29	90	24
FIDA-niveau de région			1	5	6	2
FIDA-niveau institutionnel	2	7	3	12	24	6
Institution coopérante			1		1	0
Pouvoirs publics du pays	1	1	3	23	28	7
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>218</b>	<b>69</b>	<b>377</b>	<b>100</b>

### Évaluations 2004: Nombre et types

En 2004, OE a réalisé 13 évaluations de projets, évaluations de programmes de pays et évaluations thématiques.

**Les évaluations de projet** se classent en deux catégories, en fonction du stade du cycle du projet.

i) Les évaluations intérimaires (qui sont obligatoires avant le démarrage d'une nouvelle phase de projet ou le lancement d'un projet similaire dans la même région) sont utilisées pour juger du bien-fondé d'une phase ultérieure dans un pays donné et pour améliorer la conception et l'exécution des interventions subséquentes. Il y a eu huit évaluations intermédiaires en 2004.

- Éthiopie – programme spécial pour le pays – Phase II (22,6 millions de USD)
- Gambie – projet de financement rural et d'initiatives communautaires (9,2 millions de USD)
- Jordanie – projet de gestion des ressources agricoles – Phase II (12,8 millions de USD)
- République démocratique populaire lao – projet de développement rural dans le Sayabouri nord (7,3 millions de USD)
- Sénégal – projet d'appui aux microentreprises rurales (7,3 millions de USD)
- Tunisie – projet de développement agricole intégré dans le gouvernorat de Siliana (11,3 millions de USD)
- Viet Nam – projet de conservation et de valorisation des ressources agricoles dans la province de Quang Binh (14,4 millions de USD)
- Viet Nam – projet de développement en faveur des minorités ethniques dans la province de Ha Giang (12,5 millions de USD)

ii) Les évaluations terminales sont habituellement conduites après la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet, préparé par l'emprunteur en collaboration avec l'institution coopérante à la clôture du projet. En 2004, on a conduit une évaluation terminale:

- Paraguay – projet de crédit du Fonds de développement paysan – Région orientale du Paraguay (10,0 millions de USD)

**Les évaluations de programme de pays (EPP)** fournissent une évaluation de la performance et de l'impact des activités appuyées par le FIDA dans un pays donné, dégagant ainsi des éléments fondamentaux pour la révision et la formulation des exposés des options et stratégies d'intervention par pays. Deux évaluations de ce type ont été conduites en 2004.

- Bolivie
- Égypte

**Les évaluations thématiques** portent sur des thèmes spécifiques auxquels le FIDA accorde une importance particulière. En 2004, il y a eu deux évaluations thématiques:

- Performance et impact du FIDA dans un contexte de décentralisation: exemples de l'Éthiopie, de l'Ouganda et de la Tanzanie
- Agriculture biologique et réduction de la pauvreté en Asie: cas de la Chine et de l'Inde

11. Dans l'ensemble, la plupart des recommandations des évaluations 2004 sont de nature opérationnelle (tableau 3). Cependant, le nombre de recommandations opérationnelles est en net recul par rapport au PRISMA 2005 (passant de 77% à 68%), d'où une augmentation parallèle (de 21% dans le PRISMA 2005 à 31% dans le PRISMA 2006) des recommandations d'ordre stratégique. Comme c'était le cas dans le PRISMA 2005, les recommandations liées aux politiques sont marginales dans le PRISMA 2006, représentant à peine 2% du nombre total.

12. Les évaluations de 2004 ont fourni une moyenne de 29 recommandations par évaluation, soit une augmentation de 77% par rapport à la moyenne de 16 recommandations des évaluations de 2003. En 2004, la fourchette était aussi extrêmement large, avec un minimum de huit recommandations pour le Sénégal, et un maximum de 50 pour le Paraguay.

**TABLEAU 3 – RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS SELON LE TYPE D'ÉVALUATION ET LA NATURE**

Type d'évaluation	Nature			Total	Total %
	Opérationnelle	Stratégique	Politique		
ETR	44	5	1	50	13
EPP	11	29		40	11
EI	177	39	2	218	58
ETH	26	43		69	18
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>116</b>	<b>3</b>	<b>377</b>	<b>100</b>

13. La plupart des recommandations opérationnelles continuent à viser le niveau du projet. En revanche, une proportion importante des recommandations stratégiques sont applicables au niveau du pays (tableau 4).

**TABLEAU 4 – RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS SELON LE NIVEAU ET LA NATURE**

Niveau	Nature			Total
	Opérationnelle	Stratégique	Politique	
Projet	213	15		228
FIDA-niveau de pays	15	74	1	90
FIDA-niveau de région	1	5		6
FIDA-niveau institutionnel	7	17		24
Institution coopérante	1			1
Pouvoirs publics du pays	21	5	2	28
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>116</b>	<b>3</b>	<b>377</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>68</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

#### IV. EXAMEN THÉMATIQUE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET DES SUITES DONNÉES

14. La présente section classe les recommandations des accords conclusifs dans quatre groupes en fonction du thème: i) ciblage, problématique hommes-femmes et organisations de ruraux pauvres; ii) principaux domaines techniques, tels que gestion des ressources naturelles, développement des marchés, développement des entreprises; finance rurale, formation et renforcement des capacités, et création de partenariats et concertation; iii) gestion des projets (décentralisation, conception et gestion des projets, gestion des ressources humaines, suivi et évaluation (S&E) et supervision des projets); et iv) thèmes transversaux tels que stratégies de retrait et de transfert des responsabilités, reproduction et gestion des savoirs.

15. Pour ce qui est des recommandations portant sur les principaux domaines techniques, la finance rurale, la formation et le renforcement des capacités, et le S&E, sont les thèmes qui reviennent le plus fréquemment. Le nombre élevé de recommandations liées à la finance rurale (un nombre total de 33) est dû en partie au fait que la majorité des projets évalués comportaient une composante de services financiers. Le nombre de recommandations liées à la formation et au renforcement des capacités (41 au total), en revanche, reflète l'importance que le FIDA accorde au renforcement des capacités des parties prenantes et des bénéficiaires du projet. De même, le S&E est une priorité pour le FIDA qui met un accent croissant sur l'obtention de résultats et la nécessité implicite de les suivre.

16. Approximativement 20% des recommandations stratégiques ont trait au rôle du FIDA dans la création de partenariats et la concertation avec les pouvoirs publics et les autres bailleurs de fonds. Conception et gestion des projets est le deuxième thème le plus fréquemment abordé par les recommandations stratégiques (5%).

17. Comme le montre le tableau 5, 15% environ des recommandations opérationnelles revêtent la forme de conseils spécifiques relatifs à l'exécution, et elles n'ont pas été examinées dans le présent rapport.

TABLEAU 5 – RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS SELON LE THÈME ET LA NATURE

Thème		Nature			Total	Total %
		Opérationnelle	Stratégique	Politique		
Ciblage, problématique hommes-femmes et organisations de ruraux pauvres	Ciblage	11	8		19	5
	Problématique hommes-femmes	7	4		11	3
	Participation des bénéficiaires	5	1		6	2
	Organisations de ruraux pauvres	15	9		24	6
Principaux domaines techniques	Gestion des ressources naturelles	10	1		11	3
	Développement des marchés	7	1		8	2
	Développement des entreprises	5	2		7	2
	Finance rurale	30	3		33	9
	Formation et renforcement des capacités	33	8		41	11
	Création de partenariats et concertation	5	20	1	26	7
Gestion des projets	Décentralisation	4	5		9	2
	Conception et gestion des projets	6	11		17	5
	Gestion des ressources humaines	10			10	3
	Information, communication et S&E	26	5		31	8
	Supervision	9			9	2
Thèmes transversaux	Innovation, reproduction et gestion des savoirs	7	4		11	3
	Stratégie de retrait et de transfert des responsabilités	2	1		3	1
Autres	Conseils relatifs à l'exécution	44	13		57	15
	Stratégie	22	20	2	44	12
<b>Total</b>		<b>258</b>	<b>116</b>	<b>3</b>	<b>377</b>	<b>100</b>

## A. Ciblage, problématique hommes-femmes et organisations de ruraux pauvres

### Ciblage

18. Les évaluations conduites en 2004 ont débouché sur 19 recommandations concernant le ciblage; 11 opérationnelles et 8 stratégiques.

19. En Égypte et en République démocratique populaire lao, les recommandations relatives au ciblage étaient stratégiques. Pour l'Égypte, l'accord conclusif a préconisé une modification de la couverture géographique des activités du FIDA, en abandonnant la Basse Égypte pour la Haute Égypte. Cette approche a été intégralement adoptée par le FIDA dans sa nouvelle stratégie pour le pays. En République démocratique populaire lao, l'évaluation a recommandé que le classement en *Lao Loum* (basses terres), *Lao Theung* (terres de moyenne altitude) et *Lao Soung* (hautes terres) soit abandonné et remplacé par une stratégie de ciblage fondée sur une analyse plus détaillée du groupe cible, indépendamment de leur situation géographique. Le nouveau Programme d'options stratégiques par pays (COSOP) pour la République démocratique populaire lao et le programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayabouri, approuvé en avril 2005, ont adopté en conséquence un nouveau critère de ciblage, reposant sur la stratégie nationale du gouvernement pour la croissance et l'éradication de la pauvreté.

20. Au niveau opérationnel, la plupart des évaluations ont mis l'accent sur la nécessité de redoubler d'effort pour améliorer le ciblage, un souci qui a été intégré dans les opérations ultérieures ou les nouvelles conceptions. Dans le projet de conservation et de valorisation des ressources agricoles dans la province de Quang Binh, au Viet Nam, par exemple, le projet de deuxième phase prévoit des activités dans un plus petit nombre de communes, principalement celles qui sont situées dans les régions côtières défavorisées et les régions de collines les plus reculées de l'intérieur du pays. De même, le nouveau projet de promotion de l'entrepreneuriat rural au Sénégal concentrera les interventions sur les zones caractérisées par un fort potentiel de développement que l'on identifiera au démarrage du projet (Sénégal, N° 4)<sup>5</sup>. De plus, les questions liées au ciblage ont été prises en compte par le biais de la définition d'une série d'options adaptées à la promotion des différentes catégories d'entreprises dans le cadre du projet. De cette manière, le projet fait en sorte que les groupes les plus pauvres bénéficient des interventions (Sénégal, N° 3).

21. Les recommandations liées au ciblage ont également mis l'accent sur les mesures permettant de surmonter les barrières qui empêchent les groupes vulnérables de bénéficier des activités de projet. Outre les barrières imputables à la situation géographique, observées dans bon nombre de projets, les barrières linguistiques et culturelles ont aussi été reconnues comme importantes, un aspect qui a été explicitement pris en considération en Bolivie. Compte tenu de la diversité socioéconomique existant dans ce pays, l'évaluation a constaté la nécessité d'adopter une approche tenant compte des conditions et des contraintes de chaque communauté, et facilitant l'accès des membres les plus démunis aux services du projet. Une telle approche implique d'assurer les services dans les langues parlées par les exclus et de prévoir diverses modalités d'appui assorties de calendriers différents pour chaque groupe cible (Bolivie, N° 5). Suite à la prise en compte de cette recommandation, près de 50% des formations et des activités d'assistance technique du projet sont assurées dans les langues Aymara et Quechua. Parallèlement, une approche "sexospécificité et génération" a été adoptée afin que pas moins de 70% des bénéficiaires du projet soient des femmes et des jeunes.

22. De même, en Éthiopie, l'évaluation a recommandé une procédure de sélection pour les périmètres de petite irrigation qui garantisse un bon ciblage en prenant en compte tant les groupes vulnérables que la proximité indispensable de marchés. On a intégralement tenu compte de ces questions dans la phase suivante, pendant laquelle au moins 33% des bénéficiaires seront des

---

<sup>5</sup> Le chiffre figurant entre parenthèses correspond au numéro d'ordre de la recommandation de l'accord conclusif de l'évaluation correspondante, présentée dans le volume II du présent rapport.

membres de ménages dirigés exclusivement par des femmes et de ménages sans terre, et des jeunes sans emploi (Éthiopie, N° 11b).

23. En résumé, les recommandations de l'évaluation ayant trait au ciblage, et la manière dont elles ont été traitées, montrent que la spécificité du contexte est un facteur clé de l'efficacité du ciblage. Par exemple, la recommandation pour le Viet Nam prône des dispositions spécifiques pour les communautés des collines et les communes les plus démunies et les plus reculées; au Sénégal, une approche pragmatique tablant sur l'existence de complémentarités et de synergies est recommandée; tandis que pour la Bolivie, la recommandation préconise une approche d'inclusion différenciée facilitant l'accès des membres les plus fragiles de la communauté. Certains des enseignements tirés, en particulier ceux qui sont de nature politique, sont reflétés dans le document d'orientation sur le ciblage soumis à la présente session du Conseil d'administration. D'autres enseignements seront valorisés lors de l'élaboration des directives détaillées pour le ciblage.

### **Problématique hommes-femmes**

24. Un nombre total de 11 recommandations des accords conclusifs portent sur la problématique hommes-femmes; sept sont opérationnelles et quatre stratégiques.

25. L'évaluation du projet de conservation et de valorisation des ressources agricoles dans la province de Quang Binh (Viet Nam) a recommandé de s'attaquer aux inégalités entre les sexes en créant dans les zones rurales des emplois agricoles et non agricoles pour les femmes (VN – Quang Binh, N° 16). De même, le nouveau COSOP pour l'Égypte fait valoir la nécessité d'aider les femmes rurales moyennant la génération d'emplois dans le secteur privé (Égypte, N° 16a, 16b et 16c). Dans le projet de développement en faveur des minorités ethniques dans la province de Ha Giang (Viet Nam), la prise en compte de la problématique hommes-femmes passe principalement par l'identification des conditions propices au recrutement et au déploiement de femmes en tant qu'agents communaux chargés de la santé animale ou agents sanitaires villageois (VN – Ha Giang, N° 14). Les projets du FIDA ont adopté des stratégies spécifiques pour faire en sorte que les besoins et les aspirations des femmes soient pris en compte dans les institutions, les composantes et les activités liées aux projets. En particulier, les approches participatives sont considérées comme un instrument important pour identifier les priorités de développement selon le sexe, et planifier les activités en conséquence. Dans la deuxième phase du projet de la province de Ha Giang, une analyse approfondie des spécificités de chaque sexe sera réalisée en même temps que l'évaluation rurale participative, pour identifier séparément les priorités des hommes et des femmes.

26. Dans l'ETR conduite au Paraguay, l'évaluation a souligné la nécessité de promouvoir la participation des femmes en prévoyant des mécanismes opérationnels propres à garantir leur inclusion (Paraguay, N° 34). Les suites qui ont été données répondent explicitement à la question de la participation des femmes et rattachent cet aspect au renforcement du capital social des communautés rurales, des familles pauvres et des femmes rurales, en les aidant à consolider leurs organisations.

27. Dans le projet de gestion des ressources agricoles en Jordanie, qui a été jugé par l'évaluation intermédiaire comme particulièrement performant en termes d'impact sur la parité entre les sexes, certaines des mesures prônées par l'accord conclusif (Jordanie, N° 22) n'ont pas pu être entièrement incorporées au stade suivant<sup>6</sup>. Bien que le financement de centres réservés aux femmes ait été suggéré par l'évaluation, la raison invoquée étant qu'un travail collectif des femmes serait plus intéressant du point de vue du rapport coût-efficacité, cette recommandation n'a pu être que partiellement appliquée

---

<sup>6</sup> En Jordanie, "on avait non seulement prévu dans la conception du projet un programme destiné aux femmes, mais également mentionné spécifiquement l'inclusion des ménages dirigés par une femme de manière à renforcer l'égalité entre les sexes". Selon le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) 2005, "Les femmes ont bien tiré parti du projet: elles représentaient la moitié des bénéficiaires et ont reçu 90% des prêts" (RARI, p.20).

parce que l'établissement de centres féminins a été jugée trop complexe au stade actuel. Cependant, le projet est prêt à travailler avec les groupements de femmes pour appuyer les activités génératrices de revenus et un programme d'alphabétisation. Parallèlement, la nouvelle phase du projet prévoit des mesures pour accroître le rôle des femmes dans l'élevage et le développement des microentreprises, et créer des réseaux et des organisations permettant aux femmes de faire connaître leurs besoins et leurs opinions.

### **Participation des bénéficiaires**

28. La participation des bénéficiaires est un facteur clé de l'appropriation du projet par la communauté, un aspect qui a des répercussions positives sur l'impact et la pérennité des opérations du projet. C'est pourquoi, les interventions du FIDA visent à accroître la participation des bénéficiaires; à cet effet, des processus à long terme de développement du capital social, des stratégies de décentralisation et des activités de renforcement des capacités destinées aux organisations et aux institutions, sont prévues dans plusieurs projets.

29. Six recommandations ont trait à la participation des bénéficiaires, dont cinq de nature opérationnelle. Il existe deux approches de la participation des bénéficiaires. La première considère cette participation comme un appui à la conception et la planification des activités du projet, ce que confirme l'ETH sur les processus de décentralisation, dans lesquels la consultation des ruraux pauvres est considérée comme le facteur principal à prendre en compte dans la conception des activités de projet. Comme le montrent les réponses données aux accords conclusifs, cette pratique fait déjà partie intégrante de la conception et de la formulation des programmes en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie (Éthiopie, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, N° 8).

30. Suite aux recommandations formulées dans l'accord conclusif, la participation des bénéficiaires est l'un des éléments à part entière du projet nouvellement conçu en République démocratique populaire lao, qui prévoit la participation des bénéficiaires à tous les investissements d'infrastructure et fournit des fonds pour la formation requise (République démocratique populaire lao, N° 16). Dans le projet de la province de Quang Binh, au Viet Nam, les bénéficiaires ont participé à la définition des objectifs pour la zone promise au reboisement (VN – Quang Binh, N° 32).

31. Dans la deuxième approche, la participation des bénéficiaires est considérée comme un élément moteur de l'exécution, de la supervision et de la gestion des activités du projet. Dans la plupart des cas, la participation des ruraux pauvres est associée à un processus plus large de mobilisation au niveau du village ou de la communauté. Au Viet Nam, le programme décentralisé de réduction de la pauvreté rurale dans les provinces de Ha Giang et de Quang Binh s'inspire de l'expérience des projets antérieurs et prévoit de donner aux organisations populaires un rôle clé dans l'identification des priorités du projet, la gestion de l'exécution et la gestion des fonds (VN – Ha Giang, N° 10). De même, en Jordanie, on a adopté un processus de planification participative pour garantir la mobilisation de tous les bénéficiaires au niveau de la communauté (Jordanie, N° 2). Ce processus comporte: i) des activités préparatoires/des réunions d'orientation, et l'établissement de comités communautaires locaux; ii) un diagnostic participatif réalisé avec la communauté et appuyé par un personnel de projet compétent; et iii) une planification participative consistant en la détermination d'un plan d'action par le comité communautaire local et son adoption par la communauté dans son ensemble.

### **Organisations de ruraux pauvres**

32. Le renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations est l'un des objectifs stratégiques du FIDA, et les actions que le Fonds mène avec les organisations de ruraux pauvres s'inscrivent dans sa stratégie plus vaste de développement du capital humain et social dans les zones rurales. Les conclusions du PRISMA de cette année confirment le rôle central des organisations de ruraux pauvres dans les opérations du FIDA. Vingt-quatre recommandations concernent les organisations de ruraux pauvres; 15 sont opérationnelles et 9 stratégiques. Sur les 13 évaluations

conduites en 2004, 11 formulent au moins une recommandation en rapport avec les organisations ou les institutions de ruraux pauvres. La majorité des recommandations s'appliquent au contexte du projet; un petit nombre vise les opérations des collectivités locales et du FIDA au niveau institutionnel ou au niveau du pays.

33. Dans le projet de la province de Quang Binh, au Viet Nam, l'établissement d'institutions spécifiques de projet devrait se poursuivre pendant la nouvelle phase (VN – Quang Binh, N° 10), qui verra la création de structures représentatives sous la forme de groupements de gestion et de conseils d'autogestion villageois. Comme le signalent les évaluations antérieures, les institutions spécifiques de projet courent le risque de ne pas être pérennes, en particulier si elles n'ont pas d'objectif économique précis ni de lien avec les institutions locales, régionales et nationales existantes. Ce risque est pris en compte dans la conception des nouveaux projets, par exemple en Tunisie, où les organes consultatifs créés par le projet sont renforcés pour devenir de véritables forums de débat et de négociation (Tunisie, N° 11) et ainsi devenir pérennes.

34. Un autre domaine qui prend de l'importance dans les opérations du FIDA est la création d'organes faïtiers ou d'un réseau d'organisations (Chine, Inde, N° 7). Le projet modulaire de développement rural dans la région autonome ouïgoure du Xinjiang (Chine), en cours de conception, promeut la création de ce type d'organisation et prévoit une composante de formation spécifique pour répondre aux besoins de renforcement des capacités qu'elle implique. Le FIDA promeut également les organisations faïtières en Gambie, dans le cadre d'un réseau zonal de caisses villageoises d'épargne et de crédit.

35. Dans des contextes différents, les organisations et institutions existantes sont renforcées du point de vue de leur fonctionnement afin que leurs membres puissent accéder à une gamme plus large de services. Par exemple, l'ETH sur l'agriculture biologique encourage les associations d'agriculteurs à assumer davantage de responsabilités pour les maillons critiques de la filière d'approvisionnement (Chine et Inde, N° 8), à savoir, le contrôle de la qualité, certains services de vulgarisation, la production d'intrants, la vérification interne et, plus important encore, la certification. Cette ETH met également en lumière la possibilité pour les organisations d'appui autonomes de jouer le rôle de médiateur entre les communautés rurales et les organisations prestataires de services, telles que les organismes publics et les ONG (Éthiopie, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, N° 14). En plein accord avec ces recommandations, les organisations de la société civile et les organisations d'agriculteurs tanzaniennes montent en puissance, initialement en faisant office d'intermédiaire. De même, en Ouganda, grâce au renforcement des capacités des communautés rurales et de la société civile, quelques organisations communautaires rurales émergentes commencent à assumer les fonctions de médiateur. Une recommandation analogue figure dans l'EPP de la Bolivie, où le renforcement du pouvoir d'action des organisations rurales existantes *campesino* a été préconisé afin qu'elles acquièrent la capacité de peser plus fortement sur la conception et la mise en œuvre des politiques publiques (Bolivie, N° 14).

36. Le processus de renforcement des institutions et organisations existantes, du point de vue de leur fonctionnement, implique par ailleurs une information et une transparence accrues, une véritable représentation des pauvres dans l'organisation (VN – Quang Binh, N° 11; VN – Ha Giang, N° 24) et une capacité accrue de rendre des comptes (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 11). Les projets du FIDA adoptent donc des approches participatives comme instruments susceptibles d'améliorer la transparence et la capacité de rendre des comptes des organisations et institutions locales.

## B. Principaux domaines techniques

37. Le deuxième groupe de recommandations concerne les grands domaines d'intervention du FIDA, notamment, la gestion des ressources naturelles, le développement des marchés, le développement des entreprises, la finance rurale, la formation et le renforcement des capacités, la création de partenariats et la concertation.

### Gestion des ressources naturelles

38. Veiller à la pérennité des ressources naturelles est l'un des principes clés du cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006. L'examen des recommandations des accords conclusifs confirme que la pertinence de ce thème dépend des caractéristiques des projets évalués. C'est pourquoi, près de la moitié des recommandations ayant trait à la gestion des ressources naturelles concernent essentiellement deux projets (Tunisie et Éthiopie) qui mettent fortement l'accent sur la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles<sup>7</sup>.

39. Les recommandations relatives à la gestion des ressources naturelles font ressortir l'importance d'une approche de type communautaire (Tunisie, N° 4, VN – Quang Binh, N° 31 et Éthiopie, N° 11a, 12b et 12c). En Tunisie, la deuxième phase du projet du FIDA repose sur l'élaboration d'un plan d'exécution pour chaque micro-bassin versant selon une approche participative associant les agriculteurs et tenant compte des caractéristiques spécifiques des terres concernées. Cette démarche créera les conditions requises pour garantir la pérennité des organisations d'agriculteurs et des organes consultatifs locaux, en les encourageant à assumer des responsabilités accrues dans l'entretien et le développement durable des infrastructures établies sous les auspices du projet. On conduira à titre pilote des initiatives participatives en utilisant les fonds de développement mis à la disposition du projet par le Fonds pour l'environnement mondial.

40. De même, en Éthiopie, il a été proposé dans le cadre de l'accord conclusif que les parties prenantes conduisent un examen participatif pour identifier les technologies appropriées et choisir les modalités de gestion de l'eau d'irrigation. Le rapport de formulation de la nouvelle phase du programme prévoit des modalités spécifiques pour améliorer la planification et la gestion du bassin versant tout en tirant parti des savoirs indigènes afin de minimiser les conflits.

41. En outre, les projets du FIDA assortissent les activités liées à la gestion des ressources naturelles, de stratégies détaillées visant à assurer leur caractère durable. En Tunisie, par exemple, on préparera des plans participatifs de gestion pour les forêts communales, en associant les résidents des environs à la protection, la conservation, l'aménagement et l'utilisation durable de leurs ressources (Tunisie, N° 5).

### Développement des marchés

42. Le développement des marchés est une nouvelle catégorie thématique introduite cette année dans la classification des recommandations des accords conclusifs. Le cadre stratégique du FIDA mentionne l'adoption d'approches intégrées du développement des marchés tout le long de la filière de production, de transformation et de commercialisation, afin d'améliorer les revenus ruraux et de contribuer d'une manière significative à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.

43. Huit recommandations se rattachent au thème du développement des marchés et la plupart d'entre elles sont de nature opérationnelle. Le contenu hétérogène des recommandations regroupées sous ce thème illustre le fait que, dans ce domaine, les initiatives sont complexes et spécifiques d'un lieu donné. D'une manière générale, l'expérience du FIDA montre aussi que les activités de

---

<sup>7</sup> Des autres recommandations, trois concernent les projets des provinces de Quang Binh et de Ha Giang (tous les deux au Viet Nam) et une la Bolivie.

développement des marchés conduites par le secteur public sont souvent vouées à l'échec, ce qui rend les interventions dans ce domaine encore plus ardues.

44. Dans le projet de la province de Quang Binh, au Viet Nam, le FIDA participe à un processus de renforcement des capacités d'agriculteurs sélectionnés, censé améliorer les connaissances de ces derniers sur les marchés afin qu'ils puissent jouer le rôle de commerçants et aider les autres producteurs locaux à vendre leurs produits (Quang Binh, N° 16). En Éthiopie, le nouveau programme remettra en état les routes d'accès aux marchés.

45. Outre les infrastructures commerciales et l'information, les initiatives en matière de développement des marchés sont de plus en plus fréquemment centrées sur la mise en place de filières pour des produits spécifiques ou certains types de produits. L'évaluation thématique sur l'agriculture biologique en Chine et en Inde fait ressortir comment les projets du FIDA peuvent contribuer d'une manière significative à la mise en place de filières pour les produits naturels. En ce sens, le nouveau projet du FIDA en Chine, qui est en cours de conception, visera le développement de filières internationales pour les produits biologiques.

### **Développement des entreprises**

46. Les sept recommandations liées au développement des entreprises qui sont examinées dans le présent rapport sont elles aussi essentiellement de nature opérationnelle et s'appliquent à des contextes de projet spécifiques. L'un des aspects le plus fréquemment évoqué dans ce domaine est l'accès à des services financiers adéquats. Au demeurant, la "question du financement" est considérée comme un problème crucial pour l'émergence et la consolidation des microentreprises rurales. Les services non financiers, tels que les services de développement des entreprises, sont perçus comme revêtant une égale importance pour le développement des entreprises.

47. Une stratégie conjuguant des services financiers et non financiers destinés aux entreprises rurales est mise en œuvre dans la nouvelle phase du projet de promotion de l'entrepreneuriat rural – Phase II (PROMER II) au Sénégal. PROMER II externalisera l'offre de services financiers en créant un mécanisme spécial d'appui, le service d'appui à la finance rurale (SAFIR). Parallèlement, PROMER II contribuera à l'établissement et à la consolidation d'un réseau de services de conseil pour les petites entreprises et microentreprises rurales.

48. De la même façon, dans le projet de la province de Ha Giang au Viet Nam, une partie du budget de développement local affecté au renforcement des capacités est réservée au financement des initiatives des ménages dirigés exclusivement par des femmes (VN – Ha Giang, N° 26). Une approche sexospécifique est également adoptée en Jordanie (Jordanie, N° 20) où le projet aide les femmes à créer, financer et gérer de petites activités génératrices de revenus. Le projet prévoit une série de services destinés aux femmes bénéficiaires à chaque stade du développement de leurs entreprises.

### **Finance rurale**

49. L'amélioration de la performance et du fonctionnement des opérations de finance rurale du FIDA est l'un des thèmes qui revient le plus fréquemment dans les recommandations des accords conclusifs. Au total, 33 recommandations concernent la finance rurale et quasiment toutes sont opérationnelles. La plupart des recommandations ont trait à la conception d'infrastructures de finance rurale aptes à répondre aux besoins des ruraux pauvres d'une manière viable et durable. Parmi les autres recommandations, l'importance de promouvoir la transformation des banques de développement existantes en prestataires de services de finance rurale durables, est soulignée.

50. En Égypte, où l'intervention de crédit rural du FIDA a rencontré des difficultés pour atteindre les pauvres, l'évaluation a recommandé le renforcement du réseau bancaire villageois de la Banque principale de développement et de crédit agricole (PBDAC), et l'extension de son champ d'action aux zones et aux segments du marché les plus défavorisés. En conséquence, les opérations du FIDA en

Égypte poursuivent maintenant la concertation avec la PBDAC afin de contribuer à la réforme de cette institution. Parallèlement, eu égard au recentrage du ciblage des opérations du FIDA dans le pays, des instruments financiers novateurs devraient être conçus pour répondre aux besoins des groupes cibles négligés (Égypte, N° 13). C'est pourquoi, le nouveau COSOP envisage la possibilité de créer de nouveaux partenariats avec des institutions et des organisations de crédit.

51. L'importance revêtue par l'identification de formes de finance rurale répondant aux besoins des ruraux pauvres est également soulignée en Gambie, où de nouveaux types de garanties de prêt sont requises pour améliorer la portée des initiatives de finance rurale. Le nouveau projet introduit des mécanismes tels que la pression exercée par les pairs et les cautions solidaires.

52. En République démocratique populaire lao, dans le souci de rendre le service de prêt plus accessible aux pauvres, on s'intéressera à une gamme élargie d'options d'épargne et de crédit (République démocratique populaire lao, N° 11) et le nouveau programme créera des caisses d'épargne et de crédit dans les villages. On prévoit également une approche de groupe fondée sur des institutions autofinancées et autogérées dans le projet de la province de Quang Binh au Viet Nam (VN – Quang Binh, N° 12).

53. Au Sénégal, on créera le service d'appui à la finance rurale (SAFIR) qui sera chargé d'orienter et d'appuyer les opérations de finance rurale de tous les projets du FIDA en cours d'exécution au Sénégal. Ce service facilitera la liaison entre les petites entreprises et microentreprises et les institutions de microfinance (IMF). Dans le même temps, on attend du SAFIR qu'il renforce la capacité des IMF partenaires de concevoir et adapter des produits et des services convenant aux entreprises rurales. Le projet vise ainsi à garantir à la population cible un accès aux services financiers.

54. Les opérations du FIDA appuient également d'autres types d'institutions et de stratégies financières dans le but d'étendre leur portée aux ruraux pauvres. En Jordanie, l'accord conclusif recommande qu'"un minimum de 10% à 15% des lignes de crédit soient consacrés à l'expérimentation d'autres prototypes de mécanismes d'octroi de crédit de groupe, adaptés aux conditions socio-économiques des ruraux pauvres"<sup>8</sup>. La nouvelle initiative de finance rurale en Jordanie se fonde sur le renforcement institutionnel et le renforcement des capacités de différents types d'institutions officielles, telles que les coopératives bénéficiant d'une aide de l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), et les associations et sociétés soutenues par le Ministère du plan, moyennant la formation du personnel et des membres des organes directeurs, et des voyages d'étude. L'objectif de ce processus est de créer et renforcer un réseau d'intermédiaires financiers durables, refinancés par la Agricultural Credit Corporation.

55. Un système durable de finance rurale répondant aux besoins des ruraux pauvres exige également un environnement politique et réglementaire porteur. Dans cette optique, un processus de longue haleine visant à appuyer les organismes chargés de la réglementation et de la supervision a été recommandé en Gambie (Gambie, N° 5). Cette recommandation a été intégralement prise en compte dans la conception de la nouvelle phase du projet, qui comporte une composante spécifique d'appui à la banque centrale et au Centre de promotion de la microfinance.

### **Formation et renforcement des capacités**

56. Quarante et une recommandations portent sur la formation et le renforcement des capacités; 33 d'entre elles sont opérationnelles et sont essentiellement applicables au niveau du projet ou du pays. Les recommandations des accords conclusifs peuvent être regroupées en fonction des objectifs

---

<sup>8</sup> La possibilité d'appuyer des mécanismes de crédit novateurs est justifiée par le fait que la composante de finance rurale jordanienne a été jugée par le RARI 2005 comme la seule initiative de crédit rural satisfaisante parmi toutes celles qui ont été examinées en 2004 (RARI 2005, p.16).

et des cibles des interventions de formation et de renforcement des capacités. On a identifié quatre catégories de recommandations.

57. La première catégorie préconise le renforcement des capacités d'intervention des centres de vulgarisation et des IMF, et de l'organisation technique chargée de la conception et de la supervision des infrastructures. Investir dans un "service de vulgarisation compétent" (Chine, N° 5; Inde, N° 1) est considéré comme une priorité clé tant par le FIDA que par les collectivités locales si l'on veut développer la culture biologique. Le projet de la province de Quang Binh au Viet Nam appuie le renforcement des services de vulgarisation à tous les niveaux, par le biais de formations et la mise à disposition de véhicules, matériel, fournitures et budgets de fonctionnement<sup>9</sup>. Pour ce qui est des prestataires de services financiers, les initiatives de renforcement des capacités sont considérées comme une stratégie clé pour améliorer leur viabilité et leur aptitude à atteindre les ruraux pauvres.

58. La deuxième catégorie de recommandations porte sur l'offre d'une formation pour "une gestion équitable et durable de l'eau" (VN – Quang Binh, N° 28). Dans ce contexte, la stratégie de renforcement des capacités des groupements d'irrigants et des comités de gestion des périmètres fait partie intégrante d'un processus plus large de décentralisation au titre duquel des budgets de développement local sont créés pour financer le renforcement des capacités et le développement des infrastructures prioritaires, conformément aux besoins et aux priorités des bénéficiaires.

59. La troisième catégorie englobe les recommandations ayant trait aux activités de renforcement des capacités destinées aux bénéficiaires. Une grande variété de sujets est couverte par cette catégorie. La transmission des connaissances adéquates et l'offre de formations aux agriculteurs, dans les domaines des technologies, pratiques et commercialisation liées à la production biologique, sont des aspects mis en exergue dans l'ETH sur l'agriculture biologique et la réduction de la pauvreté en Asie. Ce processus devrait être promu en amont par les collectivités locales. Des activités de renforcement des capacités sont également prévues au niveau des associations locales d'agriculteurs, dans le nouveau projet du FIDA en Chine. En Jordanie, le projet du FIDA propose une série de services pour la réalisation des idées liées à des activités génératrices de revenus, ainsi qu'une formation technique et une formation en matière de gestion (Jordanie, N° 21)<sup>10</sup>. Les cours offerts dans ce cadre consistent notamment en des sessions consacrées à la gestion financière, la commercialisation, la gestion des projets et la préparation des plans d'entreprises. Les initiatives de renforcement des capacités destinées aux bénéficiaires couvrent également les aspects liés à la formation des comités de développement villageois (Jordanie, N° 5).

60. La quatrième catégorie regroupe les recommandations relatives aux initiatives de formation et de renforcement des capacités destinées aux gouvernements, aux ministères et aux responsables des projets. Cette catégorie revêt une importance particulière dans le contexte des processus de décentralisation qui exigent que "le renforcement des capacités soit étendu, en particulier, aux représentants élus, aux fonctionnaires, aux communautés, au secteur privé et aux partenaires de la société civile" (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 1). En Ouganda, le programme d'appui à l'aménagement des districts a contribué à renforcer les capacités du personnel des districts et des niveaux inférieurs, en matière de planification du développement et exécution de projet. On a mené une action soutenue de formation avec, notamment, la formation du personnel de district à l'utilisation des ordinateurs et des cadres logiques et au S&E. Les fonctionnaires des districts et des sous-comités et les représentants paroissiaux ont bénéficié d'une formation à la comptabilité et à la préparation des budgets.

<sup>9</sup> Le projet du FIDA de la province de Quang Binh finance également l'élaboration de matériel de vulgarisation amélioré à l'intention des agriculteurs, et la préparation et la mise à jour d'un manuel de vulgarisation couvrant une grande variété des principaux domaines de production.

<sup>10</sup> La série de services comporte des programmes d'orientation pour la réalisation des idées et le choix des activités génératrices de revenus, une formation technique et une formation en matière de gestion, une aide financière et enfin le suivi et l'appui complémentaire des activités génératrices de revenus.

61. Un aspect récurrent lié aux activités de renforcement des capacités destinées aux autorités et institutions locales concerne l'intégration des approches participatives. En Jordanie, le Ministère de l'agriculture a intégré les approches participatives à son mode de fonctionnement avec la deuxième phase du projet de gestion des ressources agricoles, dans lequel la programmation se fonde sur des plans d'action communautaires élaborés au moyen de processus participatifs (Jordanie, N° 1 et N° 3). En Tunisie, les initiatives de formation sur les approches participatives devraient profiter principalement au personnel de l'unité de gestion du projet (Tunisie, N° 16).

### **Création de partenariats et concertation**

62. L'impact des programmes appuyés par le FIDA sur les institutions, les politiques ou les réglementations nationales ou sectorielles, revêt une grande importance dans l'évaluation, et les rapports d'évaluation ont mis ce point en évidence. Il est utile de savoir que l'obtention d'un impact au niveau des politiques requiert souvent un délai plus long que pour d'autres dimensions de l'impact. Cette particularité est aussi confirmée par le fait que, selon le RARI 2005, le Viet Nam est le seul cas encourageant constaté parmi tous ceux qui ont fait l'objet d'une évaluation en 2004, un succès directement imputable à "une série de projets du FIDA" qui "a contribué à influencer l'orientation théorique, les principes et les concepts d'autres donateurs et de l'État en matière de développement" (RARI 2005, p. 23).

63. Vingt-six recommandations se classent dans cette catégorie et 11 accords conclusifs contiennent au moins une recommandation qui concerne explicitement la création de partenariats et la concertation. La majorité des recommandations sont applicables au niveau du pays tandis que 20 sont de nature stratégique.

64. En Égypte, les recommandations des accords conclusifs ont insisté sur le fait que le FIDA devrait s'efforcer d'être un partenaire privilégié du dialogue avec le gouvernement et les principaux bailleurs de fonds. Le bureau de terrain du FIDA établi au Caire au titre du programme pilote de présence sur le terrain jouera un rôle crucial à cet égard car il devrait faciliter non seulement la création de liens avec les autres bailleurs de fonds mais aussi l'amélioration de la concertation avec le gouvernement. L'objectif consistant à renforcer le rôle du FIDA dans la concertation et à promouvoir les partenariats stratégiques, a fait l'objet d'une approche différente dans le projet de la province de Ha Giang au Viet Nam (VN – Ha Giang, N° 4 et N° 6). Pour la nouvelle phase du projet, le FIDA octroie un don d'un montant de 600 000 USD destiné à financer un renforcement des capacités dans le domaine de l'élaboration des politiques et des programmes. Ce don facilitera le partage des connaissances et des expériences avec le gouvernement et les autres bailleurs de fonds, et prévoira des mécanismes garantissant un lien adéquat avec les organismes du gouvernement central chargés de la formulation des politiques de réduction de la pauvreté et de l'exécution des programmes de lutte contre la pauvreté.

65. L'importance pour le FIDA de "l'intensification de son engagement et de sa participation dans des forums de concertation nationaux et thématiques sélectionnés" (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 18) est également mise en évidence dans l'ETH sur la décentralisation. La participation du FIDA à la concertation sera intensifiée en République-Unie de Tanzanie à compter de l'année 2006-2007 dans le cadre du programme de développement sectoriel de l'agriculture. En Ouganda, la concertation est une réalité grâce au programme pilote de présence sur le terrain, et l'on peut dorénavant et déjà en constater les résultats positifs.

66. La concertation thématique est également prônée en Jordanie où l'évaluation a recommandé que le FIDA et le Ministère de l'agriculture identifient dans quelle mesure le dysfonctionnement actuel des services de vulgarisation pourrait compromettre les résultats des actions de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales, et décident des mesures à moyen terme susceptibles de résoudre ce problème (Jordanie, N° 14). Le FIDA, en partenariat avec l'Agence des États-Unis pour le développement international, est aujourd'hui engagé dans une concertation avec le Ministère de l'agriculture aux fins

de l'élaboration d'une stratégie de vulgarisation visant à améliorer l'accès des petits producteurs et des paysans sans terre à ce service.

67. Outre la participation à la concertation, diverses recommandations soulignent le rôle que le FIDA pourrait jouer en termes de promotion du dialogue entre les parties prenantes nationales sur les changements de nature politique qu'il a identifiés dans ses opérations (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 17). De même, en Bolivie, l'accord conclusif a proposé que le FIDA contribue au dialogue entre le gouvernement et la société civile (Bolivie, N° 21), sans préciser toutefois de mécanisme spécifique indiquant le type d'appui que le FIDA pourrait fournir au processus de dialogue national.

68. Deux évaluations recommandent que le FIDA s'emploie à élargir l'éventail de ses partenaires chargés de l'exécution (Égypte, N° 4; Gambie, N° 1). Les recommandations des accords conclusifs ont été intégralement mises en œuvre dans le projet de finance rurale en Gambie, où les nouveaux projets du FIDA associent à leurs actions une plus grande variété d'IMF.

### C. Gestion des projets

#### Décentralisation

69. L'une des deux ETH conduites en 2004 porte sur la performance et l'impact des processus décentralisés en Éthiopie, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie. L'ETR, les EPP et les EI émettent également des recommandations sur les processus de décentralisation. Au total, neuf recommandations figurent sous le thème de la décentralisation, dont la majorité de nature stratégique.

70. En Gambie, l'évaluation recommande pour le succès du processus de décentralisation un investissement préalable dans les infrastructures des bureaux de terrain principaux et secondaires, et la formation du personnel local (Gambie, N° 43). Dans la nouvelle phase du projet, cette recommandation a été partiellement appliquée<sup>11</sup>. De même, l'EPP conduite en Bolivie indique que le programme du FIDA devrait fortement appuyer la décentralisation et positionner les mécanismes d'allocation des ressources et les techniciens du programme sur le même territoire de manière à ce qu'ils soient suffisamment proches de la population et des institutions locales et, en même temps, soumis au contrôle social (Bolivie, N° 12). Dans la conception du nouveau projet, le processus de décentralisation est pris en compte: il sera situé dans les départements d'Oruro et de Potosi, dans des villes de taille moyenne telles que Challapata et Patacamaya.

71. L'ETH sur la décentralisation confirme le rôle central que le FIDA peut jouer en termes de renforcement "des institutions qui manquent de ressources humaines et financières, parfois même des moyens les plus élémentaires pour faire fonctionner une organisation"<sup>12</sup>. Le FIDA devrait associer l'aide humaine et financière à d'autres mesures "pour promouvoir la capacité de rendre des comptes et la transparence dans la prestation des services, et contrôler la corruption" (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 12). En Ouganda, les missions de supervision constituent un mécanisme permettant de répondre à ces besoins. Le FIDA a également mis en œuvre une politique de lutte contre la corruption comportant des mécanismes pour dénoncer les pratiques irrégulières. Parallèlement, le programme d'appui à l'aménagement des districts en Ouganda a contribué à renforcer les capacités du personnel des districts et des niveaux inférieurs, en matière de planification du développement et d'exécution des projets.

---

<sup>11</sup> L'unité de gestion du projet restera à Banjul mais le poste du chargé de la mobilisation des communautés sera décentralisé.

<sup>12</sup> La performance et l'impact du FIDA dans un contexte de décentralisation: exemples de l'Éthiopie, de l'Ouganda et de la République-Unie de Tanzanie. Évaluation thématique. Accord au point d'achèvement, p. xi.

72. L'expérience du FIDA montre que la décentralisation peut être mise en œuvre en s'appuyant sur la gouvernance locale et les stratégies de réduction de la pauvreté. Celles-ci peuvent fournir des directives opérationnelles applicables tant au niveau du district qu'au niveau du projet et du programme. En République-Unie de Tanzanie, le processus de décentralisation va débuter en 2006/2007 dans le cadre du programme de réforme des collectivités locales. Ce processus prévoit la préparation de plans et de stratégies de développement à l'échelon du district. En Ouganda, les plans de développement de district ont déjà été élaborés par les collectivités locales, et les interventions du FIDA viennent appuyer les plans de développement et de réduction de la pauvreté du gouvernement ougandais et des collectivités locales.

### **Conception et gestion des projets**

73. Dix-sept recommandations des accords conclusifs concernent des aspects liés à la conception et à la gestion des projets du FIDA. La plupart des recommandations sont stratégiques et proposent une série d'actions applicables à la conception des futurs projets. Dans bon nombre d'accords conclusifs, une conception flexible de projet est recommandée afin de permettre "des modifications pendant l'exécution pour tenir compte de l'évolution du contexte de l'intervention" (VN – Quang Binh, N° 2) et "de favoriser l'apprentissage et le changement futurs" (Éthiopie, N° 6).

74. Pour tenir compte des recommandations des accords conclusifs sur la flexibilité, en Éthiopie, le programme participatif de développement de la petite irrigation qui est proposé est conçu de manière à ce que les expériences et les enseignements tirés soient pris en considération et les mesures correctives immédiatement identifiées. À cet effet, le système de S&E a déjà été mis au point, et il devrait être pleinement opérationnel avant la fin de la première année de l'exécution. De même, dans un souci de flexibilité, le projet de la province de Quang Binh au Viet Nam a recours à des budgets de développement local au niveau des communes. Ces budgets sont placés sous le contrôle des communes et sont extrêmement flexibles, répondant directement aux demandes articulées par les communautés ciblées. Le cadre du projet a également été considérablement simplifié conformément aux recommandations de l'EI, si bien que la nouvelle phase est structurée maintenant autour de trois composantes seulement.

75. Les recommandations de l'évaluation insistent aussi sur l'importance de concevoir des composantes synergiques (Gambie, N° 3), liées l'une à l'autre et interdépendantes (VN – Quang Binh, N° 1). Ces principes ont été intégralement incorporés dans la nouvelle phase du projet du FIDA dans la province de Quang Binh, pour lequel un comité de coordination du projet a été créé en vue d'améliorer la coordination des activités au niveau provincial. Cependant, les propositions relatives à des composantes synergiques n'ont pas pu être suivies en Gambie, où un projet intervenant exclusivement dans le domaine de la finance rurale a été conçu. En accord avec les constatations de l'EI, la conception du nouveau programme en République démocratique populaire lao planifie une prudente montée en puissance graduelle des activités, afin de tenir compte de la nécessité de renforcer les capacités, et des délais requis pour introduire des activités durables.

### **Gestion des ressources humaines**

76. Dix recommandations ont trait à la gestion des ressources humaines, toutes opérationnelles. Outre celles qui sont liées au recours à du personnel supplémentaire dans les institutions de projet (VN – Quang Binh, N° 21 et N° 22; Gambie, N° 22), l'importance de veiller à la stabilité du personnel au niveau du projet est soulignée (Gambie N° 40). Le FIDA est parfaitement conscient de l'importance de cette stabilité, mais estime également qu'un contrôle continu de la qualité des ressources humaines est indispensable. On continuera donc à utiliser un critère de recrutement lié à la performance dans la gestion des ressources humaines. La stabilité du personnel est aussi préconisée au niveau du FIDA, en particulier lorsque la supervision est directe, les remplacements successifs des chargés de programme de pays devraient être minimisés (Gambie, N° 40). Au stade actuel, il n'y a pas de redistribution du portefeuille prévue pour la Gambie.

77. Les recommandations relatives à la gestion des projets soulignent par ailleurs l'importance de garantir un certain degré d'autonomie au chargé du S&E au sein de l'unité de gestion (Gambie, N° 34). Toutefois, le FIDA devrait également appliquer le cadre décrit dans le "Guide pratique du S&E des projets", qui prône une large distribution des responsabilités de S&E aux divers niveaux de la gestion du projet.

### **Information, communication et suivi et évaluation**

78. Comme dans le PRISMA de l'année dernière, la performance des systèmes de S&E des projets fait partie des principaux problèmes évoqués par les évaluations. Un nombre total de 31 recommandations mentionnent directement le S&E du projet ou les activités connexes de collecte des informations et de communication. La plupart des recommandations sont de nature opérationnelle et portent sur les méthodologies et les approches qui devraient être adoptées dans le cadre des activités d'information, de communication et de S&E des projets en cours d'exécution. Un nombre plus limité de recommandations sont de nature stratégique et sont liées aux opérations du FIDA, au niveau du pays ou de la région ou au niveau institutionnel.

79. Les recommandations issues de l'évaluation insistent notamment sur l'importance revêtu par la définition d'un système permettant d'établir, entre autres, les besoins en matière d'information, les méthodologies de collecte des données, les modèles de rapport et les indicateurs. Les projets du FIDA s'emploient activement à concevoir des méthodologies participatives de S&E. En Jordanie, on a organisé un atelier sur la planification et le S&E participatifs au cours duquel a été conçue une stratégie de S&E prévoyant la formulation d'un cadre logique avec la participation des parties prenantes du projet.

80. Les projets du FIDA font des efforts considérables pour mettre au point des systèmes de S&E garantissant une information appropriée sur les indicateurs de premier et deuxième niveau du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Par exemple, au Sénégal, des fonds ont été alloués pour mobiliser les capacités requises par la mise en place d'un système de S&E compatible avec le SYGRI, et la conception d'une enquête de référence appropriée qui permettra au projet d'évaluer son impact sur les différentes catégories d'entreprises et d'entrepreneurs dans les zones rurales (Sénégal, N° 8). Un appui méthodologique est également attendu de l'Organisation internationale du travail et du Fonds d'équipement des Nations Unies.

81. En Gambie, en Tunisie et au Viet Nam, des spécialistes internationaux vont être mobilisés au titre de programmes de dons pour concevoir les systèmes de S&E des projets. En ce qui concerne les projets du FIDA en Bolivie et au Paraguay, l'expérience tirée du programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes, est considérée comme un instrument décisif pour l'intégration des pratiques de S&E. Dans la division Proche-Orient et Afrique du Nord, on a conçu et préévalué un don régional dont l'objectif est l'amélioration des capacités et de l'expérience locale en matière de gestion des résultats et de l'impact. Ce programme valorisera les meilleures pratiques mises en œuvre dans la région (Jordanie, N° 28).

82. Ces dernières années, la direction du FIDA a accordé une priorité élevée au renforcement du système d'auto-évaluation. Dans un premier temps, PMD a préparé et publié de nouvelles directives pour la clôture des projets. À l'avenir, le rapport d'achèvement de projet tiendra lieu de source d'information principale pour l'évaluation de l'impact et de l'efficacité d'un projet. Le processus de clôture des projets s'intéressera également à la qualité du système de S&E, considérée comme l'une des questions à examiner par l'évaluation terminale.

## Supervision

83. Dans le PRISMA 2005, la plupart des recommandations relatives à la supervision étaient issues de l'évaluation conduite au niveau institutionnel du FIDA. Ces recommandations sont aujourd'hui utilisées pour définir le nouveau modèle opératoire.

84. Les accords conclusifs des évaluations réalisées en 2004 contiennent un nombre total de neuf recommandations portant sur des thèmes liés à la supervision. Elles sont toutes de nature opérationnelle et sont applicables au processus de supervision élargi associant le FIDA, les collectivités locales ou les institutions coopérantes. Les recommandations font ressortir l'importance d'une évaluation et d'un examen techniques exhaustifs et périodiques des interventions de projet. En Tunisie, par exemple, des évaluations périodiques ont été jugées nécessaires pour promouvoir la flexibilité favorisant de nouvelles initiatives (Tunisie, N° 14). Conformément à ces recommandations, la deuxième phase du projet de développement agricole intégré dans le gouvernorat de Siliana en Tunisie a prévu la mise en place d'un système d'examens techniques et financiers réguliers qui seront effectués par l'institution coopérante.

85. Un autre groupe de recommandations fait explicitement état des missions de supervision du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). En République démocratique populaire lao, le processus d'évaluation a recommandé que les missions de l'UNOPS soient plus fréquentes, portent principalement sur les résultats et les plans de travail annuels, contrôlent davantage les suites données aux constatations et recommandations des missions antérieures, et soient planifiées selon un calendrier cadrant avec l'année budgétaire locale. Bien que les recommandations de l'accord conclusif aient été unanimement jugées pertinentes, elles n'ont pas pu être intégralement mises en œuvre dans la mesure où cette mise en œuvre aurait nécessité une modification des dispositions contractuelles liant l'UNOPS et le FIDA, ce qui aurait sans doute entraîné une augmentation conséquente des coûts unitaires.

## D. Thèmes transversaux

### Innovation, reproduction et gestion des savoirs

86. Le FIDA accorde une attention croissante aux pratiques novatrices. Comme le montre le RARI 2005, quasiment tous les projets évalués en 2004 comportaient des éléments novateurs. L'enjeu pour le FIDA consiste à savoir jouer un rôle de promoteur en facilitant la communication relative aux approches et expériences novatrices entre les projets, au moyen d'ateliers réguliers et de visites d'étude. Le processus d'identification des meilleures pratiques et des pratiques novatrices devrait commencer au niveau du projet mais "ensuite, le défi consiste à introduire les innovations à l'efficacité démontrée dans des programmes plus vastes, appuyés ou non par le FIDA" (Éthiopie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie, N° 5).

87. Les exemples d'approches novatrices sont, notamment, l'approche système agraire de la recherche dans le projet d'intensification de la production agricole en Égypte, associée à une participation accrue de la communauté aux activités de planification et d'exécution. La conception de l'approche communautaire dans le nouveau projet du FIDA en Égypte mettra à profit l'expérience du programme de développement rural durable<sup>13</sup>. On trouve un raisonnement similaire dans l'accord conclusif du Paraguay, qui recommande de s'inspirer des expériences réussies dans d'autres pays en matière de microfinance rurale (Paraguay, N° 11). On suivra cette recommandation à travers les initiatives pilotes relatives à l'échange d'informations sur la microfinance mises en œuvre par le FIDA au titre de son Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation.

---

<sup>13</sup> Toutefois, on fera davantage pour identifier les organisations locales d'agriculteurs et de bénéficiaires et les aider, moyennant le renforcement de leurs capacités et la prestation de services, et pour améliorer les services locaux afin de répondre aux besoins des communautés.

88. Plusieurs recommandations soulignent aussi l'importance pour le FIDA de valoriser les pratiques performantes qui pourraient être transposées au niveau du pays, par exemple, le système des auxiliaires villageois et les autres bonnes pratiques adoptées en Gambie. Or, en Gambie, ces pratiques n'ont pas pu être reproduites parce que la nouvelle phase du projet consiste en un programme intervenant exclusivement dans le domaine de la finance rurale. L'ETH sur l'agriculture biologique et la réduction de la pauvreté en Asie préconise que les projets du FIDA s'inspirent de l'expérience locale des agriculteurs novateurs. Les opérations du FIDA en Chine sont conçues pour utiliser les connaissances et les expériences locales liées à la production biologique. Les connaissances peuvent être communiquées aux bénéficiaires au moyen de voyages d'étude, publications et autres outils. En Inde, le FIDA est prêt à appuyer toute initiative du gouvernement visant à reconnaître officiellement les compétences locales et à trouver les moyens de stimuler les agriculteurs novateurs en offrant des formations spéciales ou des incitations fiscales (Chine, N° 8; Inde, N° 3).

89. En conclusion, bien que les projets du FIDA recèlent d'importants éléments novateurs, leur reproduction et leur élargissement continuent de poser un défi. Aujourd'hui, le FIDA est conscient de ce défi, c'est pourquoi il a fait de la gestion des savoirs et de l'innovation des parties intégrantes de son Plan d'action.

### **Stratégie de retrait et de transfert des responsabilités**

90. En dépit de l'extrême importance de la pérennité des projets du FIDA, soulignée dans les RARI réussis, et de la recommandation préconisant que les stratégies de retrait soient mises en forme pendant le processus de l'évaluation, seules trois recommandations issues des évaluations 2004 se rapportent à ce thème.

91. La pérennité peut être considérée comme un thème transversal qui s'applique à toutes les recommandations visant à améliorer le fonctionnement et la viabilité des initiatives de projet, des institutions, etc. Toutefois, une stratégie de retrait implique une définition précise des responsabilités et des actions pour garantir la pérennité après la clôture du projet. Dans cette optique, les nouvelles directives du FIDA concernant le processus de clôture de projet mettent explicitement l'accent sur la nécessité de définir une stratégie de retrait et de transfert des responsabilités à la clôture du projet.

92. Conformément à cette approche, en Gambie, le FIDA a déjà lancé une consultation auprès des parties prenantes concernées, et une stratégie de retrait dans le domaine de la microfinance va désormais être intégrée dans le nouveau cadre du projet de financement rural et d'initiatives communautaires (Gambie, N° 15). De même, en Jordanie, la direction de l'agriculture a été chargée de veiller à la pérennité des améliorations réalisées avec l'aide du FIDA dans leurs structures organisationnelles et unités techniques existantes (Jordanie, N° 12).

## **V. AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS**

93. Pour présenter l'avancement de la mise en œuvre des recommandations des accords conclusifs, les suites qui y ont été données ont été classées par catégorie en fonction de la mesure dans laquelle elles répondent à la recommandation (tableau 6). Les recommandations issues des EI ont été mises en œuvre dans 87% des cas, étant donné que les phases ultérieures des projets évalués ont largement tenu compte des enseignements tirés de l'évaluation.

TABLEAU 6 – SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS PAR TYPE D'ÉVALUATION

Type d'évaluation	Recommandation intégralement suivie	Recommandation partiellement suivie	Recommandation non applicable	Suites attendues/en cours	Total
ETR	10			40	50
EPP	31	1		8	40
EI	189	6	12	11	218
ETH	49	1		19	69
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>377</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

94. Pour les ETH et les EPP, les cas de recommandations suivies intégralement sont moins nombreux, avec 71% et 78%, respectivement, ce qui s'explique par le fait que certaines recommandations visent le niveau des autorités nationales et des gouvernements et requièrent un plus long délai pour leur mise en œuvre. Le respect des recommandations des ETR est considérablement plus bas (20%). Une seule ETR a été conduite en 2005, pour le projet de crédit du Fonds de développement paysan – Région orientale du Paraguay. L'évaluation a formulé 50 recommandations, dont la plupart auraient été appropriées pour une EI mais étaient moins pertinentes pour une ETR<sup>14</sup>. Celles qui étaient utilisables pour la phase suivante ont toutefois été prises en compte. Les autres recommandations concernaient le *Fondo de Desarrollo Campesino*, dissoute depuis lors par le Gouvernement du Paraguay. Si l'on retire cette évaluation de l'échantillon, les réponses attendues ou en cours tombent à 10% environ du total.

95. Par ailleurs, une petite proportion de recommandations ont été identifiées comme non applicables. Il en a été ainsi en particulier en Gambie, où l'accord conclusif a émis une série de recommandations pour un projet de développement rural alors que le nouveau projet a été conçu comme un projet intervenant exclusivement dans le domaine de la finance rurale. De même, en République démocratique populaire lao, certaines recommandations s'appliquaient aux activités de recrutement et de suivi réalisées par le Programmes des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le PNUD ne fournissant plus d'aide au projet du FIDA dans ce pays, ces recommandations sont désormais caduques.

TABLEAU 7 – SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ACCORDS CONCLUSIFS SELON LA NATURE

Nature	Recommandation intégralement suivie	Recommandation partiellement suivie	Recommandation non applicable	Suites attendues/en cours	Total
Opérationnelle	173	6	12	66	257
Stratégique	104	2		11	117
Politique	2			1	3
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>377</b>

96. Du point de vue des thèmes, quasiment toutes les recommandations s'assimilant à des conseils relatifs à l'exécution ont été intégralement suivies (annexe I). Il est intéressant de noter qu'elles émanent d'EI et qu'elles sont donc de nature opérationnelle, précises, et adaptées aux réalités immédiates. De même, toutes les recommandations ayant trait à la création de partenariats et à la concertation sur les politiques ont été intégralement suivies. Cette tendance est encourageante dans la perspective de l'amélioration de l'impact des projets du FIDA au niveau des politiques.

<sup>14</sup> En raison de la multiplicité des recommandations, le modèle utilisé pour la génération des suites à donner s'est fondé sur des "questions" synthétiques et non sur chacune des recommandations, ce qui a rendu difficile toute quantification des mesures prises spécifiquement pour leur donner des suites.

97. Le pourcentage le plus élevé de recommandations en attente de réponse concernent la finance rurale ou l'innovation et la reproduction. Pour la finance rurale, le chiffre annoncé est également influencé par l'évaluation du Paraguay<sup>15</sup>. En ce qui concerne l'innovation et sa reproduction, la mise en œuvre partielle des recommandations reflète le fait qu'un processus élargi de partage des savoirs au niveau du pays ou au niveau institutionnel est nécessaire. C'est pourquoi, il n'a pas été possible de suivre les recommandations en la matière avec une plus grande rigueur.

98. Certaines recommandations ayant trait au développement des marchés et à la gestion des ressources humaines n'étaient plus applicables, principalement en raison des modifications effectuées dans la conception des projets en Gambie et en République démocratique populaire lao.

## VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### Conclusions

99. Dans l'ensemble, les évaluations 2004 ont fait ressortir l'importance d'ajuster les activités du FIDA aux besoins des ruraux pauvres, femmes et autres groupes vulnérables, ainsi que de favoriser la participation et de renforcer les capacités des bénéficiaires et de leurs organisations. L'extension de la portée des initiatives de finance rurale et l'amélioration de leur pérennité sont aussi apparues comme prioritaires, et l'accent a été mis sur la conception de systèmes de finance rurale répondant aux besoins du groupe cible, par exemple les systèmes d'épargne et de crédit de groupe.

100. Les questions évoquées dans les accords conclusifs montrent que le FIDA doit progresser en ce qui concerne la création de partenariats et les activités visant à influencer les politiques. Le FIDA prend déjà part à diverses initiatives dont l'objectif est d'accroître sa participation aux grands forums nationaux et de renforcer ses partenariats stratégiques avec la communauté des bailleurs de fonds, par exemple en contribuant au processus de réduction de la pauvreté. À long terme, ces initiatives, complétées par les expériences réussies dans des domaines thématiques ou des zones géographiques, devraient générer un impact plus important au niveau des politiques. Comme dans le PRISMA de l'année dernière, un nombre élevé de recommandations se rattachent aussi à la conception d'un système de S&E susceptible de répondre aux besoins des projets en matière d'information.

101. Comme on pouvait s'y attendre, les recommandations issues des EI ont contribué d'une manière non négligeable à la conception des deuxièmes phases de projet. Seules quelques rares recommandations issues d'EI n'ont pas pu être mises en œuvre en raison de considérations liées à la conception ou de raisons opérationnelles spécifiques.

102. En outre, les constatations de l'évaluation mettent en exergue l'importance du renforcement et de l'amélioration du processus interne de partage de l'information au FIDA. C'est un aspect particulièrement critique si l'on veut améliorer l'information sur les approches novatrices et les stratégies performantes qui peuvent être reproduites dans d'autres contextes. Dans cette optique, PMD a récemment publié une nouvelle série de directives relatives au processus de clôture des projets, exposant une procédure détaillée pour les examens et le partage de l'information à l'intérieur de l'organisation. L'examen comprend une section spécialement consacrée à l'analyse des éléments novateurs, regroupés par domaine thématique.

### Recommandations

103. Comme le signalait le PRISMA de l'année dernière, la direction du FIDA est particulièrement intéressée par les recommandations de nature stratégique applicables à des niveaux plus élevés que celui du projet individuel (par exemple, les niveaux de pays, régional ou institutionnel), et issues

---

<sup>15</sup> Pour la finance rurale, 13 des 15 recommandations en attente de réponse figurent dans l'accord conclusif du Paraguay.

d'évaluations de plus vaste portée. En faisant cette suggestion à OE, la direction est consciente que cela exige un renforcement considérable des systèmes d'auto-évaluation permettant à OE de se consacrer davantage aux évaluations de plus vaste portée. Comme on l'a déjà mentionné, le renforcement du processus de clôture du projet est déjà en cours tandis que le renforcement des autres éléments du système d'auto-évaluation, tels que la supervision, a été lancé dans la cadre de l'élaboration du nouveau modèle opératoire. De plus, la direction du FIDA s'emploie actuellement à améliorer le SYGRI, considéré comme partie intégrante du système d'auto-évaluation.

104. Les analyses précédentes font clairement ressortir qu'OE doit s'attacher davantage à réduire le nombre des recommandations. Ce point avait été abordé dans la section sur les "Observations autocritiques d'OE" présentées dans le PRISMA 2005, et la direction du FIDA espère qu'un effort en ce sens sera fait à compter des évaluations de 2006. De plus, il pourrait s'avérer nécessaire d'établir des priorités dans les recommandations afin que les plus urgentes et les plus fondamentales soient toujours au premier plan.

105. Il pourrait aussi s'avérer utile pour PMD et OE de décider conjointement d'un modèle normalisé de présentation des constatations clés, des recommandations, du calendrier des suites données et des responsabilités, pour les accords conclusifs, l'objectif étant de rendre les recommandations précises et faciles à comprendre<sup>16</sup>. Ce point avait été retenu comme un domaine nécessitant des améliorations dans les observations émises par OE sur le PRISMA 2005<sup>17</sup>.

106. Les accords conclusifs examinés dans le présent rapport contiennent un nombre non négligeable de recommandations qui s'appliquent au niveau des collectivités et des autorités locales. La direction du FIDA n'a pu donner que partiellement suite à ces recommandations parce que leur mise en œuvre ne dépend pas directement du FIDA et que la "chaîne du suivi" devient trop longue. Néanmoins, le FIDA est conscient de l'importance que revêt l'identification des responsabilités incombant aux gouvernements dans ses opérations. Dans le même temps, le processus d'évaluation pourrait gagner à englober les cas de pratiques et stratégies performantes adoptées dans d'autres contextes par les pouvoirs publics<sup>18</sup>.

107. Enfin, les futures évaluations contribueraient plus efficacement à améliorer la pérennité de l'impact des projets si elles accordaient plus de place aux recommandations relatives aux stratégies de retrait et de transfert des responsabilités.

---

<sup>16</sup> Cette démarche conduit également à une articulation plus précise des recommandations des accords conclusifs. Certaines sont parfois vagues, ce qui peut être attribué en partie au fait qu'elles sont le fruit de négociations.

<sup>17</sup> OE avait fait valoir que l'accord conclusif avait besoin d'être amélioré du point de vue de l'identification des décideurs, de la distribution des responsabilités et de la maîtrise des recommandations de l'évaluation et des mesures approuvées pour les mettre en œuvre.

<sup>18</sup> Par exemple, si l'on considère les diverses évaluations conduites en 2004, les initiatives publiques performantes appuyant le développement des filières et la commercialisation des produits biologiques, auraient pu être englobées dans l'examen.

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS PAR THÈME

Thème		Recommandation intégralement suivie	Recommandation partiellement suivie	Recommandation non applicable	Suites attendues/ en cours	Total
Ciblage, problématique hommes-femmes et organisations de ruraux pauvres	Ciblage	15	1		3	19
	Problématique hommes-femmes	7	1		3	11
	Participation des bénéficiaires	5			1	6
	Organisations de ruraux pauvres	20			4	24
Principaux domaines techniques	Gestion des ressources naturelles	10			1	11
	Développement des marchés	4		2	2	8
	Développement des entreprises	6			1	7
	Finance rurale	16	2		15	33
	Formation et renforcement des capacités	25		3	13	41
	Création de partenariats et concertation	26				26
Gestion des projets	Décentralisation	7			2	9
	Conception et gestion des projets	16			1	17
	Gestion des ressources humaines	6	1	2	1	10
	Information, communication et S&E	24			7	31
	Supervision	4		1	4	9
Thèmes transversaux	Innovation, reproduction et gestion des savoirs	5		1	5	11
	Stratégie de retrait et de transfert des responsabilités	2			1	3
Autres	Conseils relatifs à l'exécution	50	2	3	2	57
	Stratégie	31	1		12	44
<b>Total</b>		<b>279</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>377</b>

**RÉPONSE DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**

1. Le présent document est le troisième PRISMA soumis au comité de l'évaluation et au Conseil d'administration du FIDA. Comme par le passé, le rapport répond à l'obligation de rendre des comptes et à l'objectif d'apprentissage, en montrant si la direction du FIDA a donné ou non des suites aux constatations et recommandations de l'évaluation, et ce dans quelle mesure. Comme le préconise la politique de l'évaluation au FIDA, OE présente ici ses observations indépendantes sur le PRISMA.

2. Le rapport de cette année adopte la structure fortement améliorée introduite dans le rapport de l'année dernière, passant d'une présentation projet par projet à une articulation autour de questions synthétiques. Le classement des recommandations par catégorie a facilité la synthèse et l'analyse de l'information. De plus, le rapport de cette année contient des exemples appropriés illustrant le type de suite donnée et explique, dans les rares cas où rien n'a été fait, pourquoi il en a été ainsi. Le rapport répond ainsi à l'objectif que lui a fixé la politique de l'évaluation. Le rapport de cette année démontre, en outre, que PMD a mis en place un système de suivi, intégré à son système de gestion de la performance de portefeuille, comme condition préalable facilitant le contrôle des mesures prises aux fins de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

3. Le rapport montre que les suites les plus significatives ont été données aux constatations et recommandations récurrentes portant sur la nécessité d'améliorer les systèmes de S&E au niveau du projet. Il présente plusieurs initiatives en cours d'exécution qui devraient conduire à des améliorations conséquentes dans ce domaine.

4. Compte tenu du degré de synthèse atteint par le PRISMA, le rapport peut désormais être utilisé pour identifier les domaines dans lesquels des réponses systémiques applicables au FIDA dans son ensemble sont encore nécessaires. Du fait de la nature des évaluations qui, en 2004, ont encore essentiellement porté sur des projets individuels, les recommandations sont bien évidemment liées à des opérations spécifiques. Toutefois, la synthèse fait ressortir plusieurs questions systémiques (examinées ci-dessous), qui n'ont pas encore été traitées selon une approche structurée à l'échelle institutionnelle du Fonds. Le PRISMA de cette année est une première étape dans l'identification de ces questions systémiques, la suivante étant que la direction prenne des mesures et qu'une action institutionnelle soit lancée afin de corriger les zones de faiblesse.

5. Cette observation s'applique en particulier aux cinq domaines examinés dans les paragraphes suivants. Pour chacun d'eux, l'argument développé dans le PRISMA est que les suites données (conception des projets, action au niveau de l'exécution, etc.) devaient être adaptées au contexte du terrain. Cette flexibilité et cette adaptation à la situation et aux besoins effectifs sont compréhensibles, étant donné que les interventions du FIDA ont lieu dans des contextes très divers. Toutefois, cet argument ne devrait pas empêcher le Fonds d'élaborer et d'articuler des approches systémiques pour faire en sorte que l'expérience du FIDA relative aux interventions en situation complexe soit mise en valeur et utilisée dans toute l'organisation, en particulier dans les domaines essentiels au regard des objectifs stratégiques du FIDA.

6. **Organisations de ruraux pauvres.** Le PRISMA montre comment des projets individuels ont suivi les recommandations de l'évaluation. Dans la plupart des cas, les mesures approuvées ont été mises en œuvre bien que, parfois, les dispositions prises aient peut-être été acceptables au niveau local mais n'aient pas respecté scrupuleusement les recommandations de l'évaluation. D'une manière générale, toutefois, le PRISMA ne montre pas si le FIDA a élaboré une approche systémique pour établir et renforcer les organisations de ruraux pauvres, susceptible de prévenir les problèmes constatés dans les évaluations, c'est-à-dire, une approche tenant compte de la recommandation approuvée qui préconise de ne plus créer d'organisations non durables dépendantes des projets mais de collaborer plutôt avec des entités intégrées dans les structures institutionnelles locales, dont l'appropriation par les bénéficiaires et les chances de pérennité sont meilleures, ou les approches du renforcement des capacités examinées dans le paragraphe suivant.

7. **Formation et renforcement des capacités.** Si l'on en croit les observations présentées dans le PRISMA, il convient que la direction du FIDA mette à profit les enseignements du passé et élabore une approche institutionnelle du renforcement des capacités. Les suites données qui sont recensées dans le PRISMA privilégient l'offre de formations à divers groupes (personnes à titre individuel, membres des ménages et institutions), ce qui peut suffire pour respecter les recommandations des évaluations prises isolément, mais ne répond pas au besoin de l'approche institutionnelle plus systémique dont le FIDA devrait se doter s'il veut devenir plus efficace dans un domaine qui est traditionnellement l'un de ceux où ses opérations ont l'impact le plus faible. Une telle approche pourrait impliquer la conduite d'études diagnostiques institutionnelles systématiques et structurées avant de fournir une aide, ainsi que la mise au point d'un ensemble d'appuis variés ne consistant pas seulement en des formations, et d'une série d'interventions à moyen terme, bien ordonnées, de renforcement des capacités.

8. **Entreprises et développement des marchés.** Dans ces deux domaines, le PRISMA fournit des informations sur la façon dont les projets ont suivi les recommandations, mais il n'explique pas comment les suites données s'inscrivent dans la politique existante sur les microentreprises et la finance rurale, ou l'approche filière qui semble aujourd'hui faire partie intégrante de la démarche et des opérations du FIDA.

9. **Concertation.** Comme précédemment, le PRISMA présente la façon dont des projets individuels ont répondu à la nécessité de traiter les problèmes relatifs aux politiques, mais il ressort que le FIDA a besoin d'une approche plus systémique fondée sur des processus permettant d'identifier les questions liées aux politiques pendant l'exécution des projets, de repérer les canaux appropriés pour la concertation et d'établir des partenariats afin que les questions relatives aux politiques soient traitées aux niveaux de responsabilité requis.

10. En résumé, le PRISMA est devenu un outil de gestion permettant de contrôler les suites données aux recommandations de l'évaluation, et d'en rendre compte. Les problèmes systémiques que l'on peut identifier sur cette base doivent maintenant être pris en considération et traités d'une manière adéquate. Comme le souligne justement une observation, OE a introduit un certain nombre de mesures pour améliorer la qualité des recommandations et est prêt à perfectionner le modèle de l'accord conclusif pour garantir un standard élevé. Ces améliorations peuvent être réalisées dans le cadre du processus d'harmonisation des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante.