

Cote du document:	<u>EB 2008/94/R.6</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>8</u>
Date:	<u>6 août 2008</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales 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-quatorzième session  
Rome, 10-11 septembre 2008

---

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

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction et méthodologie</b>	<b>1</b>
<b>II. Couverture et contenu de l'évaluation</b>	<b>2</b>
<b>III. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations</b>	<b>5</b>
A. Vue d'ensemble de l'état d'avancement de la mise en œuvre	5
B. État d'avancement par région	7
<b>IV. Analyse thématique des recommandations</b>	<b>9</b>
A. Ciblage et problématique hommes-femmes	10
B. Domaines techniques	12
C. Gestion des projets	15
D. Thèmes transversaux	18
<b>V. Conclusions et recommandations</b>	<b>22</b>
 <b>Annexes</b>	
<b>I. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, par thème</b>	<b>24</b>
<b>II. Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs</b>	<b>25</b>
<b>III. Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2008</b>	<b>26</b>

## Sigles et acronymes

CPP	Chargé de programme de pays
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EI	Évaluation intermédiaire
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation de programme de pays
ET	Évaluation terminale
EVEREST	Évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique
III	Initiative pour intégrer l'innovation
OE	Bureau de l'évaluation
PA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre
PF	Division Afrique orientale et australe
PI	Division Asie et Pacifique
PL	Division Amérique latine et Caraïbes
PMD	Département gestion des programmes
PN	Division Proche-Orient et Afrique du Nord
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
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
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

## Résumé

1. Ainsi que le préconise la politique de l'évaluation au FIDA, 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) fournit au Conseil d'administration des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations approuvées lors de l'accord conclusif des évaluations conduites en 2006. Le rapport répond à l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'apprentissage. Il présente également des caractéristiques nouvelles: analyse des recommandations sur une base régionale, réponse à deux thèmes d'apprentissage – durabilité et innovation – identifiés dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, et mise en lumière d'un certain nombre de réformes systémiques récemment introduites par la direction du FIDA pour combler les lacunes récurrentes recensées au cours des évaluations.
2. Dans l'ensemble, la réponse apportée par le FIDA aux recommandations contenues dans les accords conclusifs est satisfaisante. Globalement, 54% de ces recommandations ont déjà été entièrement prises en compte; 20% sont en cours de mise en œuvre, et 16% devraient être mises en œuvre en temps utile. De même, 36 des 41 recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel ont été intégrées dans les processus institutionnels récemment mis au point par le FIDA et dans sa nouvelle stratégie en matière d'innovation. Sur les 67 recommandations exigeant une action conjointe du FIDA et du gouvernement à l'échelle d'un pays, 63 ont été suivies d'effet. Et à une seule exception près, toutes les recommandations ont été entièrement suivies d'effet à l'échelle des projets.
3. Parmi les recommandations stratégiques, le thème du suivi et de l'évaluation (S&E) est celui qui revient le plus fréquemment. Abordées à l'échelle des projets par le biais d'actions et de ressources spécifiques, les activités de S&E devraient être au centre d'un effort conjoint entre le Département gestion des programmes et le Bureau de l'évaluation. Le ciblage demeure aussi un thème qui revient régulièrement en rapport avec la nécessité d'une approche plus précise du ciblage et avec la nécessité, pour le FIDA, de tirer parti de son expérience pour atteindre les groupes sociaux les plus vulnérables. À l'avenir, ces questions devraient faire surface moins fréquemment, à mesure que s'accumulera l'expérience acquise dans la mise en œuvre de la politique du FIDA en matière de ciblage.
4. Au niveau stratégique, les questions se rapportant à la supervision sont également parmi celles le plus souvent évoquées. Le fait que les projets placés sous la supervision directe du FIDA constituent désormais plus de la moitié du portefeuille en cours revêt une grande importance; des directives relatives à la supervision ont été publiées et le personnel formé pour assurer cette nouvelle tâche. L'initiative relative à la présence du FIDA dans le pays devrait se traduire par une meilleure qualité de la supervision et de l'appui à l'exécution. Le PRISMA de cette année montre également que le FIDA a déployé des efforts concrets pour répondre aux questions de la durabilité et de l'innovation, en particulier par le développement de cadres adéquats pour appuyer et mesurer ses réalisations en rapport avec ces thèmes.
5. Les recommandations contenues dans le PRISMA 2008 ont une orientation stratégique plus marquée que celles des années précédentes. De plus, le nombre moyen de recommandations a notablement diminué. Le Bureau de l'évaluation devrait toutefois poursuivre ses efforts en vue de déterminer les causes fondamentales des problèmes. Il deviendra progressivement nécessaire d'établir un meilleur équilibre de la couverture de l'évaluation entre les différentes régions, et de faire en sorte que les recommandations des évaluations soient plus pointues et

davantage liées aux contextes. Il conviendra aussi d'aborder "l'allongement de la chaîne du suivi" observé au cours des dernières années. Le pourcentage croissant de projets directement supervisés et le renforcement de la présence du Fonds dans les pays devraient jouer, à cet égard, un rôle très positif. La direction du FIDA utilisera donc ces initiatives pour améliorer ses activités de suivi pour ce qui concerne les recommandations des évaluations et l'appui à l'exécution.

# 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 et méthodologie

1. Ainsi que le préconise la politique de l'évaluation au FIDA, le Président du Fonds veille à ce que les recommandations issues des évaluations et jugées réalisables par les utilisateurs soient adoptées au niveau approprié, et que leur mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi adéquat<sup>1</sup>. Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) fournit au Conseil d'administration des informations sur les mesures de suivi prises à cet égard. Le PRISMA 2008, le cinquième de la série, contient des informations sur la mise en œuvre des recommandations approuvées lors de l'accord conclusif des évaluations conduites en 2006.
2. Le PRISMA répond à l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'apprentissage, et offre à la direction du FIDA l'occasion de répondre aux questions soulevées au cours des évaluations conduites en 2006.
3. Le PRISMA 2008 adopte la même structure que les éditions des années précédentes, avec toutefois deux sections supplémentaires: en premier lieu, un examen par région de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des accords conclusifs pour les trois dernières années; et, en second lieu, un examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre de deux thèmes spécifiques – durabilité et innovation – retenus en vue d'une analyse détaillée par le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) pour 2007<sup>2</sup>. Le rapport met en outre en évidence les réformes systémiques introduites récemment par la direction du FIDA pour combler un certain nombre de lacunes récurrentes identifiées au cours des évaluations.
4. Le premier volume du rapport 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 adoptées au titre de chaque recommandation. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en septembre 2006, le second volume ne s'attarde pas sur les recommandations opérationnelles<sup>3</sup> mais se concentre uniquement sur les recommandations d'ordre stratégique et politique.
5. L'accord conclusif illustre la perception, par les parties prenantes, de l'évaluation, des conclusions et des recommandations, les propositions concernant la mise en œuvre et les engagements pris à cet égard. La signature de l'accord conclusif lance le processus conduisant à la mise en œuvre des recommandations. En vue de faciliter l'établissement du rapport, les recommandations des accords conclusifs sont passées en revue par le Département gestion des programmes (PMD) et réparties selon trois classifications, dont la première identifie l'entité chargée de donner suite aux recommandations. Dans le présent rapport, on a utilisé les catégories suivantes:
  - Autorités gouvernementales du pays partenaire
  - FIDA – niveau institutionnel
  - FIDA – niveau régional
  - FIDA – niveau de pays, en partenariat avec le gouvernement; et
  - FIDA – niveau de projet.

---

<sup>1</sup> EB 2003/78/R.17/Rev.1.

<sup>2</sup> EB 2007/92/R.7.

<sup>3</sup> Des précisions sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations opérationnelles peuvent être obtenues par l'intermédiaire du système de suivi géré par le PMD.

6. Compte tenu de la décision de passer à la supervision directe, qui concerne actuellement plus de la moitié du portefeuille en cours, les questions relatives à la supervision sont désormais adressées au FIDA plutôt qu'à l'institution coopérante. Par ailleurs, étant donné que l'une des évaluations au niveau de l'institution (ENI) réalisées en 2006 concernait une stratégie régionale, une nouvelle catégorie appropriée a été ajoutée (FIDA – niveau régional).
7. La deuxième classification analyse la nature des recommandations selon la politique du FIDA en matière d'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.
8. Enfin, les recommandations sont classées dans 24 catégories thématiques telles que la problématique hommes-femmes, la finance rurale, la formation et le renforcement des capacités. Contrairement à celle de l'année dernière, la classification thématique adoptée pour le PRISMA 2008 considère le développement du secteur privé, des marchés et des entreprises comme une seule et même catégorie. L'apprentissage, l'information et le partage des savoirs sont maintenant regroupés sous la rubrique "gestion des savoirs". Étant donné qu'une seule évaluation intermédiaire (EI) était au programme pour 2008 et qu'elle n'a débouché que sur un nombre restreint de recommandations, l'avis concernant la mise en œuvre est intégré à la gestion et l'administration du projet. Le thème de la stratégie de désengagement a été remplacé par celui de la durabilité, afin de prendre en compte la perspective plus générale et plus stratégique nécessaire. Deux autres thèmes ont été introduits – gouvernance et analyse, et études et recherche – étant donné qu'ils apparaissent comme des domaines significatifs pour les considérations relatives à l'évaluation.
9. Une fois les recommandations classées par thème, la liste et le classement des recommandations issues des accords conclusifs sont examinés et approuvés par le Bureau de l'évaluation (OE). Les divisions régionales du FIDA sont ensuite invitées à soumettre des observations sur l'état d'avancement des mesures de suivi prises au titre de chaque recommandation approuvée et à fournir un témoignage illustrant le processus d'apprentissage. Il est apparu de plus en plus clairement, avec le temps, et cela s'est confirmé en 2008, que les recommandations de l'évaluation sont aussi susceptibles de s'adresser à des entités autres que le FIDA et que les mesures de suivi ne sont donc pas toujours du ressort du FIDA. La direction du FIDA procède néanmoins au suivi de ces recommandations et en rend compte chaque année au Conseil d'administration dans le PRISMA.
10. Comme le requiert la politique de l'évaluation au FIDA, la direction a examiné le présent rapport avec OE. Les observations formulées par OE sont jointes en annexe III.

## **II. Couverture et contenu de l'évaluation**

11. Le PRISMA 2008 porte sur 11 des 14 évaluations entreprises par OE en 2006 (voir encadré), à savoir: une évaluation intermédiaire (EI), deux évaluations de programme de pays (EPP), six évaluations terminales (ET) et trois ENI. Les trois dernières évaluations – l'EPP pour le Brésil, l'ET pour le projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud de l'Éthiopie et le projet de développement des Apuseni en Roumanie – ne sont pas couvertes par le présent rapport, étant donné que les accords conclusifs les concernant n'avaient pas encore été parachevés lors de l'établissement du document. Le projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai en Mongolie, qui n'avait pas été inclus dans l'analyse de l'an dernier, est traité dans le PRISMA 2008.

### Évaluations conduites en 2006

OE a conduit 14 évaluations en 2006: huit évaluations de projet/programme (intermédiaires ou terminales), trois évaluations de programme de pays et trois évaluations au niveau de l'institution.

**Les évaluations de projet/programme** du FIDA entrent dans 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. Une EI a été conduite en 2006 et est analysée dans le PRISMA 2008:
  - Pérou: projet de développement du couloir Puno-Cuzco.
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 ET suivantes sont analysées dans le PRISMA 2008, en plus de l'évaluation omise dans le rapport de l'an dernier (Mongolie: projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai):
  - Colombie: programme de développement des microentreprises rurales;
  - Géorgie: projet de développement agricole;
  - Mongolie: projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai;
  - Niger: programme spécial de pays – phase II;
  - Philippines: projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera;
  - République-Unie de Tanzanie: programme de développement participatif de l'irrigation.

**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 programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP). Deux EPP sont analysées dans le PRISMA 2008:

- Mali;
- Maroc.

**Les évaluations au niveau de l'institution** visent à évaluer l'efficacité et l'impact des politiques, des stratégies, des instruments et des approches du FIDA dans son ensemble. Le PRISMA 2008 analyse trois ENI:

- stratégie régionale de la stratégie régionale du FIDA en Asie et dans le Pacifique (EVEREST);
- programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT);
- politique du FIDA en matière de finance rurale.

12. Les évaluations analysées dans le présent rapport couvrent toutes les divisions régionales du FIDA. La Division Afrique orientale et australe est la moins représentée, avec une seule évaluation; les autres divisions sont représentées de manière égale, avec deux évaluations chacune. C'est le FIDA, au niveau institutionnel, qui est le plus représenté, avec trois ENI.

Tableau 1  
**Distribution régionale des évaluations 2006 analysées**

	<i>EI</i>	<i>ET</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre		1	1		2
Afrique orientale et australe		1			1
Asie et Pacifique		2*			2
Amérique latine et Caraïbes	1	1			2
Proche-Orient et Afrique du Nord		1	1		2
Niveau institutionnel				3	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

\* Y compris la Mongolie: projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai.

13. Par rapport aux années antérieures, le PRISMA 2008 compte une seule EI, alors que la proportion des ET est plus élevée. Le rapport contient par conséquent moins de recommandations de nature opérationnelle et davantage de recommandations exigeant une intervention du FIDA au niveau institutionnel ou des mesures de suivi conjointes du FIDA et des autorités nationales.
14. Le tableau 2, qui présente l'évolution des types d'évaluations conduites et analysées depuis le premier PRISMA, fait apparaître une inflexion sensible entre 2003 et 2004, années où les EI étaient nettement prépondérantes, et 2006, où la plupart des évaluations conduites étaient des ET et des ENI. Cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir.

Tableau 2  
**Types d'évaluations conduites et analysées de 2003 à 2006**

Évaluations	Période de l'évaluation			
	2003	2004	2005	2006
Intermédiaires	8	8	5	1
Terminales	2	1	5	6*
De programme de pays	4	2	3	2
Thématiques	2	2	-	-
De niveau institutionnel	1	-	1	3
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

\* Y compris la Mongolie: projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai.

15. Au total, les évaluations analysées dans le présent rapport ont débouché sur la formulation de 178 recommandations. C'est l'EI du Pérou qui a généré le plus petit nombre de recommandations (6), tandis que l'évaluation EVEREST en a formulé le plus (30). Le nombre moyen des recommandations (15) est inférieur à celui de 2005 (19) et de 2004 (29). Cette tendance découle d'une décision prise en 2005 par OE (avec le plein appui de PMD) et ayant pour but de renforcer l'efficacité en formulant des recommandations moins nombreuses mais davantage ciblées et stratégiques.
16. S'agissant des entités auxquelles elles sont destinées, la plupart des recommandations analysées dans le PRISMA 2008 concernent les partenariats FIDA-gouvernement au niveau de pays (38%) et sont issues d'une combinaison d'ET et d'EPP. Près d'un quart de l'ensemble des recommandations est destiné au FIDA-niveau institutionnel, conséquence du pourcentage relativement élevé d'ENI conduites en 2006 (trois, soit 25% de l'échantillon, et nombre le plus élevé depuis 2003). Les recommandations s'appliquant strictement au contexte des projets représentent seulement 12% environ du total.

Tableau 3  
**Recommandations de l'évaluation par type d'évaluation et niveau\***  
(nombre et pourcentage)

	EI	ET	EPP	ENI	Total	
FIDA-niveau institutionnel	-	2%	1%	20%	23%	41
FIDA-niveau régional	-	-	-	15%	15%	26
FIDA-niveau de pays/gouvernement	-	22%	15%	-	38%	67
Autorités et institutions gouvernementales	-	12%	-	-	12%	22
Projet	3%	9%	-	-	12%	22
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>3%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>	-
<b>Total (nombre)</b>	<b>6</b>	<b>82</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	-	<b>178</b>

\* Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

17. En termes de nature des recommandations, le PRISMA 2008 compte environ 74% de recommandations stratégiques. Ce chiffre est sensiblement supérieur à celui du rapport de l'an dernier (53%), déjà en augmentation significative par rapport aux années précédentes. Le PRISMA 2008 fait également apparaître un rapport plus équilibré entre recommandations opérationnelles (14%) et recommandations portant sur les politiques (12%). De nombreuses recommandations stratégiques se rapportent à des activités du FIDA au niveau régional, et découlent de l'évaluation EVEREST (15%). 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, et découlent, pour le PRISMA 2008, d'une EI et de six ET.

Tableau 4

**Répartition des recommandations de l'évaluation par niveau et nature\***  
(nombre et pourcentage)

	<i>Opérationnelle</i>	<i>Politique</i>	<i>Stratégique</i>	<i>Total</i>	
FIDA-niveau institutionnel	7%	11%	5%	<b>23%</b>	<b>41</b>
FIDA-niveau régional			15%	<b>15%</b>	<b>26</b>
FIDA-niveau de pays/gouvernement			38%	<b>38%</b>	<b>67</b>
Autorités et institutions gouvernementales	2%	2%	8%	<b>12%</b>	<b>22</b>
Projet	4%		8%	<b>12%</b>	<b>22</b>
<b>Total (pourcentage)</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>74%</b>	<b>100%</b>	
<b>Total (nombre)</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>132</b>		<b>178</b>

\* Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

### III. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations

18. Aux fins de l'analyse des suites données, le PRISMA 2008 utilise les six catégories déjà employées en 2007 pour décrire l'état d'avancement:
- **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 n'ayant pas encore été officiellement approuvés;
  - **en cours** – lorsque des mesures initiales ont été prises selon l'orientation recommandée dans l'accord conclusif;
  - **partiellement appliquée** – pour les recommandations qui n'ont pas été pleinement appliquées, ou ont été appliquées d'une manière différente de ce qui a été décidé dans l'accord conclusif, tout en respectant la philosophie sous-jacente;
  - **en instance** – pour les recommandations qui n'ont pas pu être suivies d'effets;
  - **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.

#### A. Vue d'ensemble de l'état d'avancement de la mise en œuvre

19. Un résumé de l'état d'avancement des recommandations formulées dans les accords conclusifs est présenté dans le tableau 5. Les mêmes informations, classées par thème, sont présentées dans l'annexe I.

Tableau 5

**État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation**  
(nombre et pourcentage)

<i>Niveau</i>	<i>Intégralement appliquée</i>	<i>Application différée</i>	<i>En cours</i>	<i>Partiellement appliquée</i>	<i>En instance</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Total</i>
FIDA	35	22	6	2	1	1	<b>67</b>
pays/gouvernement	52%	33%	9%	3%	1%	1%	<b>100%</b>
Gouvernement	10	1	10	-	1	-	<b>22</b>
	45%	5%	45%	-	5%	-	<b>100%</b>
FIDA-institutionnel	23	1	12	-	-	5	<b>41</b>
	56%	2%	29%	-	-	12%	<b>100%</b>
FIDA-régional	11	3	6	-	1	5	<b>26</b>
	42%	12%	23%	-	4%	19%	<b>100%</b>
Projet	18	1	2	1	-	-	<b>22</b>
	82%	5%	9%	5%	-	-	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>178</b>
	<b>54%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

20. Au total, 97 recommandations, soit 54% du total, ont été intégralement incorporées dans les nouvelles opérations, stratégies et politiques. Ce pourcentage est beaucoup plus élevé pour les recommandations applicables au niveau des projets (82%), et seulement légèrement supérieur pour les recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel (56%). Le pourcentage est inférieur pour les recommandations adressées aux autorités gouvernementales (45%) et au FIDA au niveau régional (42%).
21. Bien que le FIDA doive rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations adressées également à ses pays partenaires, il a beaucoup moins d'influence sur la réalité de la mise en œuvre ou sur la façon dont les recommandations sont mises en œuvre à ce niveau que lorsque les recommandations sont spécifiquement adressées au Fonds ou adressées conjointement aux gouvernements partenaires et au FIDA. Pour ce qui concerne les recommandations au niveau régional, il s'agit principalement de celles qui résultent de l'évaluation EVEREST, dont un grand nombre ne sont plus applicables ou n'ont été que partiellement appliquées parce que le FIDA a ensuite décidé de renoncer à l'élaboration de stratégies régionales.
22. Quelque 16% des recommandations sont classées dans la catégorie "application différée". Elles découlent pour la plupart d'évaluations au niveau de pays, qui ont été suivies par de nouveaux COSOP ou prises en compte dans la conception de nouveaux projets<sup>4</sup>. Les exemples cités ici sont les EPP du Maroc et du Mali, où les mesures prévues dans les accords conclusifs seront mises en œuvre avec l'approbation des nouveaux COSOP. Pour ce qui concerne les ET, les nouveaux projets prévus en Géorgie<sup>5</sup> et au Niger, actuellement en cours de préparation, incorporeront les recommandations de l'évaluation.
23. La mise en œuvre est en cours pour environ 20% des mesures recommandées dans les accords conclusifs. Parmi ces recommandations, les plus nombreuses (45%) sont directement adressées aux autorités gouvernementales, tandis qu'un tiers environ représente des recommandations adressées au FIDA au niveau institutionnel. Deux pour cent des mesures recommandées dans les accords conclusifs (trois) sont "en instance". En Colombie, la clôture du projet fait qu'il n'a pas été possible, pour des raisons financières, de mettre en œuvre le système recommandé de suivi en ligne du progrès des microentreprises rurales. La recommandation de l'évaluation EVEREST relative à la formation du personnel de la Division Asie et Pacifique est encore en instance, étant donné qu'elle ne dépend pas entièrement de la division mais qu'elle se rattache à d'autres politiques

<sup>4</sup> Les instruments utilisés pour donner des suites aux recommandations de l'évaluation sont présentés à l'annexe II.

<sup>5</sup> Le FIDA et le Gouvernement de Géorgie ne sont pas encore parvenus à un accord sur la conception définitive d'une future intervention financée par le FIDA. Néanmoins, toutes les recommandations pertinentes seront prises en compte dès la reprise de l'activité en collaboration avec le gouvernement.

institutionnelles. Trois recommandations, soit 2% du total, ont été jugées "partiellement appliquées". On peut citer l'exemple de la recommandation relative au mode de tenure des terres découlant de l'ET du Niger, où une activité pilote est conduite dans la région d'Aguié par le FIDA et la Coalition internationale pour l'accès à la terre, mais aucun rapport de situation n'a été établi. On peut aussi relever l'exemple de l'ET de la République-Unie de Tanzanie: la recommandation visant à utiliser le capital social créé pour des projets de développement communautaire allant au-delà des réseaux d'irrigation prévus par le programme est en cours de mise en œuvre, mais aucun rapport n'a été établi quant à l'identification et l'incorporation de cette information dans les plans de développement agricole des districts.

24. Les 6% de recommandations restants (11) ont été classés dans la catégorie "non applicable". Cette classification traduit souvent des changements par rapport au contexte dans lequel les recommandations devaient être mises en œuvre. En Géorgie, l'ET recommandait que l'on continue d'accorder la priorité aux habitants des villages dans le cadre de la distribution des terres, afin de protéger les ménages ruraux de la spéculation foncière. Néanmoins, le FIDA n'est plus directement associé à l'exécution des programmes d'appui à la privatisation des terres et à l'attribution de titres de propriété. Cinq recommandations en rapport avec l'évaluation EVEREST ne sont plus applicables du fait que le FIDA ne prévoit plus d'élaborer des stratégies régionales. De même, en Mongolie, la recommandation aux termes de laquelle le FIDA et son institution coopérante devaient définir avec précision des modalités de supervision pour permettre la continuité et le suivi n'est plus applicable, puisque le FIDA a assumé la responsabilité de la supervision de ces projets.

## B. État d'avancement par région

25. Les données présentées dans le tableau 6 résument l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures recommandées dans les EI, les ET, les EPP, les ENI et les évaluations thématiques conduites par OE en 2004-2006. Les recommandations sont rassemblées par niveau (à qui elles sont adressées) et en deux macrocatégories où sont regroupés les états d'avancement "intégralement appliquée", "application différée" et "en cours" (groupe "oui"); et les états d'avancement "en instance", "partiellement appliquée" et "non applicable" (groupe "non"), respectivement<sup>6</sup>. **Il convient de noter, toutefois, que la taille de l'échantillon et la brièveté de la période couverte ne permettent pas d'analyser les tendances en rapport avec la performance par région.** À mesure que la taille de l'échantillon augmentera, l'évaluation régionale deviendra plus fiable.

<sup>6</sup> Les classements des états d'avancements utilisés dans les PRISMA 2006 et 2007 ont été adaptés pour permettre des comparaisons d'une année à l'autre, en adaptant les groupements utilisés dans les deux macrocatégories relatives à l'état d'avancement.

Tableau 6  
État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations par division régionale, 2004-2006

Région	Niveau	Oui		Non		Total	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Division Afrique de l'Ouest et du Centre (PA)	FIDA/gouvernement	44	98	1	2	45	100
	Gouvernement	6	100	-	-	6	100
	FIDA-institutionnel	5	100	-	-	5	100
	FIDA-projet	78	83	16	17	94	100
<b>Total PA</b>		<b>133</b>	<b>89</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Division Afrique orientale et australe (PF)	FIDA/gouvernement	58	94	4	6	62	100
	Gouvernement	17	100	-	-	17	100
	FIDA-institutionnel	1	33	2	67	3	100
	FIDA-projet	31	97	1	3	32	100
<b>Total PF</b>		<b>112</b>	<b>94</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
Division Asie et Pacifique (PI)	FIDA/gouvernement	44	96	2	4	46	100
	Gouvernement	29	100	-	-	29	100
	FIDA-institutionnel	17	85	3	15	20	100
	FIDA-projet	115	96	5	4	120	100
<b>Total PI</b>		<b>225</b>	<b>93</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>241</b>	<b>100</b>
Division Amérique latine et Caraïbes (PL)	FIDA/gouvernement	57	97	2	3	59	100
	Gouvernement	22	92	2	8	24	100
	FIDA-institutionnel	3	100	-	-	3	100
	FIDA-projet	81	99	1	1	82	100
<b>Total PL</b>		<b>163</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>168</b>	<b>100</b>
Division Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	FIDA/gouvernement	45	96	2	4	47	100
	Gouvernement	7	78	2	22	9	100
	FIDA-institutionnel	6	100	-	-	6	100
	FIDA-projet	36	92	3	8	39	100
<b>Total PN</b>		<b>95</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>102</b>	<b>100</b>
<b>Total régional</b>		<b>728</b>	<b>93</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>780</b>	<b>100</b>

26. Les données présentées permettent de tirer un certain nombre de conclusions générales, mais il convient de faire preuve de prudence parce que les pourcentages sont, dans quelques cas, déduits de très petits nombres<sup>7</sup>. C'est à la Division PI que sont adressées les plus nombreuses recommandations (241), et à la Division PN les moins nombreuses (102). La majorité des recommandations adressées aux Divisions PA, PI et PL concernent le niveau de projet, et la plupart d'entre elles ont été pleinement incorporées dans les activités en cours ou futures. En revanche, la majorité des recommandations adressées aux Divisions PF et PN du FIDA concernent le niveau de pays en partenariat avec le gouvernement et les institutions, et ont été pleinement prises en compte dans 94 et 96% des cas, respectivement.
27. Le pourcentage de recommandations n'ayant pas été intégralement appliquées ou qui ne sont plus applicables est assez faible. Il convient de noter que cette catégorie inclut aussi les recommandations devenues inapplicables avec le temps ou ayant perdu de leur pertinence; on peut en trouver un bon exemple dans le cas de la Division PI, où certaines des recommandations de l'évaluation EVEREST entrent dans le groupe des 7% de recommandations n'ayant pas été suivies d'effets parce qu'elles sont devenues, par la suite, inapplicables. De même, dans le cas de PA, des solutions appropriées, autres que celles recommandées par l'évaluation, ont été adoptées dans plusieurs cas, les conditions ayant changé à l'époque de la mise en œuvre des recommandations; parfois, ces recommandations n'ont pu être mises en œuvre comme prévu en raison de troubles civils.

<sup>7</sup> Les très petits nombres, comme la mise en œuvre à 100% d'une seule recommandation pour la Division PN au niveau régional ou la non-application à 67% pour deux recommandations concernant la Division PF au niveau FIDA-institutionnel, ne devraient pas être pris en compte, étant donné qu'ils n'ajoutent aucune valeur à ces considérations.

28. Comme indiqué ci-dessus, le tableau 6 présente un instantané des données agrégées par division pour les trois dernières années. On notera toutefois que des chiffres relativement élevés pour certaines catégories se rapportent à seulement quelques recommandations. En outre, étant donné que ces chiffres concernent les trois dernières années, nombre de ces recommandations ont été mises en œuvre depuis lors. En bref, toutes les divisions régionales se sont attachées à assurer le suivi des recommandations de l'évaluation et à rendre compte des mesures prises. En valeurs absolues, la performance demeure satisfaisante pour toutes les divisions.

#### **IV. Analyse thématique des recommandations**

29. La présente section est consacrée à la classification thématique des recommandations de l'évaluation. À cet effet, et dans l'esprit du PRISMA 2007, quatre familles thématiques ont été identifiées:
- a) ciblage, participation des bénéficiaires, organisations communautaires et problématique hommes-femmes;
  - b) domaines techniques tels que la formation et le développement des capacités, la finance rurale et le développement des marchés et des entreprises;
  - c) conception, gestion et supervision des activités de projet, suivi et évaluation (S&E) des résultats et arrangements liés à la présence du FIDA sur le terrain; et
  - d) durabilité, gestion des savoirs et innovation.
30. Parmi les grandes questions techniques, les thèmes qui reviennent le plus souvent sont ceux de la formation et du renforcement des capacités, ainsi que les questions de finance rurale. La gestion des ressources naturelles et le développement du secteur privé, des marchés et des entreprises font également partie des domaines techniques importants. De même, le S&E des résultats est l'un des thèmes les plus récurrents en rapport avec la gestion de projet et découle principalement des ET. La supervision est également un thème fréquent qui découle aussi principalement des recommandations des ET. Pour la première famille thématique, le ciblage fait aussi partie des thèmes récurrents, la plupart des recommandations découlant des ENI. Elles sont donc de nature essentiellement stratégique. Le tableau 7 ci-après présente une vue détaillée de la fréquence des recommandations en fonction des thèmes et de la nature.

Tableau 7  
Recommandations de l'évaluation par thème et nature

Famille thématique	Thème	Nature			Total	%	Cas <sup>a</sup>
		Opérationnelle	Politique	Stratégique			
Ciblage et problématique hommes-femmes	Ciblage	-	1	9	10	5,6	5
	Problématique hommes-femmes	-	-	1	1	0,5	1
	Participation des bénéficiaires et des parties prenantes	1	-	3	4	2,2	3
	Organisations des pauvres	-	-	5	5	2,8	5
Domaines techniques	Gestion des ressources naturelles	-	2	7	9	5,0	4
	Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises	-	-	7	7	3,9	5
	Analyses, études et recherche	1	-	4	5	2,8	4
	Finance rurale	-	4	6	10	5,6	4
	Infrastructures rurales	-	-	1	1	0,5	1
	Formation et renforcement des capacités	2	-	8	10	5,6	7
	Concertation sur les politiques	-	-	4	4	2,2	3
	Création de partenariat	-	-	6	6	3,3	4
Gestion de projet	Décentralisation	-	-	3	3	1,6	3
	Conception et formulation de projet	-	2	2	4	2,2	3
	Gestion/ administration de projet	1	-	4	5	2,8	5
	Présence dans les pays	8	10	2	20	11,2	3
	S&E des résultats	3	-	10	13	7,3	8
	Ressources humaines	1	-	1	2	1,1	2
Thèmes transversaux	Supervision	-	1	9	10	5,6	7
	Gestion des savoirs	5	-	5	10	5,6	7
	Durabilité	-	2	2	4	2,2	3
	Innovation et transposition	2	-	6	8	4,4	5
Autres	Gouvernance	-	-	2	2	1,1	2
	Stratégie	-	-	25	25	14,0	9
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>22</b>	<b>132</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>

<sup>a</sup> Correspond au nombre d'évaluations dans lesquelles chaque thème est abordé. Le total correspond non pas au total de la colonne mais au nombre d'évaluations dans lesquelles les thèmes sont abordés.

## A. Ciblage et problématique hommes-femmes

31. **Ciblage.** Les accords conclusifs examinés dans le présent rapport ont généré dix recommandations ayant trait au ciblage, réparties dans cinq rapports d'évaluation. La plupart de ces recommandations sont de nature stratégique et peuvent être regroupées en deux catégories: nécessité d'une approche plus précise du ciblage; et nécessité, pour le FIDA, de faire fond sur son expérience et son avantage comparatif pour atteindre les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables.
32. La nécessité de préciser la marche à suivre pour identifier le groupe cible du FIDA a été soulignée dans l'évaluation EVEREST, qui a recommandé que le FIDA élabore une approche précise et complète destinée à guider tant le Fonds que ses partenaires. On prévoit que cette recommandation sera intégralement appliquée, grâce également au cadre fourni par la politique en matière de ciblage élaborée par le FIDA et approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2006<sup>8</sup>. Il était recommandé, dans l'ET de la République-Unie de Tanzanie, que le gouvernement décide, au moment de la conception d'un périmètre d'irrigation, que le but global doit être de cibler les ruraux pauvres tout en prenant dûment en compte l'efficacité

<sup>8</sup> EB 2006/88/R.2/Rev.1.

- économique des périmètres; cette recommandation est appliquée, s'agissant en particulier de la simplicité de la conception et de l'efficacité des périmètres.
33. La nécessité, pour le FIDA, de faire fond sur son expérience et son avantage comparatif pour atteindre les groupes les plus marginalisés a été soulignée dans les ET du Niger et de la Géorgie, l'évaluation EVEREST et l'EPP du Mali. Dans la plupart des cas, l'application intégrale est en cours (Niger) ou sera prévue dans les nouveaux projets (Géorgie) ou les COSOP (Mali). Au Niger, le projet de promotion de l'initiative locale pour le développement à Aguié a mis à l'essai avec succès, en 2006, une initiative pilote de ciblage dans laquelle les paysans ont eux-mêmes mené une enquête au niveau du village pour recenser les groupes vulnérables et les bénéficiaires potentiels du projet. Cette approche, favorisant la participation active des paysans, a été couronnée de succès à double titre: elle a permis de recueillir des informations en temps utile, et elle aidé les bénéficiaires potentiels à mieux comprendre les objectifs du projet, ce qui les a encouragés à fournir les informations requises. Cette expérience a été présentée lors d'une activité d'apprentissage organisée au FIDA en 2007, et sera reproduite par un autre projet, l'Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural.
  34. Donnant suite aux recommandations de l'évaluation, les activités du COSOP au Mali seront concentrées dans la zone sahélienne. L'aide du FIDA sera aussi ciblée, sur le plan géographique, pour répondre aux recommandations formulées par l'évaluation EVEREST. Ainsi, en Chine et au Viet Nam, le Fonds privilégiera dans ses activités les zones montagneuses où se trouve une forte concentration de minorités ethniques. En outre, l'accent sera maintenu sur les peuples autochtones, aussi bien dans ces pays qu'en Inde et aux Philippines. De manière générale, la mise en œuvre de sa politique de ciblage devrait donner au FIDA une capacité accrue d'atteindre ses groupes cibles.
  35. **Problématique hommes-femmes.** La parité hommes-femmes et l'émancipation des femmes était le thème central d'une seule recommandation en rapport avec l'évaluation EVEREST. Elle préconisait une attention accrue à la promotion d'une plus grande égalité entre les sexes et à l'évolution des relations entre les sexes pour tenir compte des progrès des femmes dans la région Asie et Pacifique. Cette recommandation devrait être intégralement appliquée, étant donné que la division est résolue à mettre l'accent, dans tous ses projets, sur l'émancipation des femmes. Le fait que, sur l'ensemble des recommandations, une seule d'entre elles traite de la problématique hommes-femmes ne devrait pas donner lieu à trop de satisfaction. Il pourrait plutôt dénoter la nécessité de s'intéresser davantage, et de façon plus spécifique, à cette problématique au cours des évaluations.
  36. **Participation des bénéficiaires et des parties prenantes.** Les évaluations ont montré qu'il faut encourager la participation des bénéficiaires et des parties prenantes aux activités des projets afin d'accroître l'autonomisation et le développement communautaire global. Quatre des recommandations analysées dans le présent rapport sont axées sur la participation des bénéficiaires et des parties prenantes. Au Pérou, un accord a été signé avec des organisations non gouvernementales et des centres de recherche, avec la participation de parties prenantes au développement rural, afin de tirer des mécanismes et des stratégies adoptées par le projet des enseignements utiles pour de futures activités. Aux Philippines, le deuxième projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera (CHARMP-II), récemment approuvé, prévoit la mise en place au niveau communautaire d'un processus participatif de planification des investissements; les membres de la communauté examineront les diverses options, en fonction de leurs besoins propres; les groupes marginalisés définiront eux-mêmes leurs priorités, de manière indépendante, afin que leurs besoins soient totalement pris en compte. Le projet appuiera également les membres de la communauté pour les activités participatives de S&E.

37. **Organisations des pauvres.** Les recommandations relatives aux organisations des pauvres concernent la nécessité de renforcer leur capacité de fournir des services à leurs membres et la durabilité des activités des projets. Dans le rapport PRISMA 2008, cinq recommandations concernant cinq cas différents ont trait à ces questions. Au Mali, la recommandation relative au renforcement de la capacité des organisations paysannes et professionnelles à fournir des services techniques et économiques à leurs membres sera intégralement prise en compte dans le prochain COSOP, puisque l'un de ses objectifs stratégiques portera précisément sur cette question. Le nouveau programme concernant le Mali, actuellement en cours de conception, tiendra également compte de cette recommandation. Au Maroc, tous les projets en cours ont pris l'initiative d'aider les communautés locales à constituer des organisations de base axées autour de divers investissements afin qu'elles se les approprient et qu'elles assurent, comme stratégie de sortie, des activités d'exploitation et d'entretien; dans le cadre du nouveau COSOP, les nouveaux projets suivront également cette approche.

## B. Domaines techniques

38. **Gestion des ressources naturelles.** Neuf recommandations ont été formulées, dans quatre évaluations, en rapport avec la gestion des ressources naturelles. Compte tenu de l'importance de la promotion des meilleures pratiques environnementales, une évaluation environnementale a été réalisée au cours de la phase de conception du projet CHARMP-II aux Philippines. Cet exercice a débouché sur l'établissement d'un plan de gestion et de surveillance de l'environnement, qui sera adopté au cours de la phase d'exécution du projet. Des plans communaux de conservation du bassin hydrographique seront élaborés et la planification du reboisement sera menée de manière participative. Ces plans seront renforcés par une plus large utilisation des savoirs et des pratiques autochtones. Au Niger, dans le cadre d'un projet financé par un don de faible montant, le FIDA travaille au niveau national avec des organisations de paysans et d'éleveurs afin de chercher une solution au problème récurrent de la sécheresse et de son impact sur les troupeaux et sur les actifs financiers des ménages. L'Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural, en cours, inclut aussi une composante spécifique pour l'agriculture et l'environnement.
39. **Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises.** Sept des recommandations formulées concernent le développement des marchés, des entreprises et du secteur privé; elles sont principalement axées sur la participation du secteur privé et l'accès aux marchés. Le COSOP en cours de préparation pour le Maroc prendra en compte, pour tous les projets dans lesquels elle sera applicable, la recommandation préconisant qu'une attention particulière soit portée à la commercialisation et à l'intégration dans les chaînes de produits appropriées, des produits agricoles privilégiés par les projets financés par le FIDA. Donnant suite à la recommandation d'ouvrir le dialogue avec le secteur privé pour identifier les moyens de remédier aux insuffisances des entrepreneurs de ce secteur, le Ministère de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et des coopératives de la République-Unie de Tanzanie a établi de solides relations avec le Conseil national du crédit. Il a également poursuivi son étroite collaboration avec le Conseil d'immatriculation des entrepreneurs et le Conseil d'immatriculation des ingénieurs.
40. **Analyses, études et recherche.** Le PRISMA de cette année inclut une catégorie spécifique répondant à cinq recommandations concernant la nécessité d'analyses, d'études et de recherches portant sur la dynamique spécifique de la pauvreté, les possibilités et les menaces caractéristiques du domaine d'intervention du FIDA. Au Niger, conformément à la recommandation formulée dans l'accord conclusif, la conception du prochain projet inclut un document de travail spécialement consacré aux causes premières de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans la zone de projet proposée. Dans la région Asie et Pacifique, diverses études analytiques ont aidé la division à identifier les difficultés et les possibilités émergentes de réduction de la pauvreté rurale. S'appuyant sur ces études et sur deux consultations

régionales tenues en 2006, la Division PI a identifié trois domaines d'orientation stratégique: gestion durable des ressources naturelles (y compris l'agriculture); secteur rural non agricole; et relèvement après une catastrophe (répondant au risque et à la vulnérabilité). En République-Unie de Tanzanie, le Ministère de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et des coopératives entreprend une étude qui aura pour objet la formulation de périmètres d'irrigation à l'intention des districts et des associations d'irrigants, sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de divers programmes et projets d'irrigation, et notamment du programme participatif du FIDA pour le développement de l'irrigation.

41. **Finance rurale.** Les questions relatives à la finance rurale ont suscité dix recommandations, dans le cadre de quatre évaluations, mais elles concernent pour la plupart l'ENI de la politique du FIDA en matière de finance rurale. Bien qu'avec un certain retard par rapport aux objectifs initiaux, l'actualisation de la politique du FIDA en matière de finance rurale et des documents complémentaires, à savoir les outils décisionnels pour la finance rurale et les annexes techniques, est en cours. Conformément aux recommandations de l'évaluation, des arrangements de partenariat ont été conclus par le biais de dons accordés à des acteurs pertinents comme le Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (CGAP), le Groupe de microfinance participative pour l'Afrique et le Centre de microfinance. Les Divisions PA et PF se sont également engagées dans des partenariats appuyés par des dons pour assurer aux pays partenaires un appui technique en matière de conception et d'exécution de projets comportant des composantes de finance rurale. Une autre question concernait la durabilité des initiatives de finance rurale. Dans un certain nombre de pays de l'Afrique de l'Ouest, des arrangements spéciaux ont été conclus avec le Fonds d'équipement des Nations Unies en vue d'améliorer la durabilité des services financiers ruraux.
42. **Infrastructure rurale.** Une seule recommandation en rapport avec l'infrastructure rurale est incluse dans le PRISMA 2008. En application de cette recommandation, le projet CHARMP-II aux Philippines appuiera, outre la mise en valeur de périmètres d'irrigation et d'infrastructures d'agroforesterie, des équipements et des infrastructures de transformation primaire comme ceux utilisés pour le séchage, le tri et l'emballage. En étroite collaboration avec des acheteurs privés, le projet entreprendra les activités nécessaires de sensibilisation et de formation à la gestion et au fonctionnement des équipements.
43. **Formation et renforcement des capacités.** Dix recommandations ont été formulées à propos de la formation et du renforcement des capacités. Les évaluations ont mis en exergue l'importance du renforcement des capacités techniques et administratives des unités de gestion des projets et du personnel technique pour contribuer aux résultats d'ensemble du projet. Au Mali, des activités relatives à la capacité de gestion ont été financées par le biais de deux dons régionaux, et ont été spécialement axées sur le S&E et le renforcement des capacités du personnel de projet. Cette recommandation sera également appliquée dans des projets futurs, avec des sessions de formation à l'intention du personnel des unités de gestion de projet au cours des missions préparatoires. Des arrangements du même ordre ont été établis au Niger, où l'assistance technique sera financée par un don.
44. L'ET du projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera (CHARMP), aux Philippines, recommandait d'inclure dans le nouveau projet (CHARMP-II) une composante spécifique consacrée au développement des capacités afin de synchroniser les activités de formation des différents organismes et des différentes composantes de projet concernées. La première composante du projet CHARMP-II est axée sur le renforcement des capacités des communautés, tandis que toutes les autres composantes incluent des activités spécifiques de renforcement des capacités pour les organismes d'exécution concernés, les organisations paysannes et les unités des collectivités locales. Il est prévu d'évaluer, au début du projet, les besoins de formation de chacun des organismes

- d'appui à l'exécution afin de garantir une formation adéquate et d'en assurer la synchronisation.
45. L'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale a fait apparaître la nécessité d'un stage de formation en interne sur la finance rurale à l'intention du personnel du FIDA. Bien que cette formation n'ait pas encore débuté, d'autres initiatives ont été prises pour apporter au personnel du FIDA un appui et une formation dans le domaine de la finance rurale. À cet effet, le groupe thématique interne sur la finance rurale sert de véhicule au partage des connaissances, et améliore et facilite la participation à des activités de formation entreprises par d'autres organisations. Les données, qui datent d'avril 2008, montrent que 14 membres du personnel du FIDA ont participé à des voyages d'étude organisés par la Banque mondiale dans différents pays, et qu'ils ont pu ainsi faire le point sur l'expérience acquise par la Banque dans des projets de finance rurale. Le groupe thématique mentionné ci-dessus a aussi poursuivi ses activités de diffusion en rapport avec les stages du programme de formation en microfinance Boulder, ainsi que d'autres stages organisés par des institutions telles que le CGAP et l'École de finance et de gestion de Francfort.
46. **Concertation sur les politiques.** Quatre recommandations traitent de la concertation sur les politiques. Elles se rapportent à trois cas: le Mali, le Maroc et la stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique. Au Mali, la concertation sur les politiques constitue le troisième objectif stratégique du COSOP axé sur les résultats, récemment approuvé. Afin de concrétiser cet objectif, un don a été accordé, entre autres, pour contribuer à intensifier la concertation sur les politiques, rendre l'information plus disponible et cibler les décideurs nationaux du secteur du développement rural. Au Maroc, le programme de pays du FIDA continuera à soulever des questions de fond et servira de plateforme pour la concertation sur les politiques avec le gouvernement et d'autres parties prenantes dans les zones rurales. Un atelier de consultation, auquel participeront d'autres donateurs et organisations nationales et internationales impliqués dans le développement rural, se tiendra au cours de la formulation du COSOP pour définir les règles d'engagement dans le nouveau cadre de la stratégie de pays du FIDA. Au niveau régional, et en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Division PI travaille avec les principaux organismes gouvernementaux au Cambodge, en Chine, en Inde, en Indonésie, au Népal, au Pakistan, à Sri Lanka et au Viet Nam dans le domaine de l'analyse et de la concertation sur les politiques favorables aux pauvres. Elle participe également à une concertation régulière avec les gouvernements dans les domaines où des réformes des politiques sont nécessaires, dans le contexte de l'évaluation de la performance du secteur rural pour le système d'allocation fondé sur la performance.
47. **Établissement de partenariats.** Six recommandations se réfèrent aux arrangements de partenariat du FIDA, et découlent pour la plupart des ENI. Dans la région Asie et Pacifique, la recommandation visant à renforcer le partenariat avec les gouvernements de la région et à faire en sorte que les stratégies et les opérations du FIDA dans les pays aient leur ancrage dans les stratégies et plans nationaux de réduction de la pauvreté rurale a été appliquée avec l'élaboration des COSOP axés sur les résultats, qui assurent la conformité avec les priorités nationales. La Division PI a aussi renforcé sa collaboration avec la Banque mondiale en Asie du Sud et avec la Banque asiatique de développement dans la sous-région du Grand Mékong, compte tenu de l'intérêt croissant de ces organisations pour les secteurs du développement agricole et rural, et de leurs investissements dans ces secteurs. La coopération avec la FAO s'est également élargie aux domaines de l'analyse et de la concertation sur les politiques favorables aux pauvres dans les secteurs de l'agriculture, de la compétitivité agricole dans la sous-région du Grand Mékong et de la conception de projets.

48. Pour ce qui concerne les partenariats mondiaux du FIDA avec les institutions de finance rurale, le partenariat entre le FIDA et le Microfinance Information Exchange (MIX) se poursuit, grâce à l'appui d'un don important qui assurera la continuité jusqu'en 2012. S'agissant de l'intégration du marché MIX en tant que plateforme d'établissement de rapports dans l'ensemble des programmes de finance rurale du FIDA, et étant donné que les indicateurs du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) correspondent de manière générale aux indicateurs standard de suivi des performances enregistrés sur le marché MIX, ces derniers sont désormais contraignants.

### C. Gestion des projets

49. **Décentralisation.** Trois recommandations ont été formulées à propos de la décentralisation. En Colombie, les auteurs de l'ET ont recommandé la poursuite et l'extension de la décentralisation; ce processus est en cours. Dans la région Asie et Pacifique, le processus de décentralisation progresse également grâce à une étroite collaboration entre les projets du FIDA et les responsables élus, qui jouent souvent un rôle central dans les questions de développement au niveau local. Au Niger, le projet en préparation inclura une composante spécifique ayant pour objet d'aider les entités décentralisées à élaborer leurs propres plans de développement; une autre composante sera axée sur le développement du secteur privé local pour faire en sorte que les prestataires de services soient en mesure de répondre aux demandes des secteurs public et privé après la clôture du projet.
50. **Conception et formulation des projets.** Le PRISMA 2008 comporte seulement quatre recommandations traitant de la conception des projets, dont deux sont maintenant dépassées du fait de la mise en place, par le FIDA, de nouveaux processus au niveau institutionnel. La nécessité d'identifier des partenaires appropriés par le biais d'une évaluation institutionnelle au stade le plus précoce possible du processus de conception de projet, recommandation contenue dans l'ENI de la stratégie régionale de la Division PI, n'est plus d'actualité du fait de l'expansion de la présence du FIDA dans les pays et de la mise en place d'équipes de gestion des programmes de pays, au sein desquelles les parties prenantes au niveau du pays jouent un rôle clé. Le FIDA sera ainsi en mesure de travailler en liaison plus étroite avec les gouvernements et de leur confier une part accrue de responsabilité dans la conception des projets – recommandation également contenue dans l'évaluation EVEREST.
51. L'amélioration de la qualité et l'assurance qualité font également partie des processus institutionnels pertinents dans le contexte de la conception et de la formulation des projets; des directives ont été publiées à cet égard par PMD en décembre 2007. En établissant des normes de qualité explicites par le biais de l'identification de facteurs clés de réussite, du renforcement de l'examen interne et d'un dernier contrôle interne de la qualité par une fonction d'assurance qualité, le FIDA a mis en place un processus complet de renforcement de la qualité dès le début de la conception des projets. Le processus d'assurance qualité implique un examen de la conception du projet par le Bureau du Vice-Président, dernière étape avant le début des négociations de prêt et la soumission des projets au Conseil d'administration. Grâce aux facteurs clés de réussite établis par le processus d'amélioration de la qualité, le FIDA veille à ce que tous les projets qu'il finance soient alignés sur son Cadre stratégique 2007-2010, ses objectifs stratégiques et ses politiques.
52. **Gestion et administration des projets.** Cinq recommandations ont été formulées à propos de ce thème: quatre d'entre elles ont été intégralement mises en œuvre, et la cinquième est différée, étant donné qu'elle concerne le COSOP en cours d'élaboration pour le Maroc. Pour donner suite aux conclusions de l'évaluation, les rapports de supervision et d'évaluation à mi-parcours du projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai en Mongolie ont été traduits afin d'assurer une bonne communication et d'éviter les malentendus ou les

retards dans les activités du projet. Au Mali, les procédures de passation des marchés du FIDA sont alignées, de manière générale, avec les procédures nationales lorsqu'elles sont considérées comme acceptables par le Fonds.

53. Aux Philippines, pour donner suite à la recommandation relative à la nécessité d'intégrer la souplesse au programme de travail annuel, le comité de pilotage régional interinstitutions du nouveau projet se réunira au moins deux fois par an pour passer en revue les politiques et approuver, ou adapter le cas échéant, le programme de travail et budget annuel (PTBA). Les membres de la communauté établiront, pour la plupart des activités du projet, un classement par ordre de priorité sur la base d'un menu du projet. Ces plans d'investissement seront intégrés au plan de développement municipal et, par la suite, au PTBA du projet.
54. **Présence dans le pays.** Dix-huit des 20 recommandations relatives à la présence dans le pays découlent de l'ENI du programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) et, à deux exceptions près, ont toutes été intégralement appliquées ou sont en cours de mise en œuvre. Les deux recommandations jugées non applicables se rapportent à une expérimentation plus systématique de différents modèles de présence dans le pays, dans d'autres pays que ceux inclus dans le PPPT, ce qui impliquerait la mise en place de bureaux régionaux. À sa session de décembre 2007, toutefois, le Conseil d'administration a donné pour instruction à la direction du FIDA de limiter à 15<sup>9</sup> le nombre de bureaux de présence dans le pays; la création de bureaux régionaux n'est pas envisagée pour l'instant.
55. Dans ce cadre, le FIDA poursuit le processus de création de bureaux de pays et a détaché deux nouveaux chargés de programme de pays (CPP), en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam, s'ajoutant aux deux CPP précédemment détachés en Colombie et au Panama. Des accords ont été signés entre le FIDA et les pays hôtes – la Colombie en novembre 2007 et le Viet Nam en janvier 2008 – tandis que des projets d'accords ont été transmis à l'Éthiopie, au Kenya et à la République-Unie de Tanzanie au cours du premier trimestre de 2008. Un échange de lettres, qui devrait aboutir à la signature d'un accord de ce type, a commencé avec le Panama.
56. Le Fonds a également entrepris d'étudier des arrangements adéquats concernant les besoins, en termes de logistique et d'infrastructure, relatifs au détachement des CPP; des possibilités d'accueil ont été étudiées, à cet effet, avec les agences des Nations Unies et la Banque mondiale. Toutefois, compte tenu des coûts, de la nécessité de conclure des accords cadres, et de la nécessaire identification avec les Nations Unies, les bureaux de pays continueront sans doute d'être accueillis par le Programme des Nations Unies pour le développement, la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM). Le personnel national affecté aux bureaux de présence dans le pays joue un rôle clé en termes de supervision directe, et 11 administrateurs ont été formés à cet effet; ce personnel est considéré comme faisant partie intégrante de l'ensemble des ressources humaines de PMD. Des crédits destinés aux bureaux de présence dans les pays sont prévus dans les propositions de budget soumises par les divisions de PMD.
57. **Suivi et évaluation.** Treize recommandations concernent le S&E. Comme c'était le cas dans le PRISMA 2007, certaines des recommandations concernant le S&E examinées dans le présent rapport sont d'ordre opérationnel et supposent que le FIDA aide plus activement les projets à mettre en place des systèmes de S&E. De manière générale, cette situation devrait s'améliorer à mesure que le FIDA continuera d'assumer une responsabilité accrue dans la supervision de ses projets. On peut également citer des exemples concrets d'initiatives prises en réponse aux recommandations issues des évaluations. Ainsi, à l'échelon de l'institution, l'ENI du PPPT a recommandé que les rapports des bureaux de pays décrivent les réalisations par rapport aux indicateurs clés de performance en utilisant les systèmes de S&E existants. Les modèles élaborés pour l'établissement des rapports sur les progrès

---

<sup>9</sup> EB 2007/92/R.47.

- réalisés incluent des références aux domaines thématiques clés, et l'on attend des bureaux de pays qu'ils contribuent au cadre de résultats institutionnel.
58. En réponse à la recommandation relative à l'amélioration du système de S&E au Maroc, le SYGRI a été introduit, depuis 2005, dans tous les projets du FIDA dans le pays. Des enquêtes SYGRI de troisième niveau ont été conduites pour tous les projets en cours au Maroc en 2007, et un programme de soutien technique et d'appui à la mise en œuvre du S&E est envisagé pour l'année 2008. Au Mali, un système plus fiable sera mis en place pour mesurer la contribution du programme de pays du FIDA à la réalisation des buts du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), et chaque projet élaborera un système de S&E pour mesurer l'impact des opérations du FIDA.
  59. Le FIDA se préoccupe depuis longtemps de la création et du fonctionnement de systèmes de S&E de projet. Dans ses observations sur le PRISMA 2007, OE avait noté que PMD et OE pourraient associer leurs efforts pour trouver une solution à cette faiblesse permanente. Les discussions sur ce point ont abouti à un atelier organisé par OE en mai 2008. Le Bureau de l'évaluation et PMD poursuivront l'exploration des possibilités de travailler en liaison plus étroite pour aider les projets à améliorer leurs systèmes de S&E.
  60. **Ressources humaines.** Le présent PRISMA comporte deux recommandations sur la gestion des ressources humaines, ayant toutes deux pour origine des ENI. Un retour d'information positif a été reçu sur le niveau de mise en œuvre des recommandations relatives au recrutement du conseiller technique principal pour la finance rurale. Le processus de régularisation des deux autres postes dans le domaine de la finance rurale se poursuit. Pour ce qui concerne la structure sous-régionale de la Division PI, les groupes d'équipes de pays travaillant actuellement sur une base pilote seront élargis en fonction des enseignements tirés.
  61. **Supervision.** La plupart des 10 recommandations relatives à la supervision du FIDA sont de nature stratégique. Sept d'entre elles ont été intégralement appliquées; deux autres ne sont plus applicables, dont l'une, contenue dans l'ET de la Mongolie est devenue redondante lorsque le FIDA a assumé la responsabilité de la supervision du projet, et l'autre, relative au Niger, est différée parce que le projet n'a pas encore été approuvé.
  62. Les sept recommandations pleinement suivies d'effet visaient toutes à accroître l'appui du FIDA à l'exécution des projets. Les recommandations donnent à penser que, pour atteindre ce but, le personnel du FIDA devrait participer régulièrement à des missions de supervision ou assumer la responsabilité de la supervision directe de projets. Pour ce qui concerne la Mongolie et les Philippines, la supervision directe est déjà effective ou le sera après l'approbation du projet. Au Mali, le CPP participe régulièrement aux missions de supervision. Au Maroc, tous les projets en cours reçoivent chaque année la visite de missions du FIDA d'appui à l'exécution et de missions de supervision mises sur pied par les institutions coopérantes. Il a également été suggéré que le FIDA coordonne ses activités d'appui à l'exécution avec les partenaires du projet, comme c'est le cas aux Philippines, où il existe un engagement en faveur de l'organisation de missions conjointes de supervision et d'appui à l'exécution.
  63. Il est très important de noter que le FIDA a accru de façon significative le nombre de projets placés sous sa supervision directe, lesquels représentent désormais plus de la moitié du portefeuille actif. Des directives relatives à la supervision ont été publiées, le personnel a été formé et la capacité de supervision des divisions régionales a été renforcée par le récent recrutement de conseillers en matière de programmes. Avec cette combinaison d'initiatives institutionnelles et de développement de compétences spécifiques au sein du FIDA, les préoccupations en matière de supervision trouveront une réponse satisfaisante. En outre, l'initiative de présence du FIDA dans les pays devrait améliorer la qualité de l'appui à

l'exécution, grâce à une détermination précoce des difficultés et à leur résolution en temps opportun.

## D. Thèmes transversaux

64. **Gestion des savoirs.** On trouve dans ce groupe dix recommandations, concernant sept cas, dont la plupart ont reçu une réponse positive et ont été pleinement appliquées. Certaines d'entre elles reflètent la nécessité d'un partage des savoirs en tant que moyen permettant de mieux coordonner les activités de projet, comme l'ont suggéré les participants à l'atelier relatif à l'accord conclusif pour l'ET de la Mongolie, ou de tirer parti de l'expérience du projet comme dans le cas de l'ET du Niger: les deux recommandations ont été intégralement appliquées. Au Pérou, les bénéficiaires du projet ont pu, grâce à l'organisation d'itinéraires d'apprentissage – voyages d'étude "voir et apprendre" – partager des données d'expérience avec d'autres et en tirer des enseignements réciproques. Cette méthode de partage des savoirs s'est avérée à la fois novatrice et efficace.
65. En application des recommandations issues de l'évaluation, des initiatives ont été prises, au Mali et en République-Unie de Tanzanie, pour renforcer l'apprentissage. Au Mali, des idées d'innovations et les enseignements tirés des activités de réduction de la pauvreté rurale, ainsi que les innovations lancées dans le cadre du programme de pays du Fonds, seront réunis et diffusés par le biais d'une recherche de terrain sur la réduction de la pauvreté, d'une participation du FIDA à des réunions sur les politiques, de communications avec les institutions nationales responsables de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire, et de la création et du maintien d'un site web sur les projets du FIDA dans le pays. En République-Unie de Tanzanie, des initiatives ont été lancées en vue de recueillir des informations sur l'éventail de techniques d'irrigation/de collecte de l'eau déjà mises au point et disponibles.
66. Au niveau institutionnel, la recommandation de l'ENI du PPPT relative à la mise au point d'un mécanisme systématique d'échange de données d'expérience entre fonctionnaires présents dans le pays et chargés de programme de pays a été prise en compte par le biais de la participation de fonctionnaires présents dans le pays à des séminaires de division et d'autres manifestations consacrées au partage des savoirs. En fait, l'un des objectifs du PPPT était d'améliorer la gestion des savoirs et de contribuer, sous forme de savoirs, aux DSRP. Le FIDA étudie en outre la possibilité de constituer, avec la FAO et le PAM, un groupe de travail sur les questions liées à la présence dans les pays, ces deux organisations ayant une présence sur le terrain et une expérience largement supérieures.
67. Une réponse institutionnelle aux préoccupations relatives à la gestion des savoirs a également été apportée en avril 2007, lorsque le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs<sup>10</sup>. Ce document constituait l'un des produits clés du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. La stratégie vise à doter le FIDA du cadre nécessaire pour garantir son efficacité en matière de développement, lui permettant ainsi de concevoir des innovations appropriées, d'améliorer ses systèmes et de devenir de plus en plus une organisation qui s'appuie sur les savoirs. La mise en œuvre de la stratégie devrait améliorer la capacité du FIDA d'acquérir des savoirs de manière systématique et collective, de promouvoir les bonnes pratiques, de reproduire les innovations à une plus grande échelle et d'influencer les politiques.

---

<sup>10</sup> EB 2007/90/R.4.

68. **Durabilité.** Le dernier RARI traitait des opérations du FIDA évaluées en 2006, et comprenait, en tant que contribution au processus d'apprentissage, un examen plus détaillé de la durabilité et de l'innovation. Les sections ci-après présentent une vue d'ensemble des initiatives prises par le FIDA en rapport avec ces deux thèmes, tant en réponse à l'analyse du RARI qu'en guise de contribution au débat en cours sur ces questions.
69. Pour ce qui concerne l'observation des évaluations, le RARI conclut que les problèmes suivants se rencontrent de manière récurrente dans les projets dont les résultats sont faibles sur le plan de la durabilité: a) objectifs du projet trop ambitieux, et souvent peu adaptés au contexte; b) attention insuffisante portée à l'analyse des institutions, des caractéristiques sociales et des risques, et à la conception de mesures qui permettraient aux projets de s'adapter à l'évolution des circonstances; c) appui pratique à l'exécution insuffisant et délais d'exécution des projets trop courts; et d) attention insuffisante portée aux besoins d'assistance financière et technique périodique ou continue une fois le projet achevé. Le RARI recommandait par ailleurs que l'approche du FIDA en matière de durabilité repose sur trois piliers: une analyse plus systématique des institutions concernées; plus de réalisme dans la définition des objectifs et des approches; et l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de désengagement pour l'ensemble des projets et programmes bénéficiant du concours du FIDA. Les processus d'autoévaluation du FIDA ont aussi permis de tirer des enseignements et mis en évidence les bonnes pratiques appliquées à toutes les opérations du Fonds.
70. Les conclusions des processus d'autoévaluation sont conformes à celles formulées par l'Évaluation externe indépendante du FIDA pour ce qui concerne les facteurs qui compromettent la durabilité. C'est également le cas pour les quatre recommandations se rapportant aux questions de durabilité dans le PRISMA de cette année. L'évaluation EVEREST a mis en évidence la nécessité d'une approche régionale de la durabilité et proposé divers moyens d'y parvenir, comme l'élaboration de stratégies précoces de désengagement dans chaque projet. À cet effet, la Division PI a lancé des études de cas pilotes pour cinq projets financés par le FIDA au Bangladesh, en Inde, en Indonésie, en Mongolie et aux Philippines. La division entreprend par ailleurs une étude destinée à explorer d'autres dimensions de la durabilité.
71. Aux Philippines, le projet CHARMP-II a aussi donné suite aux recommandations de l'évaluation en rapport avec l'élaboration d'une stratégie de désengagement et de mesures en faveur de la durabilité. Le projet sera exécuté par l'intermédiaire d'institutions nationales existantes qui gèrent les activités du projet et lui affectent le personnel approprié. Une phase intensive de préparation sociale préparera les bénéficiaires dans les communautés à prendre en charge, par la suite, la gestion des projets d'infrastructure et des institutions de base, et à veiller à leur durabilité.
72. Outre la suite donnée aux recommandations spécifiques de l'évaluation, le FIDA a lancé un certain nombre d'initiatives au **niveau du système** pour améliorer la durabilité des avantages. Le FIDA a pleinement reconnu que, faute de durabilité, il ne pourra y avoir d'impact à long terme sur la réduction de la pauvreté rurale. Le Cadre stratégique du FIDA place par conséquent la réalisation de la durabilité parmi les six principes d'intervention de l'organisation.
73. À un niveau plus élevé, le FIDA encourage activement les engagements de partenariat formulés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. La promotion de l'appropriation par les pays, la cohérence avec les politiques, les stratégies et les programmes nationaux, et l'harmonisation avec les efforts d'autres donateurs sont autant d'éléments qui augmentent la probabilité d'un impact durable à long terme des projets et programmes du FIDA. Le FIDA opérationnalise cet engagement tout au long du cycle du projet.

74. En outre, le nouveau processus de conception des projets garantit que les projets et programmes fixent des objectifs réalistes et prennent en compte le contexte spécifique dans lequel le projet sera exécuté. Il exige également une évaluation de la durabilité des résultats obtenus du point de vue du développement et des perspectives d'application à plus grande échelle. De même, le nouveau processus d'amélioration de la qualité garantit que les projets et programmes du FIDA examinent attentivement les enseignements tirés en rapport avec la durabilité et imaginent des mécanismes permettant de réduire les risques. Le système d'assurance qualité récemment lancé retient également la durabilité parmi les facteurs clés de réussite sur la base desquels sont évalués les projets nouvellement conçus. Enfin, les efforts déployés par le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, notamment dans le cadre du Plan d'action adopté à cette fin, auront sans doute des effets positifs indirects sur la durabilité des résultats.
75. Deux initiatives clés prises au niveau de l'institution contribueront également à la durabilité de l'impact; il s'agit de l'augmentation significative du nombre de projets placés sous la supervision directe du FIDA (paragraphe 63) et de l'augmentation des ressources destinées au renforcement de la présence du Fonds dans les pays (paragraphe 54-55). Des dispositions ont été prises pour renforcer les systèmes de gestion du personnel du FIDA au niveau des pays.
76. Les résultats de ces initiatives collectives seront évalués au moyen du Cadre de mesure des résultats approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2007<sup>11</sup> et offrant un mécanisme permettant de regrouper les résultats du FIDA en termes d'efficacité opérationnelle. Ce cadre permet de suivre de près la performance en matière de durabilité, par le biais des systèmes d'autoévaluation du FIDA, qui comportent maintenant des évaluations au départ, en cours d'exécution et à l'achèvement.
77. **Innovation et transposition.** L'une des conclusions du RARI 2007 était que la performance du FIDA ne laissait pas particulièrement à désirer en matière d'innovation, mais que l'organisation s'était montrée moins innovante qu'elle ne le souhaitait. Le rapport soulignait, par ailleurs, que pour être innovant le FIDA devrait: a) établir une culture institutionnelle favorable à l'innovation, dotée des compétences et des incitations nécessaires; b) adopter pour l'innovation une définition et un cadre conceptuel clairs au sein de l'organisation; c) mieux analyser et mieux traiter les risques; et d) mieux gérer les savoirs en rapport avec l'expérience acquise et les enseignements tirés des programmes financés par le FIDA et par d'autres organisations.
78. Pour ce qui concerne les recommandations de l'évaluation ayant trait à l'innovation, le PRISMA de cette année comprend huit recommandations provenant de cinq évaluations. Ce chiffre représente le double de celui de l'année précédente et confirme en quelque sorte la nécessité d'élaborer un cadre spécifique pour l'innovation.
79. Les recommandations en rapport avec l'innovation issues des évaluations concernent divers contextes. L'ET du Mali a recommandé que le FIDA élabore un cadre permettant une approche systématique du renforcement de sa capacité d'innovation. Au Maroc, l'EPP a mis en évidence la nécessité de créer des synergies entre les activités du projet et les activités financées par des dons, spécialement pour ce qui concerne les expériences pilotes, l'intégration et la diffusion des progrès, et de renforcer la collaboration entre les agents innovants et le programme du FIDA. Le COSOP en cours d'élaboration pour le Maroc prendra en compte cette recommandation et stipulera, en conséquence, des liens étroits entre les dons et les projets.

---

<sup>11</sup> EB 2007/91/R.2.

80. Au Pérou, les innovations au niveau du projet sont diffusées par le biais du programme "itinéraires d'apprentissage" décrit plus haut dans le présent rapport (paragraphe 64). Au Mali, l'EPP a souligné la nécessité d'améliorer la consultation, les échanges d'information et la coordination entre tous les acteurs concernés par l'innovation. Dans ce contexte, l'unité de concertation sur les politiques, financée par un don du FIDA, et le bureau de coordination de pays pour les programmes et projets du FIDA au Mali joueront un rôle pilote dans les initiatives concernant les échanges d'information, tandis que de nouveaux instruments de partage de l'information seront également mis au point.
81. Toujours **au niveau des systèmes**, l'importance de l'innovation a été réaffirmée en 2007 lorsque le Conseil d'administration a entériné le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, qui cite l'innovation parmi les principes d'intervention du Fonds. La question de l'innovation a acquis une visibilité accrue avec l'élaboration de la Stratégie du FIDA en matière d'innovation, approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2007<sup>12</sup>. La stratégie définit l'innovation comme un processus qui permet de créer de la valeur ou de résoudre un problème de façon originale; elle précise en outre que, pour être considéré comme une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit être nouveau dans son domaine, utile et économique à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif fixé, et enfin surmonter les essais pilotes. Cette stratégie étant maintenant en place, la capacité du FIDA d'innover et de reproduire les innovations réussies devrait augmenter. Il est néanmoins important de se souvenir que le PRISMA 2008 fait référence à des projets et programmes approuvés avant la mise au point de la stratégie.
82. La stratégie mentionnée ci-dessus permet au FIDA de suivre une approche systématique de l'innovation<sup>13</sup>. Son but est de faire en sorte que l'innovation soit intégrée de façon systématique et efficace dans les structures et processus existants du FIDA, et donc dans les programmes de pays et les projets appuyés par le Fonds. Une série d'activités viendra appuyer l'innovation à tous les stades du cycle des projets et programmes, ainsi que dans les autres initiatives du FIDA, activités qui comportent toutes la mise en place de prototypes et d'essais. L'application de la stratégie concerne l'ensemble de l'organisation, et facilitera la création de la culture institutionnelle favorable, comme l'a suggéré le RARI 2007.
83. L'Initiative pour intégrer l'innovation (III), qui a jeté les bases de la stratégie en matière d'innovation, fait partie des importantes initiatives prises par le FIDA. À ce jour, l'III a lancé un certain nombre d'initiatives visant à créer une culture de l'innovation au sein du FIDA. Par son processus d'appel à la concurrence, l'III a financé 39 propositions novatrices, choisies au terme d'un processus de sélection, et a permis aux bénéficiaires retenus d'obtenir des fonds pour des projets qui n'auraient pas été autrement admis à bénéficier du programme ordinaire de dons.
84. L'III a contribué au développement d'un partenariat pour l'innovation et la communication en matière de politiques avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, projet entériné par le Conseil d'administration en septembre 2007<sup>14</sup>. L'III a également introduit les "séminaires-déjeuners", qui constituent une façon informelle d'encourager le dialogue, le débat et le partage des savoirs, et a par ailleurs organisé en interne un stage de formation à la résolution créative des problèmes, contribuant ainsi à créer les capacités nécessaires pour favoriser un mode de pensée créateur et novateur parmi le personnel du FIDA.

---

<sup>12</sup> EB 2007/91/R.3/Rev.1.

<sup>13</sup> Cet aspect avait été jugé particulièrement préoccupant par l'Évaluation externe indépendante du FIDA, qui avait constaté qu'il existait bien d'excellents exemples d'innovation du FIDA, mais que la démarche n'était pas assez systématique.

<sup>14</sup> EB 2007/91/INF.4.

## V. Conclusions et recommandations

85. Le tableau du suivi des recommandations formulées par des évaluations indépendantes est généralement satisfaisant. Dans l'ensemble, 54% des recommandations agréées dans l'accord conclusif ont déjà été pleinement prises en compte; il faut y ajouter les 20% en cours de mise en œuvre, et les 16% qui seront mis en œuvre en temps opportun, à mesure de l'élaboration de nouveaux COSOP ou projets. Au total, donc, 90% des recommandations ont été pleinement intégrées aux activités du FIDA. Seulement 6% des recommandations issues de l'évaluation agréée dans l'accord conclusif ont été jugées inapplicables du fait de changements dans l'environnement d'exécution ou de décisions du Conseil d'administration. On voit donc, comme les années précédentes, qu'il existe un degré croissant de convergence entre les recommandations issues de l'évaluation et leur application. Cela reflète également, et c'est tout aussi important, l'engagement de la direction du FIDA en faveur de l'application des recommandations agréées dans l'accord conclusif.
86. Les savoirs résultant des évaluations ont contribué à l'établissement de la base de savoirs à partir de laquelle ont été conçues la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2007, et la Stratégie du FIDA en matière d'innovation, approuvée en septembre 2007. Des expériences antérieures du même ordre avaient conduit à la conception et à l'approbation de politiques du FIDA comme celles sur le ciblage<sup>15</sup> et sur la supervision et l'appui à l'exécution<sup>16</sup>.
87. Suivant la recommandation formulée dans le RARI 2007, le PRISMA 2008 traite aussi des deux thèmes choisis par OE pour leur contribution à l'apprentissage, la durabilité et l'innovation. Bien que la durabilité ait constitué, jusqu'ici, un point faible des programmes et projets du FIDA, des initiatives et des mécanismes spécifiques ont été mis en place pour rendre plus durables, à la fois directement et indirectement, les résultats des activités du Fonds. La durabilité est l'un des principes d'intervention inscrits dans le Cadre stratégique, et les résultats obtenus en la matière seront présentés chaque année dans le Cadre de mesure des résultats. En accordant une importance accrue à cette question et en établissant des mécanismes spécifiques, le FIDA s'est doté d'une base solide pour l'amélioration, à moyen et à long termes, de sa performance sur le plan de la durabilité.
88. La capacité du FIDA d'assurer de façon systématique la promotion de l'innovation a été renforcée par l'approbation de sa Stratégie en matière d'innovation. L'III, qui a contribué à encourager une culture de l'innovation au FIDA et jeté les bases de la stratégie, joue maintenant un rôle important dans sa mise en œuvre, ce qui permettra au FIDA de renforcer davantage sa capacité d'innovation.

---

<sup>15</sup> EB 2006/88/R.2/Rev.1.

<sup>16</sup> EB 2006/89/R.4/Rev.1.

89. Il subsiste néanmoins un certain nombre de problèmes. Le PRISMA 2008 confirme une fois encore la nécessité d'aborder des thèmes essentiels tels que le S&E, la formation et le renforcement des capacités, la problématique hommes-femmes et la gestion des ressources naturelles. Les futures évaluations devront par conséquent mettre davantage l'accent sur ces thèmes. Le ciblage, la finance rurale, la supervision et la gestion des savoirs sont également des questions importantes auxquelles il convient de porter une attention particulière. Les politiques et stratégies élaborées au cours des dernières années et la prochaine actualisation par le FIDA de sa politique en matière de finance rurale devraient contribuer à améliorer la performance du FIDA dans tous ces secteurs.
90. La direction du FIDA avait suggéré par le passé<sup>17</sup> de concentrer davantage les évaluations sur les recommandations stratégiques et sur un nombre restreint de recommandations opérationnelles. La série d'évaluations conduites en 2006 fait apparaître de nouveaux progrès sur ce plan. Entre les PRISMA de 2007 et 2008, les recommandations d'ordre stratégique sont passées de 53 à 74%. Par ailleurs, le nombre de recommandations opérationnelles est passé de 19 à 15% au cours de la même période. Les efforts déployés par le Fonds pour déterminer les causes premières des problèmes recensés devraient être poursuivis afin d'aider la direction à prendre en temps opportun des mesures correctives efficaces. Il est également nécessaire, de manière générale, d'affiner les recommandations de l'évaluation et de les placer en contexte, afin que les projets/programmes évalués puissent les appliquer efficacement et effectivement. Il sera en outre important, au fil du temps, que la couverture de l'évaluation reflète, de manière générale, la répartition du portefeuille et sa taille entre les régions. Il faudra, pour cela, que les régions moins couvertes bénéficient, dans l'avenir proche, d'une couverture accrue en termes d'évaluations de projets et de pays. Une programmation pluriannuelle des évaluations permettrait de mieux assurer cet équilibre.
91. Comme on a pu le voir dans les PRISMA 2006 et 2007, ce sont désormais de plus en plus les gouvernements, à l'échelon national ou infranational, et les autres partenaires nationaux qui sont chargés d'appliquer les recommandations. Ainsi, dans le rapport de cette année, 12% des recommandations issues de l'évaluation étaient directement adressées aux gouvernements, tandis que 38% concernaient conjointement le FIDA et les gouvernements; l'importance accrue accordée à l'appropriation par le pays intensifiera cette tendance. Comme l'expliquait le PRISMA 2007, cela aura pour effet non seulement d'allonger la "chaîne d'application", mais aussi de réduire l'influence du FIDA sur le suivi et le contrôle du respect des recommandations. D'autre part, la participation croissante du FIDA à la supervision de ses projets et le renforcement de sa présence sur le terrain permettent un suivi plus rapide et plus rigoureux. Dans cette perspective, la direction du FIDA s'efforcera de compenser les difficultés résultant de l'allongement de la "chaîne d'application" en utilisant plus efficacement les arrangements en matière de supervision directe, d'appui à l'exécution et de présence dans les pays.

---

<sup>17</sup> EB 2006/88/R.9 et EB 2005/85/R.10.

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

(en pourcentage)

Thème	Intégralement appliquée	Application différée	En cours	Partiellement appliquée	En instance	Non applicable	Total
Décentralisation	33	33	33	-	-	-	100
Analyses, études et recherche	40	20	20	20	-	-	100
Participation des bénéficiaires et des parties prenantes	100	-	-	-	-	-	100
Conception et formulation de projet	75	-	25	-	-	-	100
Concertation sur les politiques	50	25	25	-	-	-	100
Présence dans les pays	70	-	20	-	-	10	100
Problématique hommes-femmes	100	-	-	-	-	-	100
Gouvernance	50	50	-	-	-	-	100
Ressources humaines	50	-	50	-	-	-	100
Infrastructures rurales	-	100	-	-	-	-	100
Innovation et reproduction	50	38	13	-	-	-	100
Gestion des savoirs	50	20	30	-	-	-	100
Gestion des ressources naturelles	67	-	33	-	-	-	100
Organisations des pauvres	80	-	20	-	-	-	100
Instauration de partenariats	67	17	17	-	-	-	100
Gestion et administration de projet	80	20	-	-	-	-	100
Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises	57	14	29	-	-	-	100
Finance rurale	30	10	50	10	-	-	100
S&E des résultats	23	38	15	-	8	15	100
Stratégie	48	16	8	4	4	20	100
Supervision	70	10	-	-	-	20	100
Durabilité	75	-	25	-	-	-	100
Formation et renforcement des capacités	50	10	30	-	10	-	100
Ciblage	40	30	30	-	-	-	100
<b>Total</b>	<b>54%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

## Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs

Pays/projet/programme évalué	Réponse	
	Au niveau du projet/programme	Au niveau du pays/de l'institution
<b>Évaluations intermédiaires</b>		
Pérou: Projet de développement du couloir Puno-Cuzco	Projet de renforcement des actifs, des marchés et des politiques de développement rural des hauts plateaux du nord (Sierra Norte) – approuvé en décembre 2007	
<b>Évaluations terminales</b>		
Colombie: programme de développement des microentreprises rurales	Programme de développement des microentreprises rurales: Apport de capital, assistance technique et soutien à l'investissement – approuvé en septembre 2006	
Géorgie: Projet de développement agricole	Programme de développement de l'élevage (élaboration provisoirement suspendue) et Projet de développement rural (en cours, approuvé en avril 2005)	
Mongolie: Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai		
Niger: programme spécial de pays, Phase II	Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural	
Philippines: Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera	Second projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera – approuvé en avril 2008	
Tanzanie, République-Unie de: programme de développement participatif de l'irrigation	Programme de développement du secteur agricole – conception en cours Programme d'appui aux micro, petites et moyennes entreprises en milieu rural – approuvé en décembre 2006	COSOP approuvé en septembre 2007
<b>Évaluations de programme de pays</b>		
Mali	Programme de financement rural – en cours d'élaboration  Programme intégré de développement rural de la région de Kidal – approuvé en décembre 2006	COSOP approuvé en septembre 2007
Maroc		COSOP en cours de préparation
<b>Évaluations à l'échelle de l'institution</b>		
Évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique (EVEREST)		Le FIDA ne poursuit actuellement aucune stratégie régionale
Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT)		Programme d'activité relatif à la présence du FIDA dans les pays approuvé en décembre 2007
Politique du FIDA en matière de finance rurale		Actualisation en cours de la politique du FIDA en matière de finance rurale

## Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2008

### Observations d'ordre général

1. Dans l'ensemble, le rapport est bien préparé, et offre une utile vue d'ensemble de la mise en œuvre des recommandations contenues dans 11 des 14 rapports d'évaluation établis en 2006. On peut comprendre, au vu des raisons exposées au paragraphe 11 du document, qu'il ne soit pas possible au stade actuel de présenter des conclusions sur le suivi par la direction des trois dernières évaluations. Les accords conclusifs relatifs à ces trois évaluations étant toutefois déjà achevés ou sur le point de l'être, on suppose que la direction rendra compte du suivi de leurs recommandations dans le PRISMA de l'année prochaine.
2. La préparation du PRISMA 2008 a exigé l'examen de 178 recommandations (pour le PRISMA 2007, le chiffre correspondant était de 277), parmi lesquelles un pourcentage accru de recommandations stratégiques (74% en 2008 au lieu de 53% en 2007 et 31% en 2006). Cette évolution traduit les efforts déployés par OE pour formuler, au terme de chaque évaluation, des recommandations moins nombreuses mais d'intérêt plus stratégique.
3. Il est important de féliciter la direction pour la prompt réponse apportée aux suggestions formulées l'an dernier par OE à propos du PRISMA. On relève en particulier que le PRISMA 2008 présente désormais un compte rendu du suivi, par la direction, des recommandations contenues dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), ainsi qu'une ventilation entre les cinq divisions régionales de PMD de l'état d'avancement des mesures relatives aux recommandations de l'évaluation. On retient comme hypothèse que ces additions feront désormais partie des caractéristiques standard des futures éditions du PRISMA.
4. Le paragraphe 5 du résumé et le paragraphe 90 du corps du rapport soulignent l'importance, pour OE, de déployer des efforts en vue d'assurer un meilleur équilibre régional des évaluations de projets et de programmes de pays conduites, et suggèrent qu'une programmation pluriannuelle des évaluations pourrait aider à trouver cet équilibre. À titre d'information, on citera à cet égard les chiffres relatifs à la répartition des évaluations conduites dans la région entre 1993 et 2007: Afrique orientale et australe, 16%; Afrique de l'Ouest et du Centre, 22%; Asie et Pacifique, 24%; Amérique latine et Caraïbes, 22%; Proche-Orient et Afrique du Nord, 13%; et autres, 3%<sup>1</sup>.
5. Bien qu'OE convienne de la nécessité d'encourager l'équilibre régional en termes de couverture de l'évaluation, il existe certaines contraintes qui pourraient faire obstacle à la réalisation de cet équilibre dans le programme de travail d'évaluation d'une année donnée. Ainsi, la priorité pourrait être accordée, une année, à la réalisation d'un plus grand nombre d'évaluations intermédiaires de projets<sup>2</sup> indépendamment de la localisation géographique des projets en question, ou à une évaluation de programme de pays pour lequel un nouveau COSOP sera élaboré immédiatement après l'achèvement de l'évaluation. Cela dit, OE déploie des efforts conscients pour établir un équilibre entre les régions dans son programme annuel de travail d'évaluation, par exemple en choisissant un rapport d'évaluation terminale d'un projet ou en donnant la priorité à certaines évaluations de programme de pays. Enfin, comme le souligne le PRISMA et conformément à la décision prise en décembre 2007 par le Conseil d'administration, OE a entrepris de formuler un programme triennal de travail d'évaluation à horizon mobile pour la

<sup>1</sup> Comme par le passé, OE continuera de présenter ce type de données dans son programme de travail et budget annuel détaillé, soumis pour examen au Comité de l'évaluation à sa session d'octobre.

<sup>2</sup> La Politique du FIDA en matière d'évaluation rend ces évaluations obligatoires avant que la direction puisse passer à la conception d'une nouvelle phase.

période 2009-2011. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration examineront une version préliminaire de ce document en septembre 2008. Un document final, intégrant leurs observations et leurs directives, sera soumis au Conseil, pour approbation, en décembre 2008.

6. Le PRISMA souligne également la nécessité de poursuivre les efforts visant à déterminer, au cours de l'évaluation, les causes immédiates de la performance, afin que le contexte d'application soit convenablement pris en compte dans les recommandations. De même, le PRISMA considère important qu'OE continue à s'intéresser à l'évaluation de la performance des systèmes de suivi et d'évaluation, de la formation et du renforcement des capacités, et de la gestion des ressources naturelles. Ces questions reçoivent déjà une attention accrue dans les évaluations en cours. Il est significatif qu'elles figurent aussi parmi les caractéristiques centrales du nouveau manuel d'évaluation d'OE en cours d'élaboration et qui sera examiné, avant son parachèvement, avec le Comité de l'évaluation au cours d'une session qui se tiendra en novembre 2008.
7. Donnant suite dans une large mesure à l'évaluation conduite, au niveau de l'institution, à propos du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, le PRISMA 2008 renferme plusieurs paragraphes (les paragraphes 54-56, par exemple) sur les efforts importants déployés par la direction pour renforcer la présence du FIDA dans les pays. Les premiers résultats issus de récentes évaluations de programmes de pays (Éthiopie, Nigéria et Pakistan, par exemple), qui seront analysés dans le PRISMA de l'année prochaine, confirment encore l'importance d'une présence dans les pays pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement, mais mettent en évidence, dans le même temps, la nécessité pour le FIDA de consacrer un volume accru de ressources à la présence dans les pays, d'assurer une plus large délégation de pouvoirs, et d'envisager l'introduction de contrats et d'ensembles de prestations plus avantageux pour les fonctionnaires affectés dans les pays.

#### **Considérations pour l'avenir**

8. Premièrement, les paragraphes 77-84 du PRISMA rendent compte du suivi des recommandations de l'évaluation en rapport avec l'innovation. Il convient toutefois d'analyser davantage les possibilités et les difficultés liées à la transposition et à l'application à plus grande échelle des innovations testées avec succès. À l'échelle de l'institution, l'évaluation en cours de la capacité du FIDA de promouvoir les innovations favorables aux pauvres comprendra une évaluation de ces problèmes et d'autres questions en rapport avec le programme d'innovation du FIDA.
9. Il convient, deuxièmement, de trouver les moyens qui garantissent que les gouvernements assurent, en temps opportun, le suivi des recommandations de l'évaluation (le PRISMA de cette année montre qu'à ce jour 45% seulement des recommandations adressées aux gouvernements ont été pleinement appliquées). La participation accrue du FIDA aux activités de supervision directe et d'appui à l'exécution, et sa présence dans les pays, peuvent servir au suivi de l'action des autorités gouvernementales. Il est suggéré, de plus, qu'un examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation constitue un point à inscrire dans le mandat de toutes les missions du FIDA se rendant dans les pays concernés par des évaluations de projet et/ou de programme de pays, jusqu'à ce que toutes les recommandations soient effectivement appliquées.
10. Troisièmement, le PRISMA traite de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation en la décrivant en fonction de six catégories: application intégrale, application différée, application en cours, application partielle, en instance, et non applicable. De nombreuses recommandations (près de 40%) entrent dans quatre de ces catégories: différée, en cours, partielle et en instance. Il est par conséquent

suggéré, pour s'assurer que ces recommandations seront ensuite intégralement appliquées, que les futurs PRISMA:

- a) évaluent la conformité lorsque l'élaboration d'une stratégie de premier plan ou d'un projet présentant une pertinence directe pour l'évaluation concernée a été menée à terme, même si cela implique un report de l'évaluation à une date ultérieure. La décision de reporter l'établissement du rapport sur une évaluation doit être prise conjointement par OE et la direction du FIDA; et
  - b) fassent de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation un point du mandat de toutes les missions du FIDA, comme indiqué au paragraphe 9.
11. La dernière section (section V) du PRISMA 2008 est axée sur les conclusions et les recommandations. Il serait utile, dans les prochaines éditions, de scinder cette section en deux parties, afin de distinguer clairement les conclusions des recommandations (les deux sont mélangées, par exemple, dans les paragraphes 89 et 90 du PRISMA de cette année).

