

Cote du document:	<u>EB 2007/91/R.7</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>6</u>
Date:	<u>7 août 2007</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres
se libèrent de la pauvreté

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

Conseil d'administration — Quatre-vingt-onzième session
Rome, 11-12 septembre 2007

Pour: **Examen**

Note aux 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 à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

Shyam Khadka

Chargé de portefeuille principal
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@ifad.org

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

Luciano Lavizzari

Directeur, Bureau de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
Methodologie	1
II. Couverture et contenu de l'évaluation	2
III. Avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les accords conclusifs	4
IV. Analyse thématique des suites données aux accords conclusifs	6
A. Ciblage et problématique hommes-femmes	7
B. Domaines techniques	9
C. Gestion des projets	13
D. Thèmes transversaux	17
V. Conclusions et recommandations	18
Annexes	
I. Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs	21
II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, par thème (pourcentage)	22
III. Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2007	23

Sigles et acronymes

COSOP	Options stratégiques pour les programmes-pays
EI	Évaluation intermédiaire
EPP	Évaluation de programme de pays
ENI	Évaluation de niveau institutionnel
ETR	Évaluation terminale
IMF	Institution de microfinance
NGRGP	Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord Ghana
OE	Bureau de l'évaluation
PMD	Département gestion des programmes (FIDA)
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi et évaluation

Résumé

1. Le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) donne au Conseil d'administration des informations sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations approuvées au point d'achèvement des évaluations conduites en 2005. Le PRISMA répond à l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'apprentissage ainsi que le préconise la politique de l'évaluation au FIDA. Il permet aussi à la direction du FIDA de prendre des mesures au sujet des questions de portée générale ressortant des évaluations conduites en 2005.
2. Dans l'ensemble, la prise en compte des recommandations de l'évaluation approuvées au point d'achèvement est satisfaisante. Globalement, 20 des 23 recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel ont été intégrées dans la nouvelle politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, la politique de ciblage du FIDA et la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs. Lorsque les nouvelles options stratégiques pour les programmes-pays (COSOP) et les nouveaux projets seront achevés, près de 90% des recommandations applicables aux niveaux de pays et de projet auront été suivies.
3. Parmi les recommandations stratégiques, le ciblage est le thème qui revient le plus fréquemment – spécifiquement, une définition précise du groupe cible et l'extension de la portée des activités du projet pour atteindre les catégories sociales les plus vulnérables. L'une des réponses apportées par le FIDA consiste à appliquer dans les opérations et les stratégies du FIDA la définition plus précise des groupes cibles formulée dans la nouvelle politique de ciblage du FIDA, récemment approuvée.
4. Les recommandations ayant trait à la finance rurale mettent en évidence la nécessité pour le FIDA de contribuer davantage à l'amélioration de la viabilité financière et de l'efficacité opérationnelle des institutions de microfinance (IMF), et d'apporter son appui à la conception des produits financiers les plus adaptés aux besoins des ruraux pauvres.
5. Pour ce qui est des infrastructures rurales, et en application des recommandations issues de l'évaluation, le FIDA s'attachera à sélectionner les activités ayant un impact plus important sur les ruraux pauvres et susceptibles de perdurer pendant la phase de l'après-projet. Conformément aux recommandations de l'évaluation, le nouveau COSOP axé sur les résultats privilégiera une conception flexible et une liaison plus étroite des projets appuyés par le FIDA aux programmes de développement nationaux. De même, la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, récemment approuvée, vise un meilleur partage des connaissances moyennant des activités de supervision et d'appui à l'exécution et la modernisation des plates-formes de technologies de l'information telles que le Portail de la pauvreté rurale.
6. La pérennité et l'innovation restent des points épineux, les futures évaluations devront mettre davantage l'accent sur ces thèmes. En outre, le FIDA s'attaque à un aspect récurrent, le suivi et évaluation (S&E), par le biais d'une mobilisation accrue de l'assistance technique au niveau du projet et d'une volonté plus affirmée d'aligner les systèmes de suivi des projets sur ceux des programmes nationaux ou de plus vaste portée.
7. Par rapport aux années antérieures, il y a davantage de recommandations de nature stratégique. De plus, le nombre moyen de recommandations a notablement diminué. Ces améliorations doivent se poursuivre – principalement, avec la détermination des causes profondes sous-tendant les problèmes identifiés. Une telle approche devrait aider la direction à prendre des mesures correctives efficaces en temps utile.

8. Une proportion plus importante de recommandations est adressée aux gouvernements des pays partenaires ou requiert des actions conjointes du FIDA et du gouvernement du pays.
9. Cette tendance devrait se maintenir dans le futur proche et influencer la nature des prochains PRISMA.

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 rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) donne au Conseil d'administration des informations sur l'avancement de l'adoption et de la mise en œuvre des recommandations approuvées au point d'achèvement des évaluations conduites en 2005. Le présent rapport est le quatrième de la série depuis l'adoption de la politique de l'évaluation au FIDA¹. Le PRISMA répond à l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'apprentissage ainsi que le préconise la politique de l'évaluation au FIDA. Il permet aussi à la direction du FIDA de prendre des mesures au sujet des questions ressortant des évaluations conduites en 2005 et mises en évidence dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)² de l'année dernière.
2. Le présent rapport adopte la même structure que les rapports des années précédentes. Le premier volume est consacré à une analyse statistique et thématique de l'ensemble des recommandations de l'évaluation et des suites données par la direction. Le second volume présente en détail les mesures de suivi prises au titre de chaque recommandation. Conformément à la décision du Conseil d'administration de septembre 2006, le second volume ne s'attarde pas sur les recommandations opérationnelles³ mais se concentre sur les recommandations de natures stratégique et politique seulement.

Méthodologie

3. La signature de l'accord conclusif lance le processus de mise en œuvre des recommandations approuvées et la préparation du PRISMA. En vue de faciliter l'élaboration du rapport, les recommandations des accords conclusifs sont passées en revue par le Département gestion des programmes (PMD) et réparties selon trois classifications. La première identifie l'entité chargée de donner suite aux recommandations. Dans le présent rapport, on a déterminé les catégories suivantes:
 - Autorités gouvernementales du pays partenaire;
 - Institution coopérante;
 - FIDA – niveau institutionnel;
 - FIDA – niveau de pays; et
 - FIDA – niveau de projet.
4. La deuxième classification analyse la nature des recommandations selon la politique de l'évaluation, comme suit:
 - opérationnelle, si la recommandation préconise une action spécifique;
 - stratégique, si elle propose une approche ou une ligne d'action; et
 - politique, si elle concerne les principes directeurs du FIDA.
5. Dans la troisième, les recommandations sont classées dans 22 catégories thématiques telles que le ciblage, le renforcement des capacités, les infrastructures et la supervision. La classification en fonction du thème adoptée dans le présent rapport (PRISMA 2007) établit une distinction entre la création de partenariats et la concertation sur les politiques; la conception des projets et la

¹ EB 2003/78/R.17/Rev.1.

² EB 2006/89/R.10.

³ Des informations détaillées sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations opérationnelles sont disponibles grâce au système de suivi des données géré par le Département gestion des programmes du FIDA (PMD).

gestion/administration des projets; et le suivi et évaluation (S&E) et l'information/communication. Une catégorie additionnelle, développement des infrastructures, a été introduite étant donné le nombre élevé de recommandations faisant référence aux processus d'attribution des contrats, à la supervision et à la pérennité dans le cadre des initiatives de développement des infrastructures.

6. Après examen et approbation par le Bureau de l'évaluation (OE) de la liste et du classement des recommandations issues des accords conclusifs, les divisions régionales du FIDA sont invitées à soumettre un rapport sur la situation d'avancement des mesures de suivi prises au titre de chaque recommandation approuvée et à fournir un témoignage illustrant le processus d'apprentissage. Les recommandations de l'évaluation étant susceptibles de s'adresser à des entités autres que le FIDA, les mesures de suivi ne sont pas toujours du ressort du FIDA. Toutefois, la direction du FIDA procède au suivi de ces recommandations et en rend compte au Conseil d'administration dans le PRISMA annuel.
7. Comme le requiert la politique de l'évaluation au FIDA, la direction examine le PRISMA avec OE (annexe III).

II. Couverture et contenu de l'évaluation

8. Le PRISMA 2007 porte sur 14 des 16 évaluations entreprises par OE en 2005 (voir encadré), à savoir: cinq évaluations intermédiaires (EI), trois évaluations de programme de pays (EPP), cinq évaluations terminales (ETR) et une évaluation de niveau institutionnel (ENI). Sur les deux évaluations restantes, l'évaluation thématique sur la décentralisation en Afrique orientale a été analysée dans le PRISMA 2006. L'ETR du projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai n'est pas couverte par le présent rapport, l'accord conclusif n'ayant été parachevé qu'en février 2007; elle sera analysée dans le PRISMA 2008.

Évaluations conduites en 2005

OE a conduit 16 évaluations en 2005: 11 évaluations de projet/programme (intermédiaires ou terminales), trois évaluations de programme de pays, une évaluation thématique sur la décentralisation en Éthiopie, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, et enfin une évaluation de niveau institutionnel.

Les évaluations de projet/programme du FIDA sont de deux catégories:

1. **Les évaluations intermédiaires** sont obligatoires avant le démarrage d'une nouvelle phase de projet ou le lancement d'un projet similaire dans la même région. Elles sont utilisées pour juger du bien-fondé d'une nouvelle phase et pour améliorer la conception et l'exécution de l'intervention successive. Les EI suivantes sont analysées dans le PRISMA 2007:
 - Ghana: projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – Phase II;
 - Ghana: projet de développement agricole du Haut Ghana occidental;
 - Guinée: programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djallon;
 - Inde: projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est;
 - Venezuela (République bolivarienne du): projet de développement économique des communautés rurales pauvres.
2. **Les évaluations terminales** sont normalement conduites après la clôture du projet et la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet préparé par l'emprunteur, en collaboration avec l'institution coopérante. Les ETR suivantes sont analysées dans le PRISMA 2007:
 - Chine: projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui;
 - Mexique: projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan;
 - Maroc: projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès;
 - Mozambique: projet de développement agricole de la province de Niassa;
 - Ouganda: programme d'appui à l'aménagement des districts.

Les évaluations de programme de pays mesurent la performance et l'impact des activités bénéficiant d'une aide du FIDA dans un pays donné, fournissant ainsi des éléments concrets et directs pour la formulation des options stratégiques pour les programmes-pays (COSOP). Trois EPP sont analysées dans le PRISMA 2007:

- Bangladesh;
- Mexique;
- Rwanda.

Les évaluations de niveau institutionnel visent à évaluer l'efficacité et l'impact des politiques, des stratégies, des instruments et des approches du FIDA dans son ensemble. Le PRISMA 2007 analyse une ENI du programme pilote de supervision directe.

9. Les évaluations analysées dans le présent rapport couvrent toutes les divisions régionales du FIDA. La division Proche-Orient et Afrique du Nord est la moins représentée, avec une seule évaluation, tandis que les autres divisions sont représentées également par trois évaluations chacune (tableau 1).
10. Par rapport aux années antérieures, le PRISMA 2007 compte moins d'EI et, par conséquent, une plus forte proportion d'ETR (tableau 2). Il contient aussi davantage de recommandations destinées aux autorités gouvernementales ou exigeant des mesures de suivi conjointes du FIDA et des autorités gouvernementales nationales (tableau 3). Ces deux facteurs ont une incidence considérable sur les suites données par la direction.

Tableau 1

Distribution régionale des évaluations 2005 analysées

	<i>EI</i>	<i>ETR</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre	3				3
Afrique orientale et australe		2	1		3
Asie et Pacifique	1	1	1		3
Amérique latine et Caraïbes	1	1	1		3
Proche-Orient et Afrique du Nord		1			1
Niveau institutionnel				1	1
Total	5	5	3	1	14

11. Globalement, les évaluations analysées ont débouché sur la formulation de 277 recommandations. C'est l'EPP du Rwanda qui a généré le plus de recommandations (34), et l'EI du Mozambique le moins (8). En moyenne, les recommandations formulées sont moins nombreuses (19) que l'année dernière (29).

Tableau 2

Types d'évaluations conduites et analysées de 2002 à 2005

<i>Évaluations</i>	<i>Période de l'évaluation</i>		
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Intermédiaires	8	8	5
Terminales	2	1	5
De programme de pays	4	2	3
Thématiques	2	2	
De niveau institutionnel	1	-	1
Total	17	13	14

12. L'essentiel des recommandations analysées dans le présent rapport sont applicables aux contextes spécifiques des projets (42%) et sont générées par des EI (38%). Près d'un tiers des recommandations ont trait aux stratégies ou aux opérations de pays du FIDA (et sont principalement issues d'EPP).

Tableau 3

Recommandations de l'évaluation par type d'évaluation et niveau

	<i>EI</i>	<i>ETR</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>	
FIDA-niveau de pays/ gouvernement		17	6		23	8%
FIDA-niveau de pays/ institution coopérante/ gouvernement			1		1	0%
FIDA-niveau de pays Gouvernement	11	12	56		79	29%
FIDA-niveau institutionnel Projet	5	28	2	20	35	13%
	88	28	1		23	8%
					116	42%
Total	104	87	66	20	277	100%
Total (%)	38%	31%	24%	7%	100%	

13. En termes de nature des recommandations, le PRISMA 2007 compte davantage de recommandations stratégiques (53%) et, par conséquent, moins de recommandations opérationnelles (39%) (tableau 4), à la différence du rapport de l'année dernière où les recommandations opérationnelles prédominaient (68%). On peut l'expliquer en partie par le fait qu'il y a un plus petit nombre d'EI et davantage d'ETR que dans le PRISMA 2006. La plupart des recommandations stratégiques identifient les lignes d'action que le FIDA doit planifier au niveau du pays. Elles exigent, notamment, la formulation de nouvelles stratégies de pays et la définition de nouvelles modalités de ciblage. En revanche, les recommandations opérationnelles s'appliquent strictement aux contextes des projets. Le présent rapport couvre un plus grand nombre de recommandations de nature politique, provenant essentiellement de l'ENI de la supervision directe.

Tableau 4

Répartition des évaluations par niveau et nature

	<i>Opérationnelle</i>	<i>Stratégique</i>	<i>Politique</i>	<i>Total</i>	
FIDA-niveau de pays/gouvernement	5	18		23	8%
FIDA-niveau de pays/institution coopérante/ gouvernement		1		1	0%
FIDA-niveau de pays Gouvernement	2	77		79	29%
FIDA-niveau institutionnel Projet	11	24		35	13%
	91	1	22	23	8%
		25		116	42%
Total	109	146	22	277	100%
Total (%)	39%	53%	8%	100%	

III. Avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les accords conclusifs

14. Aux fins de l'analyse des suites données, le PRISMA 2007 utilise six catégories⁴ pour décrire la situation d'avancement:
- recommandation **intégralement appliquée** – pour les recommandations pleinement prises en compte dans le nouveau déroulement des activités/opérations;
 - application **différée** – pour les recommandations qui seront pleinement prises en compte dans les projets/programmes de pays/COSOP non officiellement approuvés;
 - **en cours** – lorsque des mesures initiales ont été prises selon l'orientation recommandée dans l'accord conclusif;
 - **en instance** – pour les recommandations qui n'ont pas pu être suivies d'effets;
 - recommandation **partiellement appliquée** – pour les recommandations qui n'ont pas été pleinement appliquées, ou ont été

⁴ Ces catégories correspondent aux catégories utilisées dans le PRISMA de l'année dernière, à l'exception des catégories "application différée" et "en cours".

- appliquées d'une manière différente de ce qui a été décidé dans l'accord conclusif, tout en respectant l'intention sous-jacente; et recommandation **non applicable** – pour les recommandations qui n'ont pas été suivies d'effets en raison de l'évolution de la situation dans le contexte du développement du pays ou pour d'autres raisons.

15. Un résumé de l'état d'avancement des recommandations est présenté dans le tableau 5. L'annexe II présente la situation d'avancement par thème.

Tableau 5

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation

	<i>Intégrale- ment appliquée</i>	<i>Application différée</i>	<i>En cours</i>	<i>En instance</i>	<i>Partiellement appliquée</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Total</i>
FIDA-niveau de pays/ gouvernement	14 61%	8 35%			1 4%		23 100%
FIDA-niveau de pays	42 53%	25 32%	8 10%		3 4%	1 1%	79 100%
FIDA-niveau de pays/ gouvernement/ institution coopérante			1 100%				1 100%
Gouvernement	20 57%	8 23%		4 11%	1 3%	2 6%	35 100%
FIDA-niveau institutionnel	20 87%		1 4%			2 9%	23 100%
Projet	70 60%	28 24%	9 8%	2 2%	4 3%	3 2%	116 100%
Total 2007	166	69	19	6	9	8	277
Total (%)	60%	25%	7%	2%	3%	3%	100%

16. Au total, 166 recommandations, soit 60% environ, ont été intégralement incorporées dans les nouvelles opérations, stratégies et politiques. Ce pourcentage est beaucoup plus élevé si l'on ne considère que les recommandations adressées au FIDA, au niveau institutionnel, mais il est légèrement inférieur pour les recommandations adressées au FIDA, au niveau du pays. Cette variation est imputable au grand nombre de recommandations dont la prise en compte est attendue avec la formulation de nouveaux COSOP. Cinquante-sept pour cent des recommandations adressées aux autorités gouvernementales ont été intégralement appliquées.
17. Quelque 25% des recommandations sont classées dans la catégorie "application différée", reflétant le fait qu'une large proportion de recommandations proviennent d'évaluations terminales et d'évaluations de niveau institutionnel qui doivent nécessairement être suivies par de nouveaux COSOP ou de nouveaux projets⁵. Par exemple, en ce qui concerne le Mexique et le Rwanda, les mesures définies dans l'accord conclusif seront prises en compte avec l'approbation des nouveaux COSOP. Pour le Ghana, le Mexique, la République bolivarienne du Venezuela et le Rwanda, les projets en cours de préparation incorporeront les recommandations de l'évaluation⁶.
18. La mise en œuvre est en cours pour une petite proportion des mesures recommandées dans les accords conclusifs (7%). Il s'agit essentiellement de recommandations stratégiques associées à la concertation sur les politiques et aux initiatives de coordination des donateurs. Deux pour cent des mesures recommandées dans les accords conclusifs (six) sont "en instance". Au Ghana et en Ouganda, on attend des pouvoirs publics qu'ils donnent des suites aux recommandations ayant trait au S&E et à la gestion des fonds de projet. En Guinée,

⁵ Les instruments utilisés pour donner des suites aux recommandations de l'évaluation sont présentés à l'annexe I.

⁶ On trouve aussi dans la catégorie "appliquée" une recommandation sur les dispositions relatives à la présence sur le terrain au Bangladesh, qui ne peut pas être suivie tant que le programme pilote de présence sur le terrain n'a pas été examiné par le Conseil d'administration.

compte tenu des désordres civils, les négociations avec les pouvoirs publics concernant la reprise de l'entretien des infrastructures ont été suspendues.

19. Neuf recommandations, soit 3%, ont été jugées "partiellement appliquées". Au Ghana, le partenariat recommandé avec des ONG pour promouvoir les groupements d'alphabétisation auprès des agriculteurs n'a pas pu être instauré au titre du programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord Ghana (NGRGP). Toutefois, ces groupements seront pris en compte dans le contexte des initiatives gérées par les communautés.
20. Au Mozambique, les arrangements de décentralisation envisagés dans l'accord conclusif ont été partiellement réalisés: l'exécution, le suivi et quelques éléments de la gestion ont été décentralisés au niveau de la province ou du district, tandis que la coordination des programmes du FIDA est restée au niveau national. De plus, le Fonds n'a pas financé de nouveaux projets multisectoriels zonaux.
21. Les 3% de recommandations restants ont été classés dans la catégorie "non applicable". Au Ghana, l'"option" consistant à demander un audit de l'attribution des contrats n'a pas été jugée faisable. Au Mozambique, la possibilité d'examiner précocement l'admission dans le cycle de projet n'a pas été acceptée. Cette question soulevée par l'évaluation a été traitée dans la nouvelle politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution⁷.

IV. Analyse thématique des suites données aux accords conclusifs

22. La présente section est consacrée à la classification thématique des recommandations de l'évaluation. À partir du contenu des recommandations, quatre familles thématiques ont été identifiées. La première couvre toutes les mesures recommandées dans les accords conclusifs en matière de ciblage, participation des bénéficiaires, organisations communautaires et problématique hommes-femmes. La deuxième comprend les recommandations relatives aux domaines techniques tels que le développement des infrastructures, la finance rurale et le développement des marchés. La troisième famille regroupe les recommandations ayant trait à l'administration, la conception et la supervision des activités de projet, la gestion des ressources humaines et les arrangements liés à la présence du FIDA sur le terrain. La quatrième famille englobe les thèmes transversaux tels que la conception des stratégies de retrait et l'innovation. Les recommandations restantes consistent en des conseils spécifiques relatifs à l'exécution ou des orientations stratégiques générales au niveau du pays ou du projet, et ne sont pas analysées dans la présente section.
23. Le ciblage est le thème le plus fréquent des recommandations de nature stratégique, lesquelles sont principalement générées par les ETR et les EPP. Dans la famille thématique des grandes questions techniques, la finance rurale et le développement des infrastructures sont les domaines les plus souvent cités (tableau 6). Le renforcement des capacités des bénéficiaires, les organisations de base et les institutions publiques sont un autre domaine technique important.
24. Le suivi et évaluation est le thème le plus souvent abordé dans la famille thématique gestion de projet. Les recommandations concernant le S&E appellent le FIDA à prendre les devants en fournissant une assistance technique pour le suivi des résultats. Les recommandations se réfèrent aussi à l'évolution de l'approche du S&E, qui devrait tirer parti des statistiques nationales ou être aligné sur les systèmes de suivi des programmes de développement de plus vaste portée.

⁷ EB 2006/89/R.4/Rev.1.

Tableau 6
Recommandations de l'évaluation par thème et nature

Famille thématique	Thème	Nature			Total	%	Cas ^a
		Opérationnelle	Politique	Stratégique			
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage			15	15	5,4	8
	Problématique hommes-femmes	2		4	6	2,2	5
	Participation	1		2	3	1,1	2
	Organisations	2		5	7	2,5	3
Domaines techniques	Gestion des ressources naturelles			1	1	0,4	1
	Développement des marchés	4			4	1,4	2
	Développement des entreprises			2	2	0,7	2
	Finance rurale	11		11	22	7,9	8
	Infrastructures rurales	18		6	24	8,7	6
	Formation et renforcement des capacités	7		12	19	6,9	7
	Concertation sur les politiques			4	4	1,4	3
	Partenariat	4		8	12	4,3	8
Gestion de projet	Décentralisation			5	5	1,8	3
	Conception de projet	2		12	14	5,1	5
	Gestion et administration de projet	8		6	14	5,1	8
	Présence sur le terrain			3	3	1,1	3
	Suivi et évaluation	13	1	8	22	7,9	10
	Ressources humaines	5		4	9	3,2	7
	Apprentissage et partage des informations/savoirs	4	4	8	16	5,8	9
	Supervision		17	1	18	6,5	3
Thèmes transversaux	Stratégie de retrait	3		2	5	1,8	2
	Innovation et transposition	1		3	4	1,4	3
Autres	Conseil pour l'exécution	19			19	6,9	8
	Stratégie	5		24	29	10,5	9
Total		109	22	146	277	100,0	14

^a Nombre d'évaluations dans lesquelles le thème est abordé.

A. Ciblage et problématique hommes-femmes

Ciblage

25. Les accords conclusifs examinés dans le présent rapport ont généré 15 recommandations ayant trait au ciblage, dans huit rapports d'évaluation. La plupart des recommandations portent sur deux faiblesses: l'absence d'identification explicite du groupe cible et l'impossibilité d'atteindre les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables. La nécessité de définir plus clairement les groupes cibles des projets a été soulignée dans les évaluations conduites en Inde, au Mexique, au Maroc, en Ouganda, en République bolivarienne du Venezuela et au Rwanda.
26. Dans la plupart de ces contextes, les recommandations seront intégralement appliquées après la mise en forme définitive des nouveaux projets (Ghana et République bolivarienne du Venezuela) ou COSOP (Mexique et Rwanda). En République bolivarienne du Venezuela, les nouveaux projets du FIDA seront centrés sur les populations autochtones. Ce nouvel objectif de ciblage exigera l'allocation de ressources additionnelles pour l'exécution. En conformité avec les conclusions de l'EPP, les opérations du FIDA au Mexique cibleront aussi les populations autochtones. Les cas du Mexique et de la République bolivarienne du Venezuela

confirment la volonté du Fonds de valoriser les conclusions de l'évaluation dans la nouvelle stratégie de ciblage.

27. Au Ghana, en application des recommandations de l'évaluation, le nouveau NGRGP privilégiera les interventions dans les zones caractérisées par des conditions socioéconomiques plus mauvaises que la moyenne⁸. En Ouganda, le FIDA finance un programme complémentaire dans les zones antérieurement ciblées par le programme d'appui à l'aménagement des districts afin de veiller au maintien des avantages du projet. Dans les zones ou dans les communautés ciblées, le FIDA s'emploie activement à assurer la participation des pauvres aux activités qu'il finance, ce qui requiert le renforcement des capacités des organisations chargées de l'exécution et du personnel de projet pour ce qui est des instruments et approches adaptés aux besoins du groupe cible.
28. De plus, l'objectif consistant à améliorer la participation de catégories sociales spécifiques devrait être dûment spécifié dans les plans de travail et les instruments de suivi. Des activités ciblant les jeunes, telles que des programmes de formation au leadership, ont été planifiées en République bolivarienne du Venezuela. En Ouganda, le FIDA procédera à un nouvel examen des objectifs des activités de développement agricole afin de contrôler leur pertinence au regard des besoins du groupe cible.
29. Ayant pris conscience que les nombreuses difficultés liées au ciblage étaient en partie imputables à l'absence d'une politique de ciblage claire, la direction a élaboré la politique du FIDA concernant le ciblage, qui a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2006⁹. Cette politique donne une définition précise du groupe cible du FIDA, présente les principes directeurs permettant de l'atteindre et décrit dans les grandes lignes la façon dont le ciblage sera réalisé dans le contexte des instruments opérationnels du FIDA¹⁰.

Problématique hommes-femmes

30. La parité hommes-femmes et l'émancipation des femmes sont des thèmes importants dans les recommandations de six accords conclusifs. Au Mexique et au Rwanda, les recommandations mettent l'accent sur la formulation de stratégies visant à améliorer l'impact des programmes de pays sur l'émancipation des femmes. Au Mexique, le FIDA a établi une étroite coopération avec l'Institut national des femmes en vue d'améliorer la prise en compte des questions de parité hommes-femmes dans les activités de projet. Au Rwanda, des activités de S&E spécifiques contribueront à l'identification des facteurs empêchant les femmes d'accéder aux bénéficiaires du développement.
31. En Chine, en Guinée et en République bolivarienne du Venezuela, les recommandations relatives à la problématique hommes-femmes ont été formulées dans le contexte des projets. Suite à ces recommandations, les méthodes de formation en Chine ont été révisées pour mieux répondre aux besoins de connaissances des femmes. Un manuel pour la prise en compte des questions de parité hommes-femmes a été préparé en vue de promouvoir cet aspect dans la conception et l'exécution des projets¹¹. Au niveau du pays, le FIDA épaula la fédération des femmes afin d'accroître son influence sur les politiques et les prises de décision.

⁸ Le FIDA a défini des critères d'identification fondés sur des indicateurs socioéconomiques (taux d'alphabétisation, incidence des maladies), la pauvreté relative, les infrastructures (condition des routes, accès à l'eau et à l'électricité, couverture radiophonique et téléphones mobiles) et des éléments du capital social (nombre d'organisations, associations, etc.).

⁹ EB 2006/88/R.2/Rev.1.

¹⁰ "Selon la définition qu'on donne à son mandat, le FIDA a pour "groupe cible" les ruraux qui vivent dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les pays en développement. Au sein de ce vaste groupe, il s'efforce avec dynamisme d'atteindre ceux qui sont extrêmement pauvres, d'après la définition du premier Objectif du Millénaire pour le développement, et qui ont potentiellement la capacité de mettre à profit un meilleur accès aux facteurs et possibilités de production agricole ainsi qu'aux activités rurales créatrices de revenus."

¹¹ Ces initiatives ont été financées par des dons complémentaires du Japon (Gender Assessment Study and Awareness Building in IFAD-Supported Projects in China).

32. En Guinée, l'évaluation du programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djallon a recommandé le renforcement des capacités du personnel de projet afin d'améliorer la prise en compte des questions de parité hommes-femmes. On a organisé plusieurs sessions de formation mettant l'accent sur l'application des principes du S&E aux fins de la prise en compte systématique de ces questions. Les exemples de la République bolivarienne du Venezuela et du Rwanda démontrent l'importance du S&E en tant qu'outil susceptible d'informer le personnel de projet sur la mesure dans laquelle les activités planifiées ont ciblé les femmes – en dégageant les raisons pour lesquelles les femmes retirent moins de bénéfices que les hommes et en identifiant les pratiques favorisant effectivement leur émancipation¹².

Participation

33. Trois recommandations d'OE portent sur la participation. Le prochain COSOP et les futurs projets du FIDA au Rwanda définiront la stratégie visant à promouvoir la participation et l'adoption de méthodes d'habilitation rurale au niveau des administrations décentralisées. En Guinée, après une longue phase d'expérimentation et un démarrage poussif, les méthodologies et techniques de diagnostic participatif ont contribué à favoriser l'appropriation du processus de développement par les villageois, en particulier les femmes et les jeunes.

Organisations

34. Sept recommandations ont trait aux stratégies du FIDA concernant, entre autres, les organisations communautaires, les groupes d'intérêt et les associations. Au Mexique, tous les projets du FIDA en cours d'exécution ont une composante de renforcement de l'organisation interne et des capacités des groupements. Les approches de la formation et de la consolidation des groupements sont adaptées aux bénéficiaires concernés. Le nouveau projet du FIDA au Mexique sera fondé sur le principe du transfert des fonctions d'exécution du projet et d'administration des ressources aux organisations et aux communautés de la population cible. En République bolivarienne du Venezuela, les initiatives du FIDA destinées aux organisations communautaires visent à favoriser leur participation aux processus de prise de décision et à améliorer leur capacité d'adaptation au contexte réglementaire et politique/institutionnel changeant. En Ouganda, constatant l'importance de garantir la poursuite et l'efficacité du rôle joué par les groupements communautaires, et en totale harmonie avec les recommandations de l'évaluation, le nouveau programme d'appui aux moyens de subsistance dans les districts a prévu des allocations pour les volontaires communautaires.

B. Domaines techniques

Développement des marchés et des entreprises

35. Quatre recommandations sont relatives au développement des marchés et deux aux entreprises et au secteur privé. Elles mettent l'accent sur l'objectif général d'améliorer les perspectives commerciales pour les petits exploitants, tout en assurant des termes de transaction transparents et équitables. Le lien entre l'accès des agriculteurs aux marchés et le développement du secteur agro-industriel privé apparaît comme un enjeu clé pour le FIDA. Le nouveau COSOP du Bangladesh considère l'agro-industrie comme la passerelle entre les ruraux pauvres et les marchés urbains et d'exportation. Toutefois, si le FIDA veut atteindre ses objectifs stratégiques, l'appui au développement de l'agro-industrie doit être associé à des initiatives améliorant la participation des petits exploitants aux filières commerciales de l'agro-industrie. Au Bangladesh, les composantes d'intégration aux marchés du projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les

¹² En République bolivarienne du Venezuela, l'examen de l'expérience du projet de développement économique des communautés rurales pauvres (PRODECOP) en matière de promotion de la participation des femmes a été conduit avec l'appui du programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets FIDA en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL).

Charlands et le projet de microfinance pour les agriculteurs marginaux et les petits exploitants sont fondés sur ces principes.

36. Au Ghana, le NGRGP vise à favoriser l'intégration et la coordination parmi les acteurs des filières, en améliorant l'apport de valeur ajoutée global et en veillant à l'harmonisation avec la demande des marchés urbains. L'approche filière tient compte du concept de pouvoir qui, pour les produits agricoles, est concentré au niveau des intermédiaires commerciaux et des entreprises de transformation. Étant admise l'existence de relations de pouvoir dans la filière, les initiatives des projets aideront les agriculteurs en leur facilitant l'accès à l'information et aux infrastructures commerciales et en améliorant leur capacité de production. Le NGRGP promouvra notamment tant les instruments novateurs de partage de l'information commerciale¹³ que l'agriculture sous contrat en vue d'améliorer la transparence et de favoriser la coordination des marchés.

Finance rurale

37. Dans le prolongement de toutes les expériences fructueuses des projets appuyés par le FIDA, les recommandations de l'évaluation identifient de nouveaux défis pour le FIDA dans trois grands domaines: a) le renforcement des capacités des emprunteurs en vue de minimiser le pourcentage de portefeuilles à risque et de favoriser la viabilité financière des IMF; b) l'appui à fournir aux IMF et aux banques aux fins de la conception de produits financiers adaptés aux besoins des ruraux pauvres; et c) le renforcement de l'efficacité opérationnelle des IMF et des établissements bancaires partenaires.
38. On s'est efforcé de traiter ces enjeux de diverses façons dans le cadre des projets bénéficiant d'une aide du FIDA. En Chine, le projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui s'est distingué par des résultats remarquables en termes de décaissement de prêts, malheureusement assortis d'un taux élevé de non-remboursement (15%). C'est pourquoi les services de finance rurale ont été intégrés dans un programme visant à renforcer les capacités techniques et administratives des bénéficiaires des prêts.
39. La deuxième série de recommandations fait référence à la conception de services financiers adaptés aux besoins et aux caractéristiques des ruraux pauvres. Le projet de microfinance pour les agriculteurs marginaux et les petits exploitants, au Bangladesh, promeut des crédits novateurs fondés, notamment, sur un remboursement personnalisé et des prêts saisonniers. En Ouganda, le FIDA facilite le dialogue visant l'identification d'instruments adaptés susceptibles de répondre à la demande des ménages pauvres.
40. La troisième série de recommandations met l'accent sur la nécessité d'améliorer la pérennité opérationnelle et l'efficacité des IMF et d'élargir leur champ d'action. Fort des enseignements tirés des projets du FIDA antérieurs et des conclusions des EI, le NGRGP, au Ghana, prévoit un renforcement institutionnel et un appui financier en faveur des banques rurales et communautaires désireuses de se développer dans les zones reculées. Au Rwanda, des études approfondies recensent les instruments les plus efficaces pour appuyer les IMF. On conduira aussi une étude détaillée en Ouganda afin de définir la future stratégie de la Bunyoro Toro Development Company prévoyant, notamment, son enregistrement en qualité de personne morale. De même, suite à l'expérience positive du projet de développement économique des communautés rurales pauvres en République bolivarienne du Venezuela, le FIDA appuie un processus de renforcement institutionnel visant à améliorer la coordination et l'interaction entre mutuelles de crédit. Au Mexique, le FIDA a contribué à l'établissement d'arrangements de partenariat fructueux entre la Commission nationale pour le développement des peuples autochtones et les fonds régionaux aux fins de la transposition du modèle dans d'autres contextes.

¹³ Par exemple, comme l'indique le Cadre stratégique 2007-2010 du FIDA, la téléphonie mobile peut être un instrument important pour réduire les coûts de transaction et les déséquilibres de l'information.

Infrastructures rurales

41. Une catégorie séparée a été créée cette année, compte tenu du nombre élevé de recommandations ayant trait au développement des infrastructures (24 recommandations dans six évaluations). Ces recommandations portent sur trois aspects principaux: a) l'identification des initiatives de développement des infrastructures ayant eu un impact étendu et durable sur les populations et les entreprises rurales; b) la nécessité de garantir un processus transparent de passation des marchés et d'attribution des contrats favorisant l'emploi des pauvres; et c) l'élaboration d'une stratégie pour une supervision et une gestion efficaces garantissant la pérennité. En ce qui concerne le premier aspect, les recommandations de l'évaluation ont été reflétées dans les projets appuyés par le FIDA. Par exemple, en Guinée, les investissements du FIDA dans les infrastructures privilégient les installations de production et de transformation des produits agricoles. Au Bangladesh, le FIDA a signé un accord de cofinancement avec les Pays-Bas pour financer le développement des infrastructures dans les zones rurales pauvres. Au Ghana, le NGRGP associe le développement des infrastructures à l'objectif plus large du développement des filières de produit et de l'amélioration de l'accès aux marchés¹⁴.
42. Concernant l'attribution des contrats et les passations de marché pour les travaux de construction/réhabilitation, le NGRGP remettra en vigueur la loi sur les marchés publics, qui garantit la conformité avec les directives du gouvernement. Les associations d'irrigants et les autres organisations communautaires seront associées à la passation des marchés et à la supervision. Dans le projet de gestion communautaire des ressources dans le Sunamganj, au Bangladesh, les organisations communautaires sont responsables de la réalisation des travaux de construction et de réhabilitation. Toujours au Bangladesh, le projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands intervient en partenariat avec la Labour Contracting Society pour garantir l'emploi des pauvres pendant la construction.
43. Enfin, un nombre significatif de recommandations ont trait à la viabilité à long terme des infrastructures. Au Ghana, lors de l'identification des investissements consacrés aux infrastructures, le FIDA spécifiera pour les infrastructures créées quelles sont les entités responsables de la gestion après la clôture du projet afin d'améliorer la préparation à la maintenance. En Guinée, le projet d'appui aux communautés villageoises (VCSP), financé par le FIDA et en cours d'exécution, sert de plate-forme de dialogue avec les collectivités locales pour décider du partage des responsabilités de maintenance des infrastructures construites dans le cadre du programme du Fouta-Djallon. En outre, des efforts ont été faits pour diffuser l'information technique relative à l'entretien des infrastructures. Au Maroc, les recommandations portant sur la pérennité des investissements du FIDA ont été aussi adressées aux pouvoirs publics locaux ou nationaux. La direction du FIDA a répondu positivement à ces recommandations, bien que les instruments disponibles pour les mettre en œuvre soient limités.

Formation et renforcement des capacités

44. Au total, 19 recommandations concernent la formation et le renforcement des capacités. Elles mettent en exergue l'importance du renforcement des capacités techniques et administratives des membres du personnel si l'on veut améliorer la qualité et l'impact des opérations du FIDA. En Chine et en Ouganda, le personnel du projet et des unités chargées de l'exécution a été formé aux approches participatives du ciblage des pauvres et de la planification à l'échelon du village. Au Mozambique, tous les projets en cours d'exécution ont une composante de renforcement des capacités et de renforcement institutionnel à l'intention des

¹⁴ Par exemple, les activités liées aux routes rurales se limiteront à la réparation de tronçons spécifiques situés dans les zones où les filières de produit seront développées, et à l'identification des améliorations – telles que l'aménagement de petits ponceaux, croisements et drainage – des tronçons de route qui restent inondés après la saison des pluies, provoquant des problèmes de transport majeurs.

autorités décentralisées des zones reculées. En République bolivarienne du Venezuela, le FIDA a fourni un appui destiné à aider les collectivités locales à mieux répondre à la demande des organisations populaires et communautaires. En Guinée, le FIDA a mobilisé les ressources disponibles par le biais du programme de renforcement des capacités en gestion du personnel des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre.

45. Au Rwanda, le prochain investissement du FIDA vise à améliorer les capacités de planification et de gestion des associations paysannes. Il recourra à cet effet aux méthodes de formation novatrices telles que: apprentissage par la pratique, échange des expériences avec les pairs et visites sur le terrain. En Guinée, le programme régional de renforcement des capacités participera au financement d'une formation technique destinée aux femmes et aux jeunes. Des recommandations ont aussi prôné l'amélioration de l'efficacité de la vulgarisation agricole. Le nouveau projet du FIDA en Chine suit pleinement ces recommandations: des instruments novateurs, fondés sur les mécanismes du marché et les méthodes participatives, ont été recensés (voir encadré).

Renforcer l'efficacité des services de vulgarisation

Le projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui, en Chine, a amélioré la gamme d'aides offertes aux agriculteurs par les services de vulgarisation. L'ETR a recommandé des améliorations complémentaires en termes de modalités de la prestation de services et de ressources requises pour relever les nouveaux défis posés par l'économie de marché. Le nouveau programme de développement rural modulaire dans la Région autonome du Xinjiang Uygur met en œuvre deux approches novatrices pour améliorer l'efficacité des services de vulgarisation: la vulgarisation participative et le "système de l'envoyé technique". La vulgarisation participative est basée sur la formation des agents de la vulgarisation aux processus participatifs, à l'identification des besoins et au choix des priorités selon des méthodes participatives ainsi qu'à la planification et à l'évaluation communautaires. Le système de l'envoyé technique est utilisé dans les zones où l'incidence de la pauvreté est élevée afin que les besoins des ménages pauvres soient pris en compte. L'assignation des envoyés techniques repose sur les mécanismes du marché, notamment: a) la sélection mutuelle de l'envoyé et de l'agriculteur/l'entreprise moyennant une interaction face à face et le partage d'intérêts communs; b) la participation de l'envoyé selon le principe du partage des bénéfices/risques; c) la promotion du système par le gouvernement moyennant l'allocation de fonds de démarrage; et d) l'élimination des frontières administratives pour la prestation des services de l'envoyé.

Concertation sur les politiques¹⁵

46. Au total, quatre recommandations traitent de la concertation sur les politiques. Elles proviennent des évaluations conduites pour le Mexique, l'Ouganda et le Rwanda. Au Mexique et au Rwanda, les COSOP se posent progressivement comme des plates-formes de concertation sur les politiques. La participation aux forums sur le développement – par exemple, le groupe consultatif des partenaires au développement, au Rwanda – offre les mêmes possibilités. La concertation sur les politiques a été désignée dans l'ETR de l'Ouganda comme un instrument favorisant la mise en œuvre des mesures et actions décidées. La présence accrue du FIDA dans le contexte du pays et au sein des forums de niveau politique permettra de faire en sorte que les recommandations adressées aux pouvoirs publics locaux et nationaux soient intégralement mises en œuvre.

Partenariats

47. Un total de 12 recommandations se réfèrent aux arrangements de partenariat du FIDA. Pour le Bangladesh, le Mexique, le Maroc et le Rwanda, les recommandations de l'évaluation s'appliquent aux partenariats du FIDA, au niveau du pays, et soulignent la nécessité pour le FIDA d'établir des partenariats stratégiques avec le secteur privé, les ONG, les donateurs, etc. Suite à ces recommandations, le

¹⁵ Le PRISMA 2007 établit une distinction entre, d'une part, les recommandations visant à promouvoir la participation du FIDA aux processus de concertation sur les politiques et, d'autre part, les recommandations qui ont trait au partenariat.

nouveau COSOP du Bangladesh met l'accent sur les partenariats stratégiques avec les entreprises privées dans le but de créer des créneaux commerciaux pour les micro et petits producteurs. Les initiatives du FIDA appuient les investissements des entreprises réalisés en partenariat avec les associations de producteurs ainsi qu'avec les organisations telles que les centres de développement des entreprises, dans le but de les lier plus étroitement au groupe cible du FIDA. Les opérations du FIDA au Bangladesh intègrent systématiquement la question de la transparence dans la sélection des ONG. Au Mexique, le processus d'élaboration du COSOP est considéré comme l'occasion idéale d'améliorer la collaboration avec les ONG et les partenaires de financement (tels que la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement).

48. Pour ce qui est des recommandations concernant les possibilités d'établir des partenariats au niveau des projets, le futur projet en République bolivarienne du Venezuela permettra au FIDA de mettre en place une collaboration avec les centres de recherche spécialisés sur la question des peuples autochtones. Au Ghana, les arrangements de partenariat avec les ONG pour la normalisation du système d'écriture seront reproduits dans d'autres projets en cours d'exécution. L'évaluation a aussi formulé des recommandations en matière de partenariat à l'intention des organismes chargés de l'exécution des projets. Au Maroc, l'ETR a recommandé que les bureaux régionaux de développement agricole renforcent leur partenariat avec les associations, le secteur privé et les donateurs. Pour les bureaux régionaux, l'expérience du projet a été un puissant moteur en termes d'amélioration de leur capacité de nouer des liens de partenariats.

C. Gestion des projets

Décentralisation

49. Les cinq recommandations stratégiques formulées à propos de la décentralisation concernent les contextes de trois pays, la Guinée, le Mozambique et l'Ouganda. En Guinée (voir encadré), l'approche *gestion de territoires* a été alignée sur le processus de décentralisation du gouvernement, appuyé par le programme d'appui aux communautés villageoises (PACV) en cours.

Décentralisation en Guinée

Le programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalon a adopté l'approche *gestion de territoires* dans un contexte administratif national décentralisé. Cette approche faisait des zones agroécologiques la base de la planification et de l'exécution des activités. L'EI a examiné la possibilité d'aligner l'approche *gestion de territoires* sur le découpage administratif. Elle a suggéré, pour atteindre cet objectif, d'explorer les possibilités de coopération entre le programme et le PACV, qui prend en compte les unités administratives décentralisées. Au cours des négociations de l'accord conclusif, les partenaires sont convenus que l'attention devrait porter, pour les programmes futurs, sur la pertinence de l'approche dans le contexte de la décentralisation. Prenant en compte cette recommandation, la seconde phase du programme est actuellement conçue (et il en sera de même pour d'autres projets futurs du FIDA) dans la perspective d'un alignement sur les unités administratives décentralisées du gouvernement. Ce processus facilitera le flux des ressources du gouvernement central en direction des autorités locales, améliorera la planification et favorisera les synergies avec les programmes de développement en cours.

50. Au Mozambique, les auteurs de l'ETR du projet de développement agricole de la province de Niassa ont suggéré que la responsabilité de l'exécution des prochains projets du FIDA soit attribuée aux gouvernements provinciaux, dans le contexte de programmes multisectoriels à l'échelon d'une région. Le FIDA n'a pas pu donner suite à cette recommandation, car l'approche à l'échelon d'une région a été abandonnée au Mozambique. Le FIDA participe néanmoins activement à la promotion des progrès des administrations de province et de district dans le cadre du processus de décentralisation.

51. En Ouganda, il a été recommandé au gouvernement d'envisager des mesures supplémentaires en vue de décentraliser le pouvoir d'autorisation budgétaire au niveau des provinces et des paroisses, et d'aider les collectivités locales à mobiliser d'autres sources de financement. Ces recommandations ont débouché sur la conception d'un système de dons en faveur du développement local, et il est prévu que le Ministère des collectivités locales soumette une proposition de financement au Parlement national.

Conception des projets

52. Quatorze recommandations concernent la conception des projets: 12 d'entre elles font référence à l'action du FIDA à l'échelon national, et les deux dernières, de caractère opérationnel, s'adressent aux organisations gouvernementales marocaines. Toutes les recommandations relatives aux questions de conception et adressées au FIDA sont d'ordre stratégique. Elles portent sur des aspects comme une souplesse accrue dans la conception, une meilleure coordination des activités du projet et un renforcement des liaisons avec les programmes nationaux de développement.
53. Les évaluations concernant le Ghana ont mis en lumière la nécessité d'améliorer la séquence et la complémentarité des composantes des projets. En application de cette recommandation, les composantes du NGRGP ont été intégrées, en utilisant comme thème primordial le modèle de développement de la filière.
54. L'évaluation relative au Rwanda a recommandé l'adoption par le FIDA d'une approche qui permettrait aux projets du Fonds de servir de piliers à des programmes de développement de caractère plus général. Pour assurer la coordination et l'alignement sur les programmes nationaux de développement, le projet d'appui au plan stratégique de transformation de l'agriculture (PSTA) apporte un soutien au plan gouvernemental de développement agricole. La question de l'alignement sur les stratégies du pays sera intégrée au nouveau COSOP. Les opérations du FIDA au Rwanda visent également à maximiser les synergies entre les projets¹⁶.
55. Au FIDA, un nouveau processus d'amélioration de la qualité est en cours d'élaboration à l'échelle de l'institution, en vue d'améliorer la conception des projets du Fonds. Ce processus repose sur l'identification des facteurs clés de succès et sur l'application d'un nouveau modèle d'analyse des questions relatives à la conception d'un projet. Il inclut une nouvelle caractéristique, sous la forme d'une participation active d'experts extérieurs lors des examens de la conception. Cette nouvelle approche a déjà fait l'objet d'essais préliminaires qui ont donné des résultats positifs et elle est en cours de mise au point.

Gestion et administration des projets

56. Quatorze recommandations ont été formulées à propos de cet ensemble thématique, et 11 d'entre elles ont été entièrement mises en œuvre. Pour donner suite aux conclusions de l'évaluation, le nouveau programme d'appui aux moyens de subsistance dans les districts, en Ouganda, a été conçu de manière qu'il ne soit pas nécessaire d'adresser une demande supplémentaire au chef de district si le montant des dépenses diffère de moins de 10% par rapport au programme de travail et budget annuel (PTBA). En Inde, l'indicateur "coût par bénéficiaire" est interprété de façon plus souple afin d'inclure les projets d'infrastructure dans les petites communautés. Les recommandations de l'évaluation mettent aussi l'accent sur la nécessité de garantir un processus d'approbation rapide et de réduire au minimum les retards dans les flux de fonds. En Chine, un modèle standard de PTBA a été introduit en vue d'accélérer le processus d'approbation et de financement. En Inde, de nouveaux arrangements conclus avec les partenaires d'exécution devraient éviter les retards. Au Rwanda, le FIDA encourage l'harmonisation des

¹⁶ Le projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture (PSTA) prévoit un soutien à l'exécution des activités conduites par le projet de développement des ressources communautaires et de l'infrastructure de l'Umutara.

procédures administratives et financières avec le gouvernement et l'institution coopérante.

Présence sur le terrain

57. Trois recommandations concernent la présence du FIDA sur le terrain. Pour ce qui concerne le Bangladesh, il a été recommandé d'améliorer les modalités de la présence sur le terrain, mais cette mesure n'est pas encore possible, étant donné que la décision est subordonnée à l'examen, par le Conseil d'administration, du programme pilote relatif à la présence sur le terrain. Les autres recommandations concernent le Mexique et le Rwanda, où aucune disposition de présence sur le terrain n'a été prise. Au Mexique, diverses missions en rapport avec le COSOP ont examiné l'opportunité d'une présence active sur le terrain. Au Rwanda, un bureau de liaison par procuration est actuellement mis en place en coopération avec le bureau de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Suivi et évaluation

58. Il s'agit ici, à l'évidence, d'un point faible, comme le montrent les informations que contiennent tant le rapport sur la performance du portefeuille que le RARI. La plupart des recommandations concernant le S&E examinées dans le présent rapport sont d'ordre opérationnel et supposent que le FIDA aide davantage les projets à mettre en place des systèmes de S&E. Les recommandations stratégiques se rapportent à la définition des responsabilités en matière de S&E, à l'exploitation des données de S&E, etc. Les réponses du FIDA à ces recommandations ont été regroupées sous quatre rubriques.
59. Premièrement, à titre de réponse à l'échelon de l'institution, intervenant après l'approbation par le Conseil d'administration des nouveaux COSOP axés sur les résultats, des directives détaillées ont été publiées en vue de l'élaboration, pour chaque nouveau COSOP, d'un cadre axé sur les résultats¹⁷. Le cadre préciserait les objectifs stratégiques à l'échelon du pays ainsi que les indicateurs et les sources d'information utilisés pour évaluer les progrès vers la réalisation de ces objectifs. Cela devrait offrir une base au renforcement des systèmes de S&E à l'échelon du projet et accroître la demande de statistiques nationales et l'utilisation de ces statistiques. Le processus d'examen du portefeuille du FIDA est également à l'origine d'incitations à l'amélioration du système de S&E. Ce processus s'appuie de plus en plus sur l'analyse des rapports d'achèvement de projet, qui devraient eux-mêmes prendre pour base les données de S&E. Le FIDA a aussi entrepris un réexamen du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), et un manuel pratique est en préparation.
60. Deuxièmement, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le FIDA encourage l'alignement des systèmes de S&E des projets sur les cadres de résultats plus vastes, à l'échelon du pays ou d'un secteur. S'inspirant de cette approche, le système de S&E du NGRGP, au Ghana, sera adapté au système national de S&E et à l'approche programme sectorielle. Au Rwanda, les systèmes de S&E des projets du FIDA sont déjà alignés sur le cadre de suivi du processus national de stratégie pour la réduction de la pauvreté.
61. Troisièmement, en réponse aux recommandations issues des évaluations, les nouveaux projets du FIDA incluront la mesure des deux indicateurs obligatoires du SYGRI dans le cadre du S&E: les actifs des ménages et la malnutrition infantile. Au Mexique, une enquête initiale relative à un nouveau projet sera entreprise en septembre 2007, une mission d'admission étant également prévue pour cette année. En République bolivarienne du Venezuela, les communautés autochtones participant au nouveau projet d'appui aux populations warao de l'État de Delta Amacuro feront l'objet d'une évaluation socioéconomique. En Chine, la nouvelle enquête initiale soutiendra la méthode d'enquête du SYGRI, qui adoptera à son tour "l'approche de simplification" recommandée par l'évaluation.

¹⁷ EB 2006/88/R.4.

62. Quatrièmement, les évaluations préconisent que le FIDA prenne l'initiative et offre son assistance technique en vue du renforcement des capacités du personnel des projets et des agences d'exécution en matière d'exploitation des données de S&E et d'utilisation des informations pour la prise de décision. En réponse à ces recommandations, des initiatives de renforcement des capacités ont été prises en République bolivarienne du Venezuela avec le soutien du programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets FIDA en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL). Au Mexique, un consultant aidera les projets du FIDA à mettre en place des méthodes pratiques de collecte des informations, d'analyse des données, d'établissement des rapports, de partage des informations, etc. Un examen de l'expérience nationale en matière de S&E sera entrepris en Ouganda. Cette étude servira à évaluer s'il est opportun de sous-traiter les fonctions de routine de S&E (collecte des données, analyse, rapports), pour permettre à la direction du projet de se concentrer exclusivement sur l'utilisation des données de S&E.

Ressources humaines

63. Le PRISMA comprend neuf recommandations associées à la gestion des ressources humaines. Des informations positives ont été reçues en retour sur le niveau de respect des recommandations sur le recrutement du personnel de projet en Chine et en Guinée. Moins satisfaisante est, par contre, la réponse au problème du non-remplacement des départs, alors que cette réponse est nécessaire pour améliorer la continuité des équipes chargées de la gestion et des aspects techniques. En République bolivarienne du Venezuela et au Mozambique, des résultats positifs ont été obtenus à ce jour, mais ils ne garantissent pas la continuité du personnel. En Inde, la situation de non-remplacement des départs perdure. De manière générale, l'influence que peut exercer le FIDA dans le sens de la continuité du personnel est nécessairement limitée. Une approche volontariste pourrait être adoptée, par exemple en offrant notamment au personnel un environnement professionnel stimulant et un système d'incitations transparent. Cette démarche pourrait s'inscrire dans le cadre d'une approche améliorée de la gestion des ressources humaines incluant, comme c'est le cas au Rwanda, un suivi périodique des performances et un recours adéquat aux incitations.

Apprentissage et partage des informations/des savoirs

64. Ce groupe comprend 16 recommandations. Malgré leur hétérogénéité en termes de niveau et de nature, elles peuvent être schématiquement réparties en trois ensembles, avec des chevauchements. Le premier groupe concerne les initiatives de partage des informations dans le cadre du projet. En Chine, le partage des expériences entre les paysans obtenant de bons résultats et les ménages plus pauvres est recommandé pour encourager la diffusion des nouvelles technologies. En application de cette recommandation, le nouveau programme de développement rural modulaire dans la Région autonome du Xinjiang Uygur financé par le FIDA en Mongolie encourage des méthodes de vulgarisation participatives prenant appui sur un partage horizontal des informations.
65. Le deuxième ensemble de recommandations aborde le partage des informations dans les contextes nationaux, afin de diffuser l'expérience et les réalisations des opérations du FIDA. Au Bangladesh, un bulletin d'information publié tous les six mois permet de communiquer les faits saillants de l'exécution et les résultats des projets en cours. En Chine, des visites à des projets réussis dans les provinces d'Anhui, de Guangxi, de Hubei et de Shaanxi ont constitué l'un des moyens de diffusion de l'information. Au Mexique et en République bolivarienne du Venezuela, l'expérience acquise avec les fonds régionaux et les caisses de crédit mutuel a été communiquée à d'autres régions. Au Maroc, le FIDA a appuyé la diffusion de l'expérience des projets par le biais de publications techniques, d'une participation à des forums de haut niveau sur les politiques, et de l'inclusion du projet dans la base de connaissances du FIDA sur l'élevage et les parcours.

66. Le troisième groupe comprend les recommandations relatives à la gestion des savoirs dans le cadre de la nouvelle politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution. En ce qui concerne la gestion des savoirs, la stratégie du FIDA approuvée en avril 2007 répond pleinement aux recommandations issues des évaluations. La stratégie envisage en particulier, pour fournir des incitations au partage des savoirs, une amélioration de la politique du FIDA dans le domaine des ressources humaines. Elle reconnaît en outre la nécessité de recenser les instruments de partage des savoirs acquis par le biais de la supervision et de l'appui à l'exécution à l'échelon des pays et de l'institution. Il est par conséquent prévu de moderniser les plates-formes des technologies de l'information (comme le Portail de la pauvreté rurale).

Supervision

67. La plus grande partie des 18 recommandations relatives à la supervision du FIDA portent sur les politiques. Toutes ces recommandations ont été pleinement suivies d'effet, à l'exception de deux d'entre elles, ayant pour origine l'ETR d'un projet au Mozambique. On a estimé que la conduite d'une enquête initiale précoce pour évaluer la validité des hypothèses de conception et introduire des modifications de conception n'était plus réalisable. La motivation à l'origine de cette recommandation est toutefois entièrement prise en compte dans la nouvelle politique en matière de supervision.
68. Cette politique reconnaît que la supervision et l'appui à l'exécution constituent deux fonctions complémentaires et liées sur le plan opérationnel. La supervision est définie, dans l'Accord portant création du FIDA, comme "l'administration des prêts afin qu'il soit procédé au déboursement des fonds provenant de chaque prêt ainsi qu'à la surveillance de l'exécution du projet ou programme convenu". En application des recommandations issues des évaluations, la politique confirme que le FIDA conserve la responsabilité des fonctions d'appui à l'exécution. Cela suppose une intervention accrue du FIDA dans les questions d'exécution, ainsi que le recours permanent aux capacités locales et leur renforcement, l'adaptation de la conception le cas échéant, l'accent sur l'apprentissage et l'innovation, l'assurance-qualité, et la promotion des partenariats et de la concertation au niveau des pays.

D. Thèmes transversaux

Stratégie de retrait

69. La question de la durabilité au-delà de la fin du projet est présente dans plusieurs recommandations associées à des thèmes techniques tels que le renforcement des capacités et l'infrastructure. Par contre, celles qui concernent les stratégies de sortie font référence au processus général visant à garantir la durabilité à long terme de toute la structure du projet, qui précise les responsabilités en matière de gestion après la fin du projet à différents niveaux (organisations de base, autorités gouvernementales, bénéficiaires, etc.). Le PRISMA 2007 comprend cinq recommandations sur la stratégie de retrait, visant l'Inde et le Rwanda. En Inde, l'examen de la stratégie de retrait du FIDA a débuté en 2006. Le FIDA a participé à l'examen par les pairs de la conception d'un nouveau projet de la Banque mondiale, consistant en une mise en œuvre à plus grande échelle du projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est, afin que les villages et les groupes continuent d'en recueillir les bénéfices. Au Rwanda, la recommandation formulée par l'évaluation n'a été que partiellement concrétisée. Dans le cadre du projet de développement des cultures de rente et d'exportation, appuyé par le FIDA, les initiatives prévues de renforcement des capacités ont été suspendues, ce qui a gêné la mise en œuvre de la stratégie de retrait agréée dans l'accord conclusif.

Innovation et reproduction

70. Selon le RARI, 77% des projets examinés en 2005 ont été jugés substantiellement innovants. Cela confirme l'engagement du Fonds en faveur de la recherche de solutions novatrices aux problèmes de la croissance rurale et de la réduction de la

pauvreté. Les réponses de la direction aux recommandations sur l'innovation sont intégrées à celles concernant le partage des savoirs. Ainsi, bien que le nombre de recommandations traitant de l'innovation soit marginal (quatre), la couverture d'ensemble de ce thème dans le présent PRISMA est largement supérieure.

71. Les recommandations en rapport avec l'innovation issues des évaluations visent trois contextes nationaux – la Chine, le Mexique et la République bolivarienne du Venezuela. Pour ce qui concerne la Chine et le Mexique, les recommandations insistent sur le rôle des partenaires du projet dans la diffusion de l'expérience de ce projet. En réponse aux recommandations de l'évaluation, le FIDA a encouragé la participation des partenaires et des parties prenantes à des ateliers et à des manifestations de partage des savoirs. En Chine, le FIDA est parvenu à reproduire des plans de développement villageois et des groupes villageois d'exécution dans de nouveaux programmes du Fonds. Au Mexique, un modèle élaboré avec l'aide du FIDA a été reproduit par la Commission nationale pour le développement des peuples autochtones dans d'autres communautés autochtones. L'évaluation du projet de développement économique des communautés rurales pauvres, en République bolivarienne du Venezuela, a considéré que le modèle de caisse de crédit mutuel rural établi par le projet constitue l'une des expériences de microfinancement les plus réussies en Amérique latine. En application des recommandations de l'évaluation, le FIDA a contribué à l'élaboration d'une base de données sur les caisses de crédit mutuel rural servant de base de savoirs pour les organisations ou les agences désirant des informations complémentaires en vue de reproduire le modèle¹⁸.

V. Conclusions et recommandations

72. Le tableau du suivi des recommandations formulées par des évaluations indépendantes est généralement satisfaisant. Dans l'ensemble, 60% des recommandations agréées au point d'achèvement ont déjà été pleinement prises en compte. D'autres recommandations, correspondant à 25% du total, seront mises en œuvre en temps opportun, à mesure de l'élaboration de nouveaux COSOP ou projets. Un petit nombre de recommandations issues de l'évaluation agréée dans l'accord conclusif ont été jugées non applicables du fait de changements dans l'environnement d'exécution.
73. De manière générale, les évaluations ont contribué notablement à aider la direction du FIDA à adapter ses opérations, ses politiques et ses stratégies à l'évolution des circonstances et des priorités des pays partenaires. Cette contribution concerne particulièrement le ciblage, le développement du marché et des entreprises, et le renforcement des institutions. Trois politiques récemment adoptées par le FIDA, en matière de ciblage, de supervision et de gestion des savoirs, utilisent de façon significative les savoirs produits par le processus d'évaluation.
74. Il subsiste néanmoins un certain nombre de problèmes. Le PRISMA 2007 confirme une fois encore la nécessité d'aborder des thèmes essentiels tels que la durabilité, l'innovation et le S&E, sur lesquels les futures évaluations devront mettre davantage l'accent.
75. S'agissant des améliorations à apporter par rapport aux précédents PRISMA, la direction du FIDA avait suggéré, par le passé¹⁹, de se concentrer sur un nombre restreint de recommandations et de privilégier celles d'ordre stratégique. La série d'évaluations conduites en 2005 fait apparaître des progrès sensibles sur ce plan. Entre les PRISMA de 2006 et 2007, les recommandations stratégiques sont passées de 31 à 53%. Par ailleurs, le nombre moyen de recommandations est tombé de 29 à 19 au cours de la même période. Ces améliorations devront être poursuivies, en particulier en termes de réduction du nombre de recommandations,

¹⁸ La base de données a été mise en place à la Fondation pour la formation et la recherche appliquée à la réforme agraire (CIARA), qui était l'un des principaux partenaires du projet.

¹⁹ EB 2006/88/R.9 et EB 2005/85/R.10

principalement par le biais d'une détermination des causes profondes des symptômes des problèmes recensés. Cette approche permettrait à la direction de prendre en temps opportun des mesures correctives.

76. Comme on a pu le voir dans le PRISMA de l'an dernier, ce sont désormais de plus en plus les gouvernements, à l'échelon national ou infranational, et les autres partenaires nationaux qui se chargent d'appliquer les recommandations. Ainsi, 13% des recommandations issues de l'évaluation étaient directement adressées aux gouvernements, et 8% concernaient conjointement le FIDA et les gouvernements. Une augmentation du nombre d'évaluations stratégiques et à l'échelon national, et une importance accrue accordée à l'appropriation par le pays et à l'alignement des instruments des donateurs sur les processus nationaux intensifieront ce processus. Cela a pour effet non seulement d'allonger la "chaîne d'application", mais aussi de réduire l'influence du FIDA sur la mise en conformité. D'autre part, la participation croissante du FIDA à la supervision de ses projets et sa présence sur le terrain permettent un suivi plus rapide et plus rigoureux. Ces facteurs auront à n'en pas douter un impact sur la nature des prochains PRISMA.

Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs

Pays/projet/programme évalué	Réponse		
	Au niveau du projet	Au niveau du pays	Au niveau de l'institution
Évaluations intermédiaires			
Ghana: Projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – Phase II	<ul style="list-style-type: none"> • NGRGP dans la réserve de projets 		
Ghana: Projet de développement agricole du Haut Ghana occidental			
Guinée: Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalon (PRAADEL)	<ul style="list-style-type: none"> • Extension du PRAADEL • Phase II du PACV dans la réserve de projets 		
Inde: Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est (NERCRMP)	<ul style="list-style-type: none"> • Extension du NERCRMP 		
Venezuela (République bolivarienne du): Projet de développement économique des communautés rurales pauvres (PRODECOP)	<ul style="list-style-type: none"> • Extension du PRODECOP • Projet d'appui aux populations warao de l'État de Delta Amacuro dans la réserve de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • COSOP approuvé en septembre 2006 	
Évaluations terminales			
Chine: Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de développement rural modulaire dans la Région autonome du Xinjiang Uygur approuvé en décembre 2006 • Programme de développement rural dans la province autonome de Mongolie intérieure dans la réserve de projets 		
Mexique: Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de développement durable à l'intention des communautés rurales et indigènes de la région semi-aride du Nord-Ouest approuvé en septembre 2005 		
Maroc: Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès	<i>Pas de ressources financières allouées au suivi au niveau du projet</i>		
Mozambique: Projet de développement agricole de la province de Niassa	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau programme en cours de conception 		
Ouganda: Programme d'appui à l'aménagement des districts	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'appui aux moyens de subsistance dans les districts approuvé en décembre 2006 		
Évaluations de programme de pays			
Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands approuvé en décembre 2005 • Projet d'amélioration des techniques agricoles dans la réserve de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • COSOP approuvé en avril 2006 	
Mexique	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau projet en phase d'admission 	<ul style="list-style-type: none"> • COSOP en cours de préparation 	
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> • Projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture (PSTA) approuvé en septembre 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • COSOP en cours de préparation 	
Évaluation au niveau institutionnel			
Programme pilote de supervision directe			<ul style="list-style-type: none"> • Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution approuvée en décembre 2006
Thèmes transversaux			
			<ul style="list-style-type: none"> • Politique du FIDA en matière de ciblage approuvée en septembre 2005 • Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs approuvée en avril 2007

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, par thème (pourcentage)

<i>Thème</i>	<i>Intégrale</i>	<i>Différée</i>	<i>Partielle</i>	<i>En cours</i>	<i>En instance</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Total</i>
Ciblage	27	60	7	7			100
Problématique hommes-femmes	83			17			100
Participation	33	67					100
Organisations	71	29					100
Gestion des ressources naturelles	100						100
Développement des marchés		100					100
Développement des entreprises	100						100
Finance rurale	68	14		5	5	9	100
Infrastructures rurales	50	38			4	8	100
Formation et renforcement des capacités	68	32					100
Concertation	25	25		50			100
Partenariats	67	17	17				100
Décentralisation	60		40				100
Conception des projets	43	50		7			100
Gestion des projets et administration	79	7		7	7		100
Présence sur le terrain	33	33		33			100
Suivi et évaluation	68	14		14	5		100
Ressources humaines	33	33	11			22	100
Apprentissage et partage des informations/savoirs	94	6					100
Supervision	89					11	100
Stratégie de retrait	40		20	40			100
Innovation et reproduction			100				100
Conseils relatifs à l'exécution	37	37		16	11		100
Stratégie	55	28	7	10			100
Total	60	25	3	7	2	3	100

Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2007

Observations d'ordre général

1. Le présent document est le quatrième PRISMA soumis à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Comme le prévoit la politique du FIDA en matière d'évaluation, le Bureau de l'évaluation (OE) est tenu de faire part de ses observations sur le rapport du Président sur la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation¹.
2. Dans l'ensemble, le rapport est bien préparé, et offre une utile vue d'ensemble de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les 14 rapports d'évaluation. Sa structure générale est proche de celle du rapport présenté au Comité et au Conseil en 2006. Le rapport 2007 retient six catégories² d'"état d'avancement de la mise en œuvre", ce qui facilite l'analyse des mesures prises pour donner suite aux recommandations issues des évaluations.
3. Le processus interne d'établissement du rapport a bénéficié, cette année, de délais plus importants, puisqu'il a pu débuter en janvier 2007, au lieu d'avril-mai comme les années précédentes. La direction a ainsi disposé d'une période supplémentaire lui permettant de déterminer avec plus de précision l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations. Étape clé au début du processus, le Département gestion des programmes (PMD) a demandé à OE de lui fournir des informations sur la classification des recommandations contenues dans les accords conclusifs (c'est-à-dire de type opérationnel, stratégique, ou de politique). Après cette étape, le Bureau du Président adjoint du PMD, auquel incombe la responsabilité de la préparation du PRISMA, a entamé le processus consistant à demander, entre autres aux divisions régionales du PMD, des contributions et des informations en retour sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.
4. La préparation du PRISMA 2007 a exigé l'examen de 277 recommandations (le chiffre correspondant, pour le PRISMA 2006, était de 377), parmi lesquelles un pourcentage accru de recommandations stratégiques (53% au lieu de 31% en 2006). Cette évolution des chiffres traduit les efforts déployés par OE pour éviter de formuler des recommandations trop nombreuses, et parfois fragmentaires, au terme de chaque évaluation. Elle reflète, en outre, la réduction du nombre d'évaluations intermédiaires, qui contribuent souvent à formuler des recommandations de type plus opérationnel visant à donner au projet une plus grande efficacité.
5. Dans les 14 rapports d'évaluation couverts par le rapport, OE a formulé un nombre accru de recommandations à mettre en œuvre par les gouvernements partenaires (35 dans le PRISMA 2007, au lieu de 28 dans le rapport 2006). Cette observation est cohérente avec le fait que les gouvernements partenaires, responsables de l'exécution des projets, ont un rôle important à jouer dans l'amélioration des opérations financées par le FIDA.
6. Le tableau 6 du rapport fait apparaître que 10 des 14 rapports d'évaluation couverts contiennent des recommandations liées à l'amélioration du S&E au niveau du projet. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que chaque projet doit inclure un système de S&E, mais aussi par le fait que, de façon générale, l'efficacité des systèmes de S&E est réduite – une réalité reconnue par le PRISMA lui-même. Le RARI, que prépare actuellement OE, cite également la faiblesse des systèmes de S&E parmi les thèmes récurrents à aborder en priorité.

¹ Voir le paragraphe 49 de la Politique en matière d'évaluation, document EB 2003/78/R.17/Rev.1.

² Intégrale, différée, en cours, en instance, partielle, non applicable.

7. Il est peut-être utile, d'autre part, de fournir des informations générales sur un énoncé spécifique contenu dans le paragraphe 9 du PRISMA³. Il est important de noter que des efforts sont déployés pour que toutes les régions du FIDA soient couvertes de manière adéquate dans le programme de travail annuel d'OE. D'autres facteurs, toutefois, interviennent aussi dans la détermination du choix final des évaluations; on peut citer, par exemple, la nécessité d'entreprendre toutes les évaluations intermédiaires⁴ quelle que soit la division régionale qui en fait la demande, ou le fait que l'on préfère choisir des évaluations de programmes de pays qui seront suivis par l'établissement d'un nouveau COSOP ou d'un COSOP révisé. Par conséquent, le nombre d'évaluations dans chaque division régionale variera d'une année à l'autre.

Considérations pour l'avenir

8. OE souhaiterait adresser à la direction quelques suggestions relatives à l'évolution future du PRISMA.
9. Les prochaines éditions du rapport pourraient utilement faire également référence aux recommandations contenues dans le RARI à l'occasion de l'examen des mesures de suivi. Bien que la direction soumette au Conseil une réponse distincte au RARI – et malgré le fait que ce dernier s'appuie sur des évaluations individuelles couvertes par le PRISMA –, le RARI contient ses propres recommandations, qui se concentrent normalement sur des questions systémiques concernant de façon plus générale l'efficacité du FIDA en matière de développement. Des renvois aux recommandations pertinentes du RARI seraient par conséquent susceptibles d'intéresser le Conseil d'administration.
10. À l'heure actuelle, les PRISMA couvrent l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations au cours d'une année donnée. Comme on l'a indiqué plus haut, six catégories sont retenues à cet effet. Toutefois, il n'existe aucun moyen qui permettrait au Conseil de s'assurer – en temps utile – qu'une suite a été donnée aux recommandations entrant dans certaines catégories telles que, en particulier, "en instance". Il est suggéré que les futurs PRISMA s'intéressent également aux recommandations des années précédentes entrant dans ces catégories.
11. Il conviendrait d'explorer la possibilité de faire suivre la mise en œuvre des recommandations des évaluations par les cinq divisions régionales. Il faudrait pour cela regrouper également sur la base des divisions régionales les recommandations couvertes par un PRISMA. Selon OE, cette forme d'évaluation comparative entre les divisions régionales pourrait être utile en ce qu'elle garantirait que les divisions attachent une attention encore accrue à la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Toutefois, la taille réduite de l'échantillon, spécialement au niveau des divisions, imposerait à la direction du FIDA de combiner des évaluations entreprises sur une période de cinq ans, voire davantage, pour que les conclusions ainsi obtenues soient significatives. Un exercice de ce type pourrait être entrepris en 2008, puis tous les cinq ans.
12. Un autre point, mis en évidence au paragraphe 5, est celui de l'augmentation du nombre de recommandations adressées aux gouvernements, et dont il conviendra d'aborder les deux conséquences suivantes: i) le FIDA devra consacrer davantage d'efforts et de temps pour obtenir des pays les réactions et les informations nécessaires pour la préparation du PRISMA; et ii) il faudra définir les moyens de garantir, de la part des pays partenaires, une mise en œuvre plus complète des recommandations issues des évaluations (à l'heure actuelle, selon le rapport, 57% des recommandations adressées aux autorités gouvernementales ont été pleinement suivies d'effet). Dans ce but, par exemple, les missions de supervision

³ "Les évaluations analysées dans le présent rapport couvrent toutes les divisions régionales du FIDA. La division Proche-Orient et Afrique du Nord est la moins représentée avec une seule évaluation..."

⁴ Nécessaire en vertu de la politique du FIDA en matière d'évaluation.

et d'appui à l'exécution du FIDA pourraient assurer un suivi systématique avec les gouvernements et rendre compte de la mise en œuvre des recommandations.

13. Pour ce qui concerne le S&E (paragraphe 6), OE note que des efforts spécifiques sont, il est vrai, déployés au cas par cas pour aborder ces recommandations issues des évaluations, mais qu'un effort accru, à l'échelon de l'institution, est nécessaire pour trouver en temps utile une solution à cette faiblesse permanente. Il est également essentiel, à ce propos, que la direction émette un signal fort, à l'intention de l'ensemble du personnel, quant à l'importance qu'elle-même attache à l'amélioration des fonctions de S&E au niveau des projets.
14. Enfin, il pourrait être utile d'entreprendre dans le prochain PRISMA (dont ce sera la cinquième édition) une analyse de tendance sur la mise en œuvre des recommandations. Cette analyse mettra en lumière, entre autres, les possibilités d'aborder les différents types de recommandations adressées aux différents partenaires, ainsi que les difficultés liées à cet exercice.