

Cote du document:	<u>EB 2009/97/R.9</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>8</u>
Date:	<u>28 juillet 2009</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-dix-septième session
Rome, 14-15 septembre 2009

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 les responsables du FIDA ci-après.

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: s.khadka@ifad.org

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

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction et méthodologie	1
II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations réalisées en 2007	3
A. Couverture et contenu des évaluations	3
B. Ampleur de l'application	6
C. Examen thématique	7
III. Examen résumé des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2004-2007	16
A. État d'avancement par région	
B. État d'avancement par organisme d'exécution	17
C. État d'avancement par thèmes principaux	18
D. État d'avancement par principales évaluations à l'échelle de l'institution	22
IV. Conclusions et recommandations	26
Annexes	
I. Observations du Bureau de l'évaluation sur le rapport PRISMA 2009	28
II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, par thème (PRISMA 2009)	31
III. Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs	32

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EI	Évaluation intermédiaire
ENI	Évaluation ou niveau de l'institution
EPP	Évaluation de programme de pays
ET	Évaluation terminale
FFZM	Fonds de financement des zones montagneuses (Albanie)
MERCOSUR	Marché commun du Sud
ODZM	Office de développement des zones montagneuses (Albanie)
OE	Bureau de l'évaluation
PA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre
PDRD	Programme de développement rural durable (Burkina Faso)
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
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PPSD	Programme pilote de supervision directe
PREVAL	Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PRISMA	Rapport du Président sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PT	Division consultative technique
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
REAF	Commission de l'agriculture familiale (Brésil)
SADEV	Agence suédoise d'évaluation du développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi et évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

Résumé

1. Conformément à la politique du FIDA en matière d'évaluation, 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 actualisées sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations approuvées lors de l'accord conclusif des évaluations conduites en 2007. Le rapport répond à l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'apprentissage. Comme dans ses éditions précédentes, il présente une analyse des recommandations examinées cette année, en les classant par organisme d'exécution et par thème. Les deux thèmes d'apprentissage – contexte national et suivi et évaluation (S&E) au niveau du projet mis en évidence dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA – sont également examinés.
2. Le PRISMA comporte cette année une nouvelle section consacrée à une évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations formulées au cours des quatre dernières années. On y examine également les progrès institutionnels et la planification dans le contexte de la supervision directe et de la présence sur le terrain, deux importantes évolutions du modèle opérationnel qui ont constitué les thèmes principaux d'évaluations clés à l'échelle de l'institution. Enfin, un bref examen est consacré à quelques thèmes apparus de façon récurrente dans les quatre précédents rapports: gestion et administration des projets; S&E; finance rurale; formation et renforcement des capacités; et ciblage et participation des bénéficiaires.
3. Dans l'ensemble, la suite donnée par le FIDA aux recommandations a été très satisfaisante. Globalement, 57% des recommandations examinées cette année ont été intégralement appliquées; en outre, la mise en œuvre se poursuit pour 8% des recommandations; 13% ont fait l'objet d'une application partielle; 16% enfin seront appliquées dans un futur proche, à l'occasion de la conception d'un nouveau projet. Il est important de noter qu'aucune recommandation n'est en instance, ce qui témoigne du niveau général d'application et de respect des recommandations issues des évaluations. Au cours des quatre dernières années, les résultats ont également été stables, avec 65% de l'ensemble des recommandations intégralement appliquées et seulement 3% en instance. Au niveau de l'institution, ainsi qu'au niveau des équipes de pays et des projets, le FIDA a assuré un suivi énergique. Au niveau régional, le suivi a été efficace, en dépit du fait qu'un certain nombre de recommandations ont été ultérieurement jugées inapplicables à cause d'un changement des conditions intervenu après l'évaluation. En revanche, le suivi par les autorités gouvernementales partenaires a été insuffisant, avec seulement 46% des recommandations intégralement appliquées. Cela s'explique par l'allongement de la chaîne du suivi au sein des structures gouvernementales.
4. Le Bureau de l'évaluation a effectué des évaluations à l'échelle de l'institution de deux programmes pilotes: présence sur le terrain et supervision directe. Les recommandations découlant de ces évaluations ont été intégrées aux politiques et processus récemment adoptés par le FIDA. Ces changements fondamentaux introduits dans le modèle opérationnel du FIDA se traduisent déjà, tous deux, par des avantages en termes d'appui à l'exécution des projets, de compréhension du contexte national, de recensement des problèmes touchant le portefeuille et de résolution des problèmes grâce à un consensus avec les parties prenantes. À l'échelle de l'institution, toutes les nouvelles procédures élaborées par le FIDA prennent en compte ces changements. L'intégration est également favorisée par la formation du personnel en matière de supervision et de passation des marchés, la formation du personnel du FIDA sur le terrain, et la formation aux nouveaux processus de conception des projets.

5. Plusieurs thèmes communs aux recommandations formulées au cours des quatre dernières années sont examinés dans le présent rapport. Certains d'entre eux se rapportent à la gestion des projets, laquelle sera renforcée par le biais de nouvelles approches impliquant une plus grande participation des organismes d'exécution et des institutions existantes, et une réduction du nombre d'unités spéciales de gestion de projet. De nombreuses recommandations font référence à la nécessité d'améliorer le S&E au niveau du projet. Des outils récemment introduits à l'échelle de l'institution contribueront à rationaliser les processus de S&E. En outre, la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale encourage une plus grande diversification des opérations de finance rurale appuyées par le FIDA, comme l'a recommandé OE lors de l'évaluation de ces opérations. On reconnaît de plus en plus que la formation et l'amélioration des capacités au sein des unités de projet sont un domaine essentiel, sur lequel il faut mettre l'accent au cours des phases initiales d'exécution d'un projet, ce que peut faciliter une présence accrue dans les pays, comme l'ont recommandé de nombreuses évaluations. Les évaluations recommandent aussi souvent d'accorder une attention accrue au ciblage au cours de la conception des projets; le FIDA partage ce point de vue et s'efforce de diffuser les meilleures pratiques en matière de ciblage dans l'ensemble de l'organisation.
6. Suivant la suggestion formulée par la direction du FIDA, les évaluations couvertes dans le présent rapport ont produit un nombre réduit de recommandations et comportent davantage d'avis détaillés et stratégiques. Tout comme l'an dernier, 74% des recommandations issues des évaluations se situent au niveau stratégique. Une analyse menée dans une perspective à plus long terme montre que le nombre de recommandations issues de chaque évaluation a également diminué, ce qui est pratique pour la direction du FIDA. Par ailleurs, les futures évaluations devront porter une attention accrue à des domaines hautement prioritaires comme la problématique hommes-femmes. Il convient aussi d'accélérer et de rationaliser le parachèvement des accords conclusifs avec les gouvernements; plusieurs évaluations n'ont pas pu être incluses dans le rapport de cette année par suite de retards dans la finalisation de ces accords. Enfin, le Bureau de l'évaluation du FIDA doit accroître les efforts visant à intensifier le sentiment d'appropriation par les pays du processus d'évaluation, ce qui rendrait plus probable la mise en œuvre effective des recommandations formulées et acceptées.

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. La politique d'évaluation du FIDA prescrit que le Président doit veiller à ce que les recommandations issues des évaluations jugées réalisables soient adoptées, en suivre la mise en œuvre et informer le Conseil d'administration des suites données dans son Rapport sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)¹. Le PRISMA 2009, le sixième de la série, résume les recommandations approuvées lors de l'accord conclusif des évaluations conduites en 2007 et présente l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions de suivi qui s'y rapportent.
2. Le PRISMA permet à la direction de rendre des comptes concernant les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation (OE) et les recommandations qui en sont issues, et sert d'outil d'apprentissage au personnel du FIDA et aux autorités de projet. Une évaluation externe du système de réponse de la direction, conduite par l'Agence suédoise d'évaluation du développement (SADEV)² a conclu que le PRISMA constitue un "mécanisme efficace de reddition des comptes" présentant un "degré élevé de transparence".
3. Afin de maintenir la cohérence dans la présentation des rapports annuels, la structure du PRISMA 2009 est semblable à celle des éditions des années précédentes. On y trouvera, outre les suites données à chaque évaluation, une mise en lumière des réformes systémiques et des initiatives prises par la direction pour combler un certain nombre de lacunes récurrentes. Un examen thématique est consacré aux mesures prises dans le cadre de quelques grands thèmes sectoriels. Une attention particulière est également portée aux deux thèmes d'apprentissage identifiés dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) pour 2008³: contexte national et suivi et évaluation (S&E) au niveau des projets.
4. Une nouvelle section, ajoutée cette année, évalue l'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations formulées au cours des quatre dernières années. Cette évaluation – principalement axée sur l'apprentissage institutionnel – a pour but d'élaborer une perspective à long terme de la réponse de la direction aux recommandations issues des évaluations. Elle porte sur un échantillon élargi, qui rend les analyses régionales statistiquement valables. Les principales évaluations à l'échelle de l'institution de deux programmes pilotes – présence sur le terrain et supervision directe – sont analysées de façon plus approfondie. Ces deux aspects – présence sur le terrain et supervision directe – ont été choisis parce qu'ils témoignent d'un changement fondamental dans les opérations du FIDA sur le terrain.
5. Un deuxième volume, accompagnant le présent rapport, contient les réponses détaillées des divisions régionales à chacune des recommandations stratégiques, comme l'a demandé le Conseil d'administration.

1 EB 2003/78/R.17/Rev1.

2 SADEV 2008:4.

3 EB 2008/95/R.7.

6. Pour l'établissement du rapport au Conseil, les recommandations contenues dans l'accord conclusif sont passées en revue par le Département gestion des programmes (PMD) et réparties selon trois classifications⁴, dont la première identifie l'entité chargée de donner suite aux recommandations. Le présent rapport retient les catégories suivantes, déjà utilisées dans le PRISMA 2008:
- FIDA – niveau de projet;
 - FIDA – niveau de pays, en partenariat avec le gouvernement;
 - autorités gouvernementales du pays partenaire;
 - FIDA – niveau régional; et
 - FIDA – niveau institutionnel.
7. Le deuxième système de 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. La classification reposant sur les politiques a été conservée pour permettre les comparaisons et la cohérence avec les années précédentes; il n'y a toutefois cette année aucune recommandation relative à des mesures à prendre au niveau politique. Cela est dû au fait qu'il n'y a pas eu d'évaluations à l'échelle de l'institution ni d'évaluations thématiques, dont découlent habituellement les recommandations en rapport avec les politiques.
9. Les recommandations font aussi l'objet d'une classification basée sur 24 catégories thématiques telles que la finance rurale, la problématique hommes-femmes et les partenariats. Ces thèmes chevauchent les différentes dimensions couvertes par les évaluations, et notamment le ciblage et la parité hommes-femmes; les domaines techniques; la gestion de projet; et les thèmes transversaux.
10. Pour ce qui concerne le processus d'élaboration du PRISMA, les recommandations issues des évaluations réalisées en 2007 sont d'abord classées dans les diverses catégories par le secrétariat de PMD, chacune étant étiquetée sur la base des trois systèmes de classification (niveau, nature et thème); la liste des recommandations issues des accords conclusifs et la catégorie dans laquelle elles ont été placées sont ensuite examinées et approuvées par OE. Les divisions régionales de PMD sont alors invitées à soumettre des observations sur l'état d'avancement des mesures de suivi prises au titre de chaque recommandation et à fournir un témoignage illustrant la boucle d'apprentissage dans le processus. Le secrétariat de PMD classe les réponses en fonction de l'état d'avancement de chacune des recommandations:
- intégralement appliquée;
 - application différée;
 - en cours;
 - partiellement appliquée;
 - en instance; et
 - non applicable.
11. 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 à l'annexe I.

4. L'accord conclusif illustre la perception, par les parties prenantes, des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation, leurs propositions concernant la mise en œuvre et les engagements pris à cet égard. L'accord conclusif a un double objectif: i) clarifier et approfondir la compréhension des recommandations, documenter celles qui paraissent acceptables et réalisables, et susciter le cas échéant une réponse, de la part des parties prenantes, quant aux mesures de suivi; et ii) attirer l'attention sur les enseignements tirés de l'évaluation et sur les hypothèses d'apprentissage qui pourront, à l'avenir, faire l'objet d'un examen et de débats.

II. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations réalisées en 2007

A. Couverture et contenu des évaluations

12. Le PRISMA 2009 porte sur six évaluations, dont quatre réalisées en 2007: trois évaluations terminales (ET) et une évaluation intermédiaire (EI). Le rapport de cette année inclut en outre deux évaluations omises l'an dernier, à savoir l'évaluation de programme de pays (EPP) pour le Brésil et l'ET pour le projet de développement des Apuseni en Roumanie.
13. Le nombre des évaluations analysées pour cette année (six) est inférieur à celui des années précédentes: 12 en 2008, 14 en 2007 et 13 en 2006. Cette différence est due au fait que les accords conclusifs relatifs à un certain nombre d'évaluations n'avaient pas été parachevés à temps par OE et les parties prenantes pour être examinés et inclus dans le PRISMA. Cette année, OE et le secrétariat de PMD ont décidé d'accorder suffisamment de temps pour que le suivi soit révélateur et pour déterminer la source des réponses, en vue d'inclure ces informations dans le PRISMA.

Évaluations couvertes dans le PRISMA 2009

Il avait été envisagé d'inclure dans le présent rapport sept évaluations conduites en 2007 et trois en 2006. Finalement, six seulement sont examinées dans ce PRISMA. Pour ce qui concerne les quatre évaluations non retenues pour l'exercice de cette année, leur exclusion est due au fait que les accords conclusifs les concernant n'étaient pas encore parachevés ou l'avaient été à une date trop proche du début du processus du PRISMA pour offrir un délai suffisant à la mise en œuvre et à l'examen des mesures de suivi. Ces quatre évaluations concernent: i) et ii) les EPP relatives à l'Éthiopie et au Pakistan (réalisées en 2007). L'EPP concernant l'Éthiopie a été parachevée en décembre 2008, et il a été convenu que l'on ne disposerait pas d'un temps suffisant pour un examen utile avant la rédaction du PRISMA. Le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour le Pakistan sera élaboré en 2010 et fera l'objet d'un suivi ultérieur; iii) l'évaluation intermédiaire (EI) du projet sur les initiatives communautaires dans le Mindanao occidental, aux Philippines (évaluation de 2007), et iv) l'ET pour le projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud en Éthiopie (réalisée en 2006). Ces quatre évaluations seront incluses dans le PRISMA 2010.

Évaluations de projet/programme du FIDA et couverture dans le PRISMA 2009:

1. **les évaluations intermédiaires (EI)** 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 conduite en 2007 est analysée dans le PRISMA 2009:
 - Burkina Faso: projet national de gestion des terroirs – phase II.
2. **les évaluations terminales (ET)** sont normalement conduites après la clôture du projet et la mise en forme définitive du rapport d'achèvement de projet, qui est préparé par l'emprunteur en collaboration avec l'institution coopérante. Les ET suivantes sont analysées dans le PRISMA 2009:
 - Albanie: programme de développement des zones montagneuses;
 - Belize: projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des communautés;
 - Pakistan: projet de soutien dans la zone de Dir; et
 - Roumanie: projet de développement des Apuseni (reporté des évaluations de 2006).

Les évaluations de programme de pays (EPP) 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 l'examen et la formulation des COSOP. Une EPP est analysée dans le PRISMA 2009:

- Brésil (reporté des évaluations de 2006).
-

14. Les évaluations analysées dans le présent PRISMA couvrent quatre des cinq divisions régionales du FIDA, aucune évaluation de projets ou de programmes de pays relevant de la Division Afrique orientale et australe n'y étant incluse cette année.

15. La seule EI incluse dans le rapport concerne le projet en cours au Burkina Faso. Un certain nombre de recommandations formulées dans l'évaluation font référence à des stratégies relatives à la prochaine phase du projet. Le FIDA prévoit la conception d'une nouvelle opération au titre du cycle 2010-2012 du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); un certain nombre de recommandations seront alors intégrées à la conception et à l'exécution du nouveau projet.

Tableau 1
Distribution régionale des évaluations 2007 analysées

Région	EI	ET	EPP	ENI	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre	1				1
Afrique orientale et australe					
Asie et Pacifique		1			1
Amérique latine et Caraïbes		1	1		2
Proche-Orient et Afrique du Nord		2			2
FIDA - Niveau institutionnel					
Total	1	4	1		6

16. Le tableau 2 présente l'évolution des types d'évaluations conduites.

Tableau 2
Types d'évaluations analysées de 2003 à 2007

Évaluations	2003	2004	2005	2006*	2007**
Intermédiaires	8	8	5	1	1
Terminales	2	1	5	6	4
De programme de pays	4	2	3	2	1
Thématiques	2	2			
De niveau institutionnel	1		1	3	
Total	17	13	14	12	6

* inclut l'ET du projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai en Mongolie, réalisée l'année précédente.

** inclut l'EPP du Brésil, et l'ET du projet de développement des Apuseni en Roumanie, réalisées l'année précédente.

17. Le nombre total de recommandations approuvées lors de l'accord conclusif et incluses dans le PRISMA a diminué régulièrement, passant successivement de 377 en 2006 à 277 en 2007, puis à 178 en 2008 et enfin à 92 dans le PRISMA de cette année. Le nombre moyen de recommandations formulées dans chaque évaluation a également été réduit de façon sensible, passant de 29 en 2006 à 20 en 2007, puis à 15 en 2008. Deux des 92 recommandations contenues dans le PRISMA 2009 concernent la Roumanie. Compte non tenu de cet élément marginal, le nombre moyen de recommandations est donc de 18 par évaluation (90 pour les cinq évaluations). Bien que ce chiffre soit légèrement supérieur à celui de l'an dernier, il représente néanmoins un progrès dans le sens d'une réduction à long terme du nombre de recommandations issues de chaque évaluation. Il est aussi en accord avec l'opinion, émise par la direction du FIDA, selon laquelle l'efficacité des recommandations issues des évaluations serait accrue si elles étaient moins nombreuses mais davantage ciblées et de nature stratégique.
18. Pour ce qui concerne le projet de la Roumanie, l'accord conclusif comportait initialement un certain nombre de recommandations adressées au FIDA à l'échelle de l'institution. Elles traitaient de questions stratégiques, avec notamment diverses considérations en rapport avec la conception. Toutefois, et en accord avec OE, elles

n'ont pas été incluses dans le PRISMA. Pour les futurs examens, les processus institutionnels en rapport avec la conception devront être principalement abordés par le biais d'évaluations, spécialement formulées, au niveau institutionnel, étant donné qu'il n'est pas possible, sur la base d'un seul projet, de tirer des conclusions relatives à des processus institutionnels affectant l'ensemble du portefeuille, ou de modifier ces processus.

19. S'agissant des entités auxquelles elles sont destinées, la plupart des recommandations analysées dans le PRISMA 2009 concernent les institutions nationales (42%) et les projets (47%). Cette observation cadre bien avec les types d'évaluation réalisés, ou avec l'absence d'évaluation au niveau de l'institution, laquelle s'intéresse en général aux stratégies ou aux changements à l'échelle de l'institution. On ne trouve, par conséquent, qu'une seule recommandation concernant le FIDA à l'échelle de l'institution et deux recommandations destinées à une division régionale, les trois étant issues de l'EPP du Brésil. On note donc un contraste avec le rapport de l'an dernier, où près d'un quart de l'ensemble des recommandations étaient destinées au FIDA-niveau institutionnel et près de 15% au niveau régional.

Tableau 3

Recommandations des évaluations par type d'évaluation et niveau

(nombre et pourcentage)

	<i>EI</i>	<i>ET</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
FIDA-niveau institutionnel			1		1 1%
FIDA-niveau régional			2		2 2%
FIDA-niveau de pays/gouvernement	7	20	12		39 42%
Autorités et institutions gouvernementales		7			7 8%
Projet	13	30			43 47%
Total (nombre)	20	57	15		92
Total (pourcentage)	22	62	16		100

20. Dans le PRISMA 2009, 74% des recommandations sont de nature stratégique. Ce chiffre, le même que celui de l'an dernier, témoigne d'une progression significative à long terme, puisque la part des recommandations stratégiques était de 53% en 2007 et de 31% seulement en 2006. Les recommandations opérationnelles ont été approuvées à peu près entièrement au niveau des projets. Les recommandations stratégiques couvrent des questions comme l'amélioration du ciblage, la participation des bénéficiaires, le renforcement des partenariats, un dialogue accru avec les partenaires du développement ou la création de partenariats avec le secteur privé.

Tableau 4

Recommandations des évaluations par niveau et nature (nombre et pourcentage)

	<i>Opérationnelle</i>	<i>Stratégique</i>	<i>Politique</i>	<i>Total</i>
FIDA-niveau institutionnel		1		1
FIDA-niveau régional		2		2
FIDA-niveau de pays/gouvernement	1	38		39
Autorités et institutions gouvernementales		7		7
Projet	23	20		43
Total (nombre)	24	68		92
Total (pourcentage)	26	74		100

B. Ampleur de l'application

21. Afin d'évaluer la mesure dans laquelle les mesures de suivi sont conformes aux recommandations originales, le PRISMA 2009 utilise les six catégories déjà employées dans le rapport 2008:
- **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.
22. L'état d'avancement de la mise en œuvre des 92 recommandations examinées est résumé dans le tableau 5. Les mêmes informations, classées par thème, sont présentées à l'annexe II.

Tableau 5

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

Niveau	Intégralement appliquée	Application différée	En cours	Partiellement appliquée	En instance	Non applicable	Total
Projet	19	9	3	8	0	4	43
FIDA pays/gouvernement	28	6	2	1		2	39
Gouvernement	3		2	2			7
FIDA – régional	2						2
FIDA – institutionnel				1			1
Total (nombre)	52	15	7	12	0	6	92
Total (pourcentage)	57	16	8	13	0	7	100

23. Au total, 52 recommandations, soit 57% du total, ont été intégralement appliquées. Cette performance est comparable à celle des années précédentes (le chiffre était de 54% dans le PRISMA 2008 et de 60% dans le PRISMA 2007). Il convient de noter que dans l'examen de cette année, 15 recommandations (16%) dont l'application est différée sont issues de l'EI au Burkina Faso. Comme indiqué plus haut, un certain nombre de recommandations destinées à un nouveau projet au Burkina Faso seront prises en compte au cours de la conception de ce projet dans le cadre du prochain cycle du SAFF. Si l'on exclut ces 15 recommandations, le tableau de l'application est plus clair: 52 des 77 recommandations actuellement applicables l'ont été intégralement, soit 68% du total⁵.
24. La mise en œuvre est en cours pour sept recommandations (8% du total). Il s'agit notamment de mesures impliquant une plus longue période de gestation ou de réalisation et pour lesquelles les préparations sont en cours, ou de

5. Les projets ou programmes utilisés comme sources des réponses sont énumérés à l'annexe III.

recommandations dont il a été pris note dans la conception de projets ultérieurs. En Albanie, il a été suggéré que la restructuration du fonds de financement pour les zones montagneuses soit accompagnée d'une formation du personnel et de la direction; les besoins en matière de formation sont actuellement à l'étude. Au Belize, il a été conseillé d'assouplir sensiblement les processus du projet en vue d'une meilleure adaptation au changement, en particulier après l'examen à mi-parcours. La supervision directe à laquelle sera soumise la nouvelle opération au Belize, le programme de financement rural, devrait rendre possible la mise en œuvre de cette recommandation.

25. Pour 12 des recommandations, soit 13%, l'application a été partielle. Cela signifie généralement que les équipes de projet ou les équipes de pays ont respecté l'esprit de la recommandation originale et se sont attachées en conséquence à mettre en œuvre les changements dans la stratégie ou les opérations, mais qu'elles n'ont pas été en mesure d'appliquer intégralement la recommandation du fait de contraintes ou de changements dans le contexte du pays ou du projet, ou à cause de la définition du champ des travaux dans les accords avec les gouvernements. Ainsi, au Brésil, l'évaluation a recommandé d'augmenter l'allocation à ce pays au titre du SAFP, et d'accroître les ressources consacrées à des activités ne relevant pas du projet. L'allocation au titre du SAFP est liée à la formule du SAFP, et n'est pas accordée de manière discrétionnaire par la direction. Tous les pays admis à recevoir des prêts et des dons du FIDA bénéficieront d'allocations plus élevées au titre du SAFP au cours de la période 2010-2012, grâce à l'augmentation des ressources dont disposera le FIDA à la suite du succès de la huitième reconstitution de ses ressources. Les activités en rapport avec la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques au Brésil reçoivent maintenant un appui sous la forme de contributions non remboursables du FIDA et de ses partenaires dans le pays.
26. Six recommandations, soit 7%, n'étaient pas applicables par suite de changements dans les contextes de développement du pays concerné ou pour d'autres raisons, par exemple des accords avec les gouvernements. En Roumanie, le FIDA a clôturé son dernier projet en 2007 et il n'y a pas d'autres projets pour ce pays dans la réserve, étant donné qu'il est désormais membre de l'Union européenne. Le FIDA ayant ainsi mis fin à ses activités, il n'y a pas eu d'occasion de donner suite à ces deux recommandations.
27. En résumé, il n'y a pas de recommandation en instance ou à laquelle il n'ait pas été donné suite. Chaque recommandation a suscité une forme de réaction et a été soit partiellement appliquée, soit non appliquée par suite de nouvelles circonstances. En 2008 comme en 2007, les mesures de suivi étaient en instance pour 2% seulement des recommandations.

C. Examen thématique

28. La présente section concerne la classification thématique des recommandations. Un système de quatre familles thématiques, subdivisées en 24 domaines thématiques⁶, a été élaboré pour la classification des recommandations. Il est ainsi possible de suivre les évolutions et de mettre en évidence les domaines qu'il convient d'aborder. Les familles thématiques sont les suivantes:
 - **Ciblage et problématique hommes-femmes:** ciblage; problématique hommes-femmes; bénéficiaires; organisations des pauvres;
 - **Domaines techniques:** gestion des ressources naturelles; secteur privé et marchés; analyses, études et recherche; finance rurale; infrastructure; formation et développement des capacités; concertation sur les politiques; partenariats;

⁶ Lorsque des recommandations concernent plus d'un domaine thématique, le secrétariat de PMD et OE se mettent d'accord, après discussion, sur la classification la plus pertinente.

- **Gestion des projets:** décentralisation; conception et formulation des projets; gestion et administration des projets; présence sur le terrain; mesure des résultats et S&E; ressources humaines; supervision; et
- **Thèmes transversaux:** gestion des savoirs; durabilité; innovation et reproduction.

Tableau 6
Recommandations des évaluations par thème et nature

Famille thématique	Thème	Nature			Total	%
		Opérationnelle	Stratégique	Politique		
Ciblage et problématique hommes-femmes	ciblage		8		8	9
	problématique hommes-femmes					
	bénéficiaires	1	7		8	9
	organisations des pauvres	3	3		6	7
Domaines techniques	gestion des ressources naturelles		3		3	3
	secteur privé, marchés		7		7	8
	analyses, études, recherche	1			1	1
	finance rurale	1	5		6	7
	infrastructure					
	formation et développement des capacités	2	2		4	4
	concertation sur les politiques		2		2	2
	partenariats		6		6	7
Gestion des projets	décentralisation					
	conception et formulation des projets	3	3		6	7
	gestion et administration des projets	6	1		7	8
	présence sur le terrain		1		1	1
	mesure des résultats, s&e	3	3		6	7
	ressources humaines	2			2	2
	supervision		2		2	2
Thèmes transversaux	gestion des savoirs		3		3	3
	durabilité	1	4		5	5
	innovation et reproduction		1		1	1
Autres	gouvernance					
	stratégie	1	7		8	9
	TOTAL	24	68		92	100

Ciblage et problématique hommes-femmes

29. **Ciblage.** Huit recommandations applicables au ciblage, toutes de nature stratégique, ont été approuvées. Deux grands thèmes sont couverts dans la plupart de ces recommandations: a) la nécessité de consacrer de l'attention et des ressources aux régions géographiques défavorisées à l'intérieur des pays; et b) la nécessité de tenir dûment compte des contextes socioculturels dans la conception et l'exécution des activités des projets.
30. Pour ce qui concerne l'Albanie, il a été recommandé de mettre l'accent sur les zones géographiques les plus pauvres. La répartition des fonds attribués dans le cadre du programme de développement durable des zones montagneuses rurales est suivie attentivement par le FIDA et l'emprunteur — par l'intermédiaire de l'Office de développement des zones montagneuses (ODZM) et du Fonds de financement des zones montagneuses (FFZM) — afin de garantir une répartition géographique adéquate des investissements. En outre, le prochain programme de liaison des zones montagneuses aux marchés est exclusivement axé sur les quatre régions les plus pauvres d'Albanie. Au Belize, dans le cadre du programme de financement rural prévu, l'ensemble de développement des capacités proposé à chacune des coopératives de crédit participantes reposera sur le principe d'une meilleure compréhension du contexte culturel. L'aide aux coopératives de crédit sera adaptée à leurs besoins spécifiques et à leur contexte socioéconomique. Un intérêt spécifique sera porté aux populations les plus pauvres et aux communautés autochtones des régions du sud du pays.

31. **Problématique hommes-femmes.** On trouve très peu de recommandations en rapport avec la problématique hommes-femmes dans les évaluations de cette année. Leur nombre était également négligeable dans les PRISMA antérieurs: 3% en 2006, 2% en 2007 et une seule recommandation sur ce thème en 2008. Quelques recommandations faisaient référence à la problématique hommes-femmes – par exemple dans le contexte de la formation destinée aux organisations villageoises et aux organisations féminines – mais elles étaient placées dans d'autres catégories. Ce point mérite néanmoins qu'on y prête attention dans les futurs accords conclusifs. Dans le contexte du FIDA, la problématique hommes-femmes est suivie comme un indicateur distinct et évaluée à différents stades du cycle du projet pour la totalité du portefeuille. La problématique hommes-femmes est aussi étudiée: dans le cadre des examens relatifs à l'assurance-qualité au cours de la phase de conception du projet, dans les rapports sur l'état d'avancement établis au cours de l'exécution, et dans les rapports d'achèvement de projet sur les activités achevées.
32. **Participation des parties prenantes et des bénéficiaires.** Cet aspect a été mis en lumière dans huit des recommandations issues des évaluations, soulignant toute la nécessité de garantir une représentation des pauvres dans les projets et dans les processus décisionnels. Le programme de financement rural au Belize peut être considéré comme représentatif de la réponse du FIDA. Il sera exécuté par des institutions locales privées, comme les coopératives de crédit. Les membres de ces organismes proviennent de la population locale, y compris des dirigeants locaux, ce qui garantit un meilleur processus de décision et le renforcement des capacités locales.
33. **Organisations des pauvres.** Les six recommandations en rapport avec ce thème mettent l'accent sur la création d'organisations locales, l'appui aux organismes faitiers, et les analyses enracinées dans les réalités locales. Au Pakistan, par exemple, 31 organisations ont été mises en place à l'échelon local, et un organisme faitier a été créé en consultation avec les parties prenantes. Le développement des capacités de cet organisme faitier a été appuyé par un don du FIDA.

Domaines techniques

34. **Gestion des ressources naturelles.** Trois des recommandations couvertes dans le PRISMA sont axées sur la gestion des ressources naturelles au Burkina Faso (voir l'encadré 1).

Encadré 1

Gestion participative des bassins versants au Burkina Faso

Le programme de développement rural durable (PDRD) promeut des instruments de financement et des mesures d'accompagnement dans cinq bassins versants pilotes comme moyen de développer un consensus entre les villages et entre les communautés. Cette approche devrait encourager les utilisateurs et les décideurs à adopter des règles de gestion des ressources naturelles. L'approche de la gestion intégrée des bassins versants, appuyée par un don provenant du Fonds pour l'environnement mondial, devrait contribuer à faire en sorte que l'établissement d'un consensus entre les utilisateurs des ressources naturelles et les propriétaires-gestionnaires fasse intervenir les fonctionnaires élus des municipalités, les organisations socioprofessionnelles et les services techniques publics.

L'approche repose sur une solide analyse de la dynamique des ressources concernées, et sur les approches opérationnelles et les règles de gestion existantes. Tous les villages situés dans la zone des cinq bassins versants seront associés au projet.

La sécurité de jouissance des sols a été intégrée à chacun des sous-projets locaux d'investissement, où elle constitue une question transversale, avec pour point de départ l'approche à assise communautaire du développement adoptée dans le PDRD.

35. **Secteur privé et marchés.** Les évaluations passées en revue dans ce PRISMA contiennent sept recommandations concernant le développement des marchés, des entreprises et du secteur privé. On peut citer les deux exemples suivants de recommandations et de réponses mises en œuvre:
- En Albanie, il a été recommandé que les petits paysans ne disposant pas de capitaux suffisants reçoivent un appui pour un processus de transition vers l'abandon de l'agriculture à petite échelle. Dans le cadre du programme de développement des zones montagneuses, l'Office de développement des zones montagneuses (ODZM) cofinance, avec les bénéficiaires du programme, l'introduction et la mise au point d'innovations technologiques. L'ODZM a également exécuté un programme de développement de la main-d'œuvre et des capacités afin d'élargir le nombre de travailleurs disposant des qualifications adéquates pour répondre aux besoins des entreprises émergentes dans les zones montagneuses.
 - Au Brésil, il a été recommandé que le FIDA continue à fournir des services d'appui aux petits exploitants agricoles: services financiers, assistance technique et recherche appliquée. Le premier objectif stratégique du nouveau COSOP axé sur les résultats est d'accroître le volume de la production agricole commerciale produite par les petits exploitants. Le COSOP cherchera à assurer un accès aux marchés dans des conditions rémunératrices et durables, par le biais de mesures visant à: a) améliorer les infrastructures productives, les équipements et les services d'appui; b) renforcer les organisations paysannes; c) promouvoir et appuyer les alliances de producteurs; et d) fournir des incitations aux petits exploitants agricoles. Ces objectifs stratégiques ont été intégrés à la conception de nouveaux projets.
36. **Analyses, études et recherche.** La seule recommandation concernant ce thème proposait qu'une nouvelle étude d'impact de l'agriculture et de l'élevage soit conçue au Pakistan. Il n'a pas été possible de réaliser cette étude, mais le projet a conduit des ateliers à l'intention des bénéficiaires. Ces ateliers ont fait découvrir que le projet avait permis de réaliser une croissance significative de la production agricole et de l'élevage dans la zone du projet.
37. **Finance rurale.** Les questions relatives à la finance rurale ont été à l'origine de six recommandations. Au niveau institutionnel, le thème de la finance rurale a bénéficié d'une attention accrue à la suite de la présentation au Conseil d'administration, en avril 2009, de la politique du FIDA en matière de finance rurale⁷. La nouvelle politique fait fond sur la politique en matière de finance rurale de 2000, qu'elle actualise et remplace, en réponse aux recommandations contenues dans l'évaluation des projets de finance rurale du FIDA conduite en 2006 à l'échelle de l'institution.
38. **Formation et renforcement des capacités.** Quatre recommandations ont été formulées à propos de la formation et du renforcement des capacités. En Albanie, une stratégie de restructuration du fonds de financement des zones montagneuses a été élaborée avec l'aide du FIDA et approuvée par le gouvernement. Cette stratégie inclut un plan d'opérations, de nouveaux statuts et un acte fondateur. En outre, le recensement des besoins en matière de formation se poursuit, tant pour le personnel que pour la direction. Au Pakistan, le projet a fourni une formation et des fonds renouvelables servant à accorder des prêts de faible montant aux membres des organisations villageoises et féminines. La formation permettra une gestion plus proactive des économies internes et des prêts.

⁷ EB 2009/96/R.2/Rev.1.

39. **Concertation sur les politiques.** Deux recommandations en rapport avec la concertation sur les politiques ont été formulées dans l'EPP consacrée au Brésil. L'accord conclusif a recommandé une concertation sur les politiques dans le cadre d'initiatives telles que la Commission de l'agriculture familiale (REAF) du MERCOSUR, pour diffuser dans la région les innovations et les savoirs promus par le FIDA. Donnant suite à cette recommandation, le FIDA a approuvé au mois de septembre de l'année dernière un troisième et dernier don à la REAF d'un montant de 1,08 million d'USD. Ce don a pour objectifs de consolider la REAF, de préparer une évaluation d'impact, et de diffuser les enseignements tirés auprès d'autres partenaires du FIDA en Amérique latine et d'autres groupements régionaux. L'accord conclusif concernant le Brésil recommandait également que le FIDA accorde une attention suffisante au maintien d'une étroite concertation avec le gouvernement fédéral sur les orientations stratégiques, les questions relatives aux politiques publiques et tous les aspects des relations du Fonds avec le pays. En réponse, le gouvernement fédéral a entériné la totalité du nouveau COSOP, qui représente une vision partagée de la contribution du FIDA au développement rural au Brésil.
40. **Partenariats.** Six recommandations se réfèrent à l'établissement et au renforcement des partenariats. Au Brésil, il a été recommandé que le FIDA intensifie sa coopération avec les pouvoirs publics, à l'échelon des États et à l'échelon fédéral. Il a été également recommandé que le FIDA étende ses activités de vulgarisation à d'autres États et d'autres acteurs, et notamment qu'il explore les possibilités d'accorder des prêts directement aux administrations des États. Pour donner suite à ces recommandations, les projets en cours d'élaboration seraient exécutés par les administrations des États et appuieraient la collaboration entre les programmes fédéraux de recherche, les programmes de recherche des États, les services de vulgarisation des États et d'autres prestataires de services. Toujours dans le cadre de l'orientation des COSOP, le gouvernement fédéral et le FIDA ont décidé d'accorder directement des prêts aux administrations des États.

Gestion des projets

41. **Conception et formulation des projets.** Le PRISMA 2009 couvre six recommandations traitant de la conception des projets. Pour ce qui concerne le Belize, il a été suggéré que les futurs projets mentionnent clairement leurs dispositions en matière de gestion et leurs calendriers potentiels. Cette recommandation sera prise en considération au cours de l'exécution, dans ce pays, du programme de financement rural. L'accord conclusif suggère qu'une contrepartie claire – sous la forme d'une participation en espèces ou en main-d'œuvre – devrait être exigée pour des sous-projets spécifiques. Les bénéficiaires du programme de financement rural disposés à adhérer à une coopérative de crédit et à ouvrir un compte d'épargne devront désormais apporter une contribution de contrepartie en espèces pour pouvoir bénéficier du programme d'incitations, sous forme d'actions et d'épargne (don de contrepartie). Au Pakistan, il a été suggéré d'inclure dans les futurs projets comportant une approche reposant sur le développement communautaire une phase d'extinction progressive s'étalant sur trois ans. Cette disposition sera intégrée à la conception des futurs projets.
42. **Gestion et administration des projets.** Les questions relatives à la gestion des projets ont été à l'origine de sept recommandations. Pour le Belize, la recommandation portait sur l'apport d'un appui intensif au début d'un projet pour garantir que l'exécution traduit effectivement la conception et que les capacités nécessaires sont développées. Le programme de financement rural comprend une importante composante relative au développement des capacités, avec notamment une assistance technique internationale spécialisée pour la réalisation de cet objectif. En outre, le FIDA assurera directement la supervision du projet et prêtera une attention particulière à cette question. Il a été également suggéré que les projets mettent en place des processus de passation des marchés prenant en compte l'étroitesse des marchés et dont les niveaux de bureaucratie soient adaptés

aux contrats de faible importance. Étant admis que la plupart des problèmes rencontrés par le passé étaient dus à la fois à la lourdeur des procédures imposées par les cofinanceurs du FIDA et au manque d'expérience du personnel des projets, le personnel du programme de financement rural bénéficiera d'une importante formation d'initiation aux premiers stades du projet, à laquelle fera suite une étroite supervision directe par le FIDA.

43. **Présence dans les pays.** Il a été suggéré dans l'EPP du Brésil que la Division Amérique latine et Caraïbes explore la possibilité de renforcer sa présence au Brésil. Comme annoncé et approuvé dans le COSOP, un bureau de pays sera ouvert au Brésil, et un fonctionnaire chargé de la présence dans le pays sera recruté et y sera affecté. Le Fonds et le gouvernement négocient actuellement les modalités d'ouverture de ce bureau.
44. **Mesure des résultats, S&E.** Six des recommandations contenues dans le PRISMA 2009 sont axées sur le S&E. Outre les projets spécifiques, le FIDA a introduit un certain nombre de processus ayant pour objet d'améliorer la saisie et le regroupement des résultats recueillis sur le terrain, notamment un nouvel outil permettant la saisie en ligne des indicateurs provenant du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et un nouveau logiciel destiné à faciliter les enquêtes de référence et de suivi dans le cadre des projets. Au niveau du projet, au Brésil, une recommandation de niveau stratégique porte sur l'appui à apporter à ce pays pour renforcer sa capacité de S&E en favorisant, entre autres, une participation plus active, au niveau du pays, du PREVAL (le programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes). Dans le nouveau COSOP, le renforcement de la collaboration avec le PREVAL constitue un objectif stratégique. Le PREVAL apporte déjà, à Bahia, un appui au *Projet Gente de Valor* pour la mise en œuvre du SYGRI.
45. **Ressources humaines.** Le PRISMA 2009 comporte deux recommandations sur la gestion des ressources humaines, concernant toutes deux des problèmes de personnel au niveau des projets. Au Belize, comme suggéré, des spécialistes expérimentés de la mise en œuvre dans le domaine du développement rural, au niveau de la gestion et à celui du terrain, seront intégrés aux coopératives de crédit, qui sont les organismes d'exécution du programme de financement rural, pour des activités de mentorat et pour assurer la formation du personnel local du projet. Au Pakistan, le problème des bas salaires a été résolu, et les échelles salariales harmonisées, conformément à la recommandation.
46. **Supervision.** Deux recommandations concernent les questions de supervision. Au Brésil, en application des recommandations, les projets en cours et les nouveaux projets sont tous passés sous la supervision directe du FIDA. À l'échelle de l'institution, la supervision directe s'applique maintenant à plus de 80% du portefeuille. Cette évolution a déjà procuré des avantages à divers points de vue: apprentissage, renforcement de l'appui à l'exécution, meilleur suivi et rigueur accrue dans l'évaluation et la notation des projets.

Autres

47. **Stratégie.** Huit recommandations concernent les questions stratégiques au niveau du projet. Au Brésil, il a été convenu que le Fonds ne jouerait pas de rôle direct dans les mesures facilitant l'accès à la terre. Au Belize, conformément aux recommandations contenues dans l'évaluation, les investissements destinés au programme de financement rural ont été envisagés comme des investissements à long terme, comme ceux fournis à l'Association des planteurs de cacao de Toledo. Ces investissements développeront les institutions locales, et notamment les structures locales de gouvernance ainsi que des groupes d'intérêt spécifiques.

Thèmes transversaux

48. **Gestion des savoirs.** Trois recommandations soulignent qu'il est important de donner un rôle accru à la gestion des savoirs afin de fournir un appui et des conseils stratégiques. Au Brésil, il a été suggéré que le FIDA devienne l'un des partenaires centraux dans la gestion des savoirs sur les questions de pauvreté rurale, et que les efforts soient orientés vers la collecte d'informations sur les expériences acquises dans le cadre des projets et le partage de ces informations avec les principaux acteurs. Il a également été recommandé que le FIDA facilite la collaboration entre le Brésil et les pays lusophones d'Afrique (voir encadré 2).

Encadré 2 Gestion des savoirs au Brésil

La diffusion et l'échange d'informations figurent parmi les objectifs stratégiques définis par le nouveau COSOP relatif au Brésil. Le programme lancera des réseaux de discussion et de partage des savoirs qui permettront des échanges portant sur les expériences et les technologies ayant donné des résultats positifs en matière de développement, en particulier dans la région semi-aride du nord-est. Le programme met aussi l'accent sur les partenariats avec les institutions pertinentes concernées dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation. Un appui sera également apporté pour l'observation du changement climatique et la diffusion des mesures d'adaptation.

Le COSOP prévoit le lancement, en coopération avec le Ministère du développement agricole et d'autres entités fédérales, d'activités à l'échelle nationale axées sur les mesures que pourraient prendre les pouvoirs publics pour appuyer les familles paysannes dans les pays du MERCOSUR.

Le COSOP devrait aussi favoriser le programme de coopération Sud-Sud du Brésil, en particulier en Afrique. Des visites d'échanges d'apprentissage ont été organisées avec le Cap-Vert et l'Afrique du Sud.

49. **Innovation et reproduction.** L'EPP du Brésil contient une recommandation relative à l'innovation et la reproduction. Elle suggère que le Fonds consacre un intérêt accru au repérage de solutions novatrices auprès de différentes sources. Répondant à cette recommandation, le COSOP a inscrit parmi ses objectifs stratégiques celui de l'amélioration des capacités des ruraux pauvres par le biais de la création et de la diffusion des savoirs. Le COSOP est également conçu de manière à favoriser les réseaux et le partage des savoirs entre les organisations. Il encouragera l'exploration et la systématisation des expériences pour améliorer la conception, l'exécution et la corrélation des politiques dans la région.
50. **Durabilité.** Cinq recommandations portent sur la durabilité après la fin du projet. Pour l'Albanie, la recommandation concerne la restructuration du FFZM (voir encadré 3). Pour le Pakistan, il a été suggéré que le FIDA explore la possibilité d'appuyer la durabilité après la fin du projet par des actions conjointes avec les institutions financières faïtières, voire par des fonds d'affectation spéciale. Le FIDA finance actuellement, par le biais d'un petit don de pays, le programme Sarhad d'appui rural, pour appuyer l'organisme faïtier créé par le projet de soutien dans la zone de Dir. Ce projet financé par un don, d'une durée d'un an, est en cours d'exécution, et se poursuivra en 2010 grâce à un financement de l'administration provinciale.

Encadré 3**Restructuration du Fonds de financement des zones montagneuses (FFZM) en Albanie**

Le FFZM est en cours de privatisation, et cela lui donnera, sur le plan des opérations et de la gestion, la liberté dont il a besoin pour demeurer concurrentiel, tout en continuant à offrir aux bénéficiaires un service efficace. Créé à l'origine sous la forme d'une fondation, le FFZM est devenu une société financière de développement, dont le capital est actuellement entièrement détenu par l'État. Un investisseur stratégique devrait y faire son entrée au second semestre 2009.

L'appui du FIDA a été décisif pour la transformation du FFZM en une institution financière non bancaire autonome. Ainsi, le FIDA a financé une assistance technique internationale visant à recenser et renforcer les avantages comparatifs du FFZM. Le FIDA a également aidé le FFZM à élaborer une nouvelle stratégie de conversion – qui a été approuvée par le gouvernement –, un plan d'opérations, de nouveaux statuts et un acte fondateur.

En outre, le FFZM est désormais habilité à fonctionner comme institution financière non bancaire.

51. Deux thèmes avaient été examinés de manière plus détaillée dans le RARI 2008 à titre de contribution au processus interne d'apprentissage — le contexte national et le S&E au niveau du projet. Ces deux thèmes sont aussi explorés dans le présent PRISMA, où sont illustrées plusieurs des initiatives prises au sein du FIDA.
52. **Contexte national.** Le contexte national est défini par les conditions initiales et leur évolution au cours de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation d'un projet ou d'un programme de pays. Le RARI a établi le constat que la présence dans le pays et la supervision directe améliorent la compréhension du contexte et contribuent à atteindre des résultats satisfaisants dans des environnements difficiles. Les principales conclusions ressortant du RARI sont les suivantes: a) le FIDA doit offrir des produits et des services plus différenciés pour s'adapter à des contextes très divers; b) les projets menés dans les États fragiles ne sont généralement pas assez différenciés, sont trop ambitieux, trop complexes au stade de la conception et manquent d'appui, et doivent faire l'objet d'une analyse politico-économique plus poussée; c) pour améliorer la performance dans les États fragiles, il faut simplifier les COSOP et les projets, analyser le contexte de manière plus approfondie, prévoir des dispositifs d'exécution solides et un appui accru ainsi que renforcer la présence dans les pays; et d) le FIDA doit être mieux équipé pour offrir les services d'information et les produits financiers différenciés pertinents et utiles pour les pays à revenu intermédiaire (PRI).
53. Ces recommandations ont été récemment abordées, à l'échelle de l'institution, lors de débats et dans des documents. Des notes concernant tant les États fragiles⁸ que les PRI⁹ ont été présentées au cours de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources. Un ensemble de principes a été élaboré, sous la forme de propositions, et pourrait être intégré aux COSOP et à la conception des projets.
54. Les institutions financières internationales ont établi une liste de 46 États fragiles, dont 40 sont membres du FIDA. Le FIDA adoptera un programme de pays et une conception de projet différenciés pour les États fragiles, afin de tenir compte de la faiblesse de leurs institutions et de la nécessité de renforcement des capacités dans ces pays. La stratégie de pays et les projets conduits dans ces pays mettront davantage l'accent sur: a) la vulnérabilité et l'autonomisation économique; b) la sécurité alimentaire; c) la problématique hommes-femmes; d) le développement des institutions; et e) la gestion des ressources naturelles et le changement climatique. Les objectifs et les activités des projets seront en outre plus simples, afin de prendre en compte la moindre capacité de nombreux États fragiles à gérer et à exécuter des projets de développement. L'accroissement de la présence dans les pays et la supervision directe devraient permettre également de meilleures analyses dans ces pays. Dans la mesure du possible, les projets devraient tenter

⁸ REPL.VIII/4/R.5.

⁹ REPL.VIII/4/R.4.

d'obtenir des cofinancements par le biais de procédures harmonisées afin de réduire les coûts de transaction à la charge de ces gouvernements.

55. Pour ce qui concerne les PRI, 77 d'entre eux sont membres du FIDA, et la question de leur participation, de façon pertinente et appropriée à chacun d'entre eux, est abordée dans les approches présentées à l'occasion de la reconstitution des ressources. Le FIDA a pris conscience de la nécessité de conserver sa pertinence dans ces pays en apportant une plus grande valeur ajoutée et en adaptant ses stratégies à leurs besoins. Le FIDA mettra l'accent sur des approches davantage collaboratives dans les programmes conduits avec les PRI. Il pourrait, par exemple, mobiliser les contributions des PRI membres du FIDA pour le partage des savoirs et l'innovation dans les pays à faible revenu. Il pourrait aussi mettre en avant une plus grande variété de "paquets" de financement pour les PRI, offrant un choix de combinaisons de périodes de prêt, de différés d'amortissement et de taux d'intérêt. Une gamme élargie d'instruments sera également proposée, y compris l'attribution de prêts à des entités infranationales, au secteur privé et à des organisations paysannes. Des procédures allégées seront aussi offertes aux PRI ayant donné la preuve de leur succès dans la gestion des projets.
56. **S&E au niveau du projet.** Dans sa critique du S&E au niveau des projets, le RARI avait mis en évidence plusieurs aspects: portée insuffisante, et notamment manque de données sur l'impact des opérations, complexité excessive, qualité médiocre des données, faible capacité institutionnelle, ressources limitées et utilisation insuffisante. Pour ce qui concerne les enseignements à tirer pour l'amélioration des systèmes de S&E, le rapport souligne plusieurs éléments: nécessité de stimuler la demande réelle en créant de fortes incitations à la responsabilité et à l'apprentissage; capacité technique limitée disponible dans les pays en développement et nécessité de renforcement des capacités; et nécessité d'adapter les activités de S&E au contexte, à la capacité et aux besoins spécifiques.
57. Le FIDA a insisté sur la valeur que doit représenter le S&E, pour les divisions régionales et, de là, pour les projets, à la fois comme instrument de responsabilité vers le haut, à l'égard du Conseil d'administration, et comme composante essentielle de la planification et de la gestion du projet. Au niveau des effets et des résultats, une large gamme d'indicateurs a été préparée dans le cadre du SYGRI; ces indicateurs peuvent être suivis par le biais des systèmes de S&E au niveau du projet. Les projets sont instamment invités à retenir uniquement un petit nombre d'indicateurs pertinents pour le projet (choisis par les projets eux-mêmes). Par conséquent, tout en conservant la possibilité d'établir des comparaisons sur l'ensemble du portefeuille, les projets peuvent aussi adapter les résultats dont ils doivent rendre compte aux contraintes et au contexte qui leur sont propres. Les rapports sur les résultats sont nombreux (plus de 85% des rapports attendus des projets). Les rapports sur les effets sont moins nombreux, mais néanmoins en augmentation. Pour ce qui concerne la mesure de l'impact, un manuel a été communiqué aux projets. La collecte des données n'est obligatoire que pour deux aspects faciles à mesurer et à comparer — les mesures anthropométriques concernant les enfants et les actifs des ménages. Dans les pays et les zones de projet où d'autres sources de données sont disponibles, il est conseillé aux projets d'utiliser simplement des données fiables provenant d'autres enquêtes nationales ou régionales.
58. Un certain nombre d'outils sont en cours d'élaboration à l'échelle de l'institution pour faciliter les processus de S&E et l'établissement des rapports au niveau du projet. On peut citer notamment, pour 2009, une plateforme de saisie des données en ligne, pilotée depuis le siège et qui sera étendue au niveau des projets. Cela devrait alléger la charge de travail, réduire au minimum les erreurs humaines et permettre le regroupement et l'analyse des données au niveau de l'institution. En outre, PMD a élaboré un logiciel qui doit permettre aux projets conduisant des enquêtes d'impact (enquêtes de référence ou enquêtes comparatives ultérieures) de saisir les données et de produire facilement des rapports.

59. Bien qu'il ne soit pas possible de remédier directement à l'insuffisance des capacités au niveau des gouvernements, la direction du FIDA et les divisions régionales lancent actuellement un certain nombre d'initiatives pour renforcer les capacités. Les équipes de pays et les fonctionnaires dans le pays participent aux ateliers et aux séminaires régionaux consacrés à l'examen de l'exécution des projets et des questions de S&E. Plusieurs initiatives régionales, citées ci-après, sont en cours d'exécution et visent à améliorer la capacité de S&E au niveau des projets:
- Dans la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (PA), la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest est appuyée par un important projet de quatre ans financé par un don destiné à la coordination et à la gestion d'un programme consacré au renforcement des capacités de S&E des projets exécutés dans la région. Le développement des capacités du personnel de projet, le partage des savoirs et l'élaboration des meilleures pratiques se rapportant au S&E sont au nombre des objectifs spécifiques;
 - Dans la Division Afrique orientale et australe (PF), un programme financé lui aussi par un don important, consacré à l'appui d'un programme régional visant à renforcer la "gestion orientée vers l'impact", est en cours d'exécution, pour renforcer les capacités de S&E au sein des projets;
 - L'atelier annuel d'examen de la performance organisé en mars 2009 par la Division Asie et Pacifique (PI), auquel ont participé les fonctionnaires dans le pays de la région, a mis l'accent sur le S&E au niveau des projets et sur l'autonomisation de ces responsables pour qu'ils puissent mieux appuyer les projets dans ce contexte;
 - La Division Proche-Orient et Afrique du Nord (PN) a recruté une institution spécialisée, dans le cadre d'un don pour le développement des capacités en matière de gestion orientée vers les résultats et l'impact, en vue de renforcer les systèmes de planification et de S&E au niveau des projets;
 - Au sein de la Division Amérique latine et Caraïbes (PL), le PREVAL collabore avec un certain nombre de projets et de pays, également dans la perspective d'un renforcement des systèmes de planification et de S&E.

III. Examen résumé des recommandations issues des évaluations réalisées au cours de la période 2004-2007

60. Le PRISMA de cette année comprend une section sur la suite donnée aux recommandations formulées au cours des quatre dernières années; l'objectif est d'élaborer une perspective à long terme du processus du PRISMA, qui pourra ensuite servir au renforcement de la boucle d'apprentissage.

A. État d'avancement par région

61. Le regroupement des recommandations formulées au cours des quatre années produit un ensemble de données plus vaste que l'on peut, même ventilées par division, interpréter avec un certain niveau de confiance. Le tableau 7 présente, par divisions régionales du FIDA, l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures recommandées dans les évaluations conduites entre 2006 et 2009.

Tableau 7

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations par division régionale, périodes d'évaluation 2004-2007*

Division	Évaluation pays /Projet	Évaluation régionale**	Intégralement appliquée		Application différée		En cours		Partiellement appliquée		En instance		Non applicable		Total	
			Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%
PA	8		93	54	56	33	1	1	4	2	4	2	13	8	171	20
PF	5	1	80	68	13	11	16	14	4	3	2	2	3	3	118	14
PI	9	2	182	72	12	5	27	11	10	4	12	5	10	4	253	29
PL	9		115	54	47	22	32	15	9	4	4	2	5	2	212	24
PN	8		89	75	10	8	7	6	5	4	4	3	4	3	119	14
Total	42	3	559		138		83		32		26		35		873	100
Total (%)			64		16		10		4		3		4		100	

* Les périodes d'évaluation 2002 et 2003 ne sont pas incluses dans ce tableau parce que les données de suivi concernant ces années n'avaient pas été classées sur la base de l'état d'avancement. Les pourcentages sont arrondis, de sorte que le total peut être différent de 100.

** Les évaluations de la colonne "évaluation régionale" incluent les évaluations portant sur les stratégies régionales, ainsi que les évaluations thématiques couvrant plusieurs pays, comme celles portant sur la performance en matière de décentralisation dans trois pays de la région PF et sur l'agriculture biologique en Chine et en Inde. Les évaluations au niveau des pays incluent les EI, les ET et les EPP.

62. Le tableau 7 montre que 64% des recommandations reçues par les divisions ont été intégralement appliquées. Toutes les régions ont réagi de façon dynamique aux recommandations issues des évaluations; le taux de réaction est un peu plus faible dans les régions PA et PL, avec seulement 54% dans les deux régions. Il convient toutefois de noter que l'on compte, dans les deux régions, un grand nombre de recommandations dont l'application est différée (33% pour PA et 22% pour PL), ce qui montre que l'application ne pouvait pas être intégrale du fait que le COSOP pertinent ou la nouvelle conception de projet n'avaient pas encore été introduits au moment de l'examen du PRISMA.

63. Le pourcentage de recommandations en instance est faible dans les diverses régions, et se situe dans l'ensemble à 3%. Ce chiffre n'a pas varié au cours des trois dernières années, ce qui témoigne d'un niveau généralement élevé de respect des recommandations et des efforts ciblés menés dans l'ensemble de l'organisation pour intégrer les recommandations valables et réalisables dans la conception des projets et des programmes.

B. État d'avancement par organisme d'exécution

64. Le tableau 8 présente la suite donnée aux recommandations au cours des quatre dernières années en fonction du niveau de l'organisme d'exécution.

Tableau 8

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations par niveau d'organisme d'exécution, périodes d'évaluation 2004-2007

Niveau*	Intégralement appliquée		Application différée		En cours		Partiellement appliquée		En instance		Non applicable		Total	
	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%
FIDA	61	69	1	1	19	21	1	1	0	0	7	8	89	10
Région	19	56	3	9	6	18	0	0	1	3	5	15	34	4
Pays	199	67	56	19	25	8	9	3	6	2	4	1	299	32
Gouvernement	42	46	13	14	17	18	3	3	15	16	2	2	92	10
Projet	275	67	66	16	27	7	19	4	4	1	19	5	410	44
Total	596		139		94		32		26		37		924	100
Total (%)		65		15		10		3		3		4		100

* Le nombre des recommandations par niveau ne correspond pas au nombre par région, parce qu'il inclut les évaluations thématiques et les évaluations à l'échelle de l'institution. Quelques recommandations adressées à des institutions coopérantes au niveau des pays ont été incluses dans la catégorie "Pays".

65. Au niveau du FIDA, des pays et des projets, le taux de réponse est élevé, avec 67% ou plus de recommandations intégralement appliquées. Au niveau régional, il est légèrement inférieur, avec 56% des recommandations intégralement appliquées. Ce chiffre traduit aussi le fait qu'un grand nombre de recommandations ont été par la suite jugées inapplicables, comme celles concernant une stratégie régionale dans la

région Asie et Pacifique (étant donné que la direction a décidé de renoncer à élaborer de nouvelles stratégies régionales). Ces recommandations représentent 15% du total de celles adressées aux divisions régionales.

66. Les performances les plus faibles sont observées au niveau du gouvernement. Seules 46% des recommandations ont été intégralement appliquées, pourcentage sensiblement inférieur à celui des autres niveaux. Il faut ajouter à cela les 16% de recommandations en instance. Cela s'explique souvent par le fait que la chaîne du suivi, au niveau des pouvoirs publics, est plus longue et plus fragile, et implique des organes et des échelons multiples. Cela pourrait aussi indiquer une différence, parmi les pays partenaires, des niveaux d'engagement en faveur de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Cette même constatation a été faite par l'évaluation externe réalisée par la SADEV, dont la conclusion est que le processus a été efficace et pertinent pour le FIDA dans son ensemble et pour les priorités du FIDA, mais qu'il y a peu d'incitations pour les gouvernements partenaires et que leur participation est par conséquent limitée, tout comme leur réponse aux recommandations.

C. État d'avancement par thèmes principaux

67. Cette section comporte un bref examen des thèmes les plus courants abordés dans les recommandations issues des évaluations conduites au cours des quatre dernières années:
- gestion et administration des projets (on trouve dans cette catégorie 3% de recommandations relatives à la gestion des projets, et 8% précédemment classées dans la catégorie des avis concernant la mise en œuvre);
 - S&E (8% du total des recommandations);
 - finance rurale (8%);
 - formation et développement des capacités (8%); et
 - ciblage (le ciblage proprement dit représente 6% du total, et la participation des bénéficiaires 2%).

Gestion et administration des projets

68. Les recommandations relatives à la gestion des projets proviennent pour la plupart des évaluations conduites au niveau des projets (EI et ET). On trouve, parmi les thèmes communs, la gestion et les flux d'information au sein des projets, la passation des marchés, le personnel au niveau local, les budgets et les flux de fonds, les questions liées aux décaissements, l'infrastructure en rapport avec les projets, les conseils techniques concernant les systèmes de production végétale et animale, et la coordination des projets et programmes au niveau national.
69. La plupart des recommandations sont mises en œuvre par le biais de diverses mesures: restructuration des processus, efforts accrus au cours des supervisions ultérieures, renforcement et assouplissement des organes de gestion des projets, ou augmentation des effectifs dans les secteurs où les insuffisances sont les plus marquées. Grâce au renforcement de la présence dans les pays et de la supervision directe des projets, le FIDA pourra suivre plus facilement les questions en rapport avec les projets. Ces changements donnent à la direction les moyens de recenser les problèmes, de bâtir un consensus sur les solutions réalisables, et de donner plus de rigueur et d'efficacité à la supervision et à l'exécution des projets. La "chaîne de décision et d'action" s'étend de plus en plus profondément dans les pays. Les échanges d'informations et les discussions entre le siège et le terrain sont en voie d'amélioration.

Suivi et évaluation

70. Le S&E a retenu l'attention dans un certain nombre d'évaluations. Il constitue aussi un domaine d'intérêt clé pour la direction du FIDA depuis l'adoption du Cadre

directeur pour un système de gestion des résultats¹⁰. Les recommandations concernant le S&E ont abordé un large éventail de questions, parmi lesquelles l'établissement de systèmes de suivi efficaces dans le cadre des projets; la plus grande attention à porter à la mesure des résultats et de l'impact dans les zones couvertes par les projets; l'augmentation des ressources matérielles et humaines consacrées au S&E (et notamment des recommandations pour le recours à des services de sous-traitance ou de consultants à cette fin spécifique); la conduite d'enquêtes de référence dans le cadre des projets, et l'accent à mettre sur le S&E au cours des phases initiales des projets. Plusieurs recommandations ont aussi suggéré un appui aux systèmes nationaux et une harmonisation des activités de S&E avec les programmes nationaux.

71. Au niveau des projets et programmes spécifiques évalués, les projets ont réagi en prenant des mesures visant à renforcer les systèmes de suivi, à recruter des consultants pour l'examen des systèmes et leur transposition à une plus grande échelle, et à porter une attention accrue aux questions de S&E dans les prochains COSOP et projets. Outre les réactions individuelles, des efforts ont été déployés à l'échelle de l'institution pour accroître la sensibilisation et l'adaptation au SYGRI. Les indicateurs de premier niveau du SYGRI (mesure des résultats) ont fait l'objet de très nombreux rapports (paragraphe 57 ci-dessus).
72. Pour le troisième niveau (impact), les données proviennent d'enquêtes de référence ou de données comparables déjà disponibles dans les bases de données nationales. Environ 35 projets ont parachevé des rapports d'enquête et un grand nombre de projets conduisent actuellement des enquêtes, y compris des enquêtes de suivi. Ces processus seront appuyés par les deux outils en cours d'élaboration par PMD, à savoir le formulaire en ligne de saisie des données annuelles du SYGRI, qui réduira les erreurs humaines et permettra de regrouper et d'analyser les données; et l'application logicielle actualisée pour la saisie et l'analyse des données à utiliser au cours des enquêtes conduites par les projets.

Finance rurale

73. Les recommandations relatives à la finance rurale incluent l'évaluation à l'échelle de l'institution, de la précédente politique en matière de finance rurale¹¹. Elles étaient axées sur plusieurs thèmes: mieux cibler les pauvres, mettre l'accent sur le recouvrement des prêts pour assurer la viabilité des intermédiaires financiers, établir des partenariats avec d'autres institutions financières, et renforcer les capacités des opérateurs financiers. Il a été suggéré que la politique elle-même devrait être actualisée et que le FIDA devrait consulter le Conseil à propos des meilleures pratiques en matière de finance rurale et de leurs incidences.
74. Les différentes suites données incluent des stratégies diverses: axer les efforts sur les paysans marginaux et les petits exploitants, accepter une participation à la formation à titre de nantissement en nature pour les emprunteurs pauvres, cibler les segments de population les plus pauvres par une conception des prêts plus adaptée, adopter un contrôle plus strict concernant les remboursements par les emprunteurs, créer des réseaux avec d'autres initiatives des pouvoirs publics, et renforcer les établissements bancaires de second rang.
75. À l'échelle de l'institution, le FIDA a présenté en avril 2009 la nouvelle politique en matière de finance rurale au Conseil d'administration, qui en a approuvé la mise en œuvre¹². Au niveau micro, la politique prévoit que le FIDA apporte son appui au potentiel productif des populations pauvres et de leurs organisations, tout en atteignant les plus pauvres en recourant aux transferts de revenus, aux filets de sécurité, à la promotion directe des microentreprises, à des programmes de reclassement et à des programmes ciblés. Elle indique également que le FIDA devrait appuyer la mise en place d'une infrastructure efficace du secteur financier

¹⁰ EB 2003/80/R.6/Rev.1.

¹¹ EB 2000/69/R.12.

¹² EB 2009/96/R.2.

en renforçant à la fois les moyens humains et les moyens institutionnels. Le FIDA collaborera aussi avec les gouvernements et les partenaires du développement à la mise en place de politiques nationales plus propices et d'un environnement porteur. La politique visera tout particulièrement à: a) favoriser des services financiers diversifiés; b) promouvoir une plus large gamme d'institutions et de vecteurs; c) appuyer les démarches novatrices induites par la demande; d) encourager des approches fondées sur le marché; e) élaborer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur l'action en direction de la pauvreté; et f) participer à la concertation sur les politiques. Reconnaissant que les envois de fonds constituent un outil essentiel pour la lutte contre la pauvreté, le FIDA appuie également un mécanisme induit par la demande afin de promouvoir des approches novatrices pour les envois de fonds en zone rurale.

Formation et renforcement des capacités

76. Les recommandations relatives à la formation et au renforcement des capacités ont été axées à la fois sur les unités de gestion de projet et sur le renforcement des capacités des organisations au niveau des populations locales et des organisations à assise communautaire. Les recommandations ont proposé une formation à l'intention d'organisations locales comme les coopératives de crédit, les organisations villageoises ou féminines, et les agents de vulgarisation; un renforcement des capacités administratives et techniques des organismes d'exécution; et, de temps à autre, également une formation destinée au personnel du FIDA.
77. La plupart des recommandations relatives au renforcement des capacités sur le terrain ont été abordées dans le cadre d'une coordination entre le FIDA et le gouvernement ou d'autres prestataires de services. Une formation relative à des activités rémunératrices, spécialement conçue pour le contexte local, a été adoptée dans un certain nombre de projets avec des résultats bénéfiques. Une attention accrue sera progressivement portée au renforcement des capacités au niveau des unités de gestion de projet, grâce au nombre croissant de bureaux de pays et de missions de supervision directe.
78. S'agissant des recommandations portant sur la formation en interne, la division ou le département concerné ont souvent accepté la recommandation, mais les priorités ou les budgets d'autres départements n'ont pas toujours permis l'exécution des programmes de formation. Le nombre de possibilités de formation offertes a augmenté au cours des quelques dernières années, en particulier sur le plan des aptitudes et des compétences en matière de gestion. Des séminaires où chacun apporte son déjeuner sont organisés périodiquement pour diffuser les enseignements provenant des projets et d'autres institutions. Il serait peut-être possible, au lieu d'organiser toute la formation en interne, de favoriser les interactions et la collaboration avec d'autres organisations pour multiplier les possibilités offertes au personnel.

Ciblage et participation des bénéficiaires

79. Le ciblage est l'un des principaux centres d'intérêt du FIDA. Les recommandations en rapport avec le ciblage proposent toute une gamme d'actions possibles: améliorer l'inclusion des groupes marginalisés et les plus pauvres, concevoir des activités à l'intention spécifique des femmes et des jeunes, mettre davantage l'accent sur les zones géographiques vulnérables, définir des critères clairs en vue du choix des zones géographiques à retenir pour les interventions des projets, élaborer des mesures spécifiques pour les segments de la population qui ne peuvent pas tirer parti de la commercialisation, et comprendre le contexte culturel pour réussir le ciblage.
80. Un certain nombre de recommandations sont également axées sur la participation des bénéficiaires et suggèrent, par exemple, de mettre en place des outils de diagnostic participatif afin que les plus pauvres soient identifiés et leurs besoins pris en compte, d'élargir la gamme des parties prenantes participant à la planification

du projet, de renforcer la participation de la communauté par l'établissement du profil de la pauvreté et le renforcement des capacités locales, d'accroître l'appui accordé aux organisations de la société civile, et de s'assurer de la participation des représentants de la population aux processus de décision.

81. Dans le cadre des différents projets ou programmes de pays, ces préoccupations ont été prises en compte, par exemple, par la détermination des zones à l'aide d'indicateurs très détaillés couvrant les aspects socioéconomiques, la pauvreté relative, l'infrastructure et le capital social. Les suites données ont été diverses: mise en place d'activités rémunératrices ciblant les femmes, conception d'activités de projet à l'intention spécifique des jeunes, et renforcement des capacités des petits exploitants incapables à l'origine de participer aux activités commerciales.
82. Pour répondre à la nécessité d'une participation accrue, on a notamment procédé à des analyses participatives préalables dans les zones rurales en vue d'un recensement plus efficace des bénéficiaires; recruté des agents de mobilisation communautaire chargés de procéder aux évaluations sociales et au relevé de l'utilisation des terres pour mesurer l'intérêt des communautés; institutionnalisé la participation de la société civile à la gouvernance; et mené des consultations aux échelons locaux et avec les dirigeants locaux pour la conception des projets.
83. La baisse récente des notes attribuées au ciblage mérite réflexion et un intérêt renouvelé pour le ciblage dans le cadre du portefeuille. Les examens internes du portefeuille débouchent sur d'intéressantes observations et des exemples susceptibles d'être reproduits. Un certain nombre de projets, dans l'ensemble du portefeuille, ont mis en œuvre avec succès des stratégies de ciblage novatrices et efficaces sans transiger sur l'efficacité et les coûts. On a eu recours, pour les diagnostics participatifs, à toute une série de techniques: suivi des revenus des bénéficiaires sur plusieurs années, classement du bien-être pour déterminer les avantages du projet, classement par les bénéficiaires des services rendus par le projet, analyse de l'évolution de différents facteurs, et relevé des rôles et des responsabilités des femmes au sein des communautés afin d'affiner les stratégies liées à la problématique hommes-femmes.
84. Bien que la plupart des projets n'aillent pas au-delà d'un ciblage géographique se concentrant sur les districts les plus pauvres, certains ont envisagé des critères innovants, comme les villages à déficit vivrier, la vulnérabilité des communautés, la dépendance à l'égard des cultures dans des zones où l'on cherche à se dégager de l'appui des pouvoirs publics, la dotation en ressources naturelles, et la présence d'une société civile. De même, les instruments utilisés pour le ciblage pourraient être étendus au-delà du mode de tenure de la terre pour y inclure des critères pertinents au plan local. Les classements participatifs de la richesse des ménages ont été très utiles aux projets. D'autres projets ont mis l'accent sur la problématique hommes-femmes ou les groupes ethniques. Dans certains cas, le ciblage a aussi visé des communautés ou des métiers traditionnellement déshérités.
85. Pour ce qui concerne la participation des bénéficiaires, certains projets se sont appuyés sur de vastes campagnes de communication, utilisant la radio ou d'autres médias en langue locale. Le ciblage social est également un aspect qui mériterait d'être davantage souligné. Très peu de projets ont pris en compte un ciblage en termes de différenciation sociale, et la plupart des projets ne tiennent aucun compte des disparités ethniques ou sociales. Quelques projets en Amérique latine, et un petit nombre en Asie, ont été axés sur les régions autochtones. Il s'agit néanmoins d'un aspect qui devrait être intégré de manière plus délibérée à la conception des projets et des programmes.
86. Le centrage sur les groupes marginalisés s'est heurté, dans le portefeuille récent, à une difficulté liée à l'accent mis récemment sur l'ajout de valeur et sur l'appui aux organisations intermédiaires qui contribuent localement à la croissance et à l'emploi. Les composantes de la chaîne de valeur au sein des projets montrent que le ciblage géographique ne sera pas, à lui seul, suffisant. Il faudrait au contraire

procéder à un examen des possibilités à l'intérieur de la chaîne, ainsi que dans et entre les secteurs et acteurs concomitants, pour que les avantages puissent être orientés vers les plus pauvres. Il arrive aussi, parfois, que la nécessité de mettre l'accent sur le potentiel productif des populations pauvres (comme le prévoit la politique en matière de ciblage) soit mal interprétée et que la conception du projet néglige les groupes les plus pauvres ou marginalisés.

87. Dans l'ensemble, on prend de plus en plus conscience de la nécessité de mettre l'accent sur le ciblage, de recueillir des données sur les meilleures pratiques et de les diffuser au sein de PMD et des projets. Des séminaires ont été organisés en interne par la Division consultative technique (PT) pour concilier le ciblage approprié et les approches basées sur la valeur ajoutée. Les examens relatifs à l'assurance qualité sont de plus en plus axés sur les avantages en termes de développement et chaque projet nouvellement approuvé fait l'objet d'un examen du point de vue de l'identification des groupes cibles et d'une évaluation préalable des avantages du projet pour les ruraux pauvres.

D. État d'avancement par principales évaluations à l'échelle de l'institution

88. Les évaluations conduites à l'échelle de l'institution n'offrent pas seulement des possibilités d'améliorer les opérations et les stratégies en donnant suite aux différentes recommandations; elles ont en effet souvent couvert des domaines de réforme qui ont par la suite été abordés et améliorés dans l'ensemble de l'organisation. D'importants éclairages ont été fournis, et la direction du FIDA s'est engagée, sur un certain nombre de questions, en faveur de réformes et d'améliorations. Pour illustrer ce point, la présente section évoque deux évaluations essentielles: le Programme pilote de supervision directe, couvert dans le RARI 2006, et le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain, traité dans le RARI 2007.

Supervision directe

89. Le Programme pilote de supervision directe (PPSD) a été lancé en 1999 pour permettre au Fonds d'acquérir une expérience concrète des activités de supervision et d'intégrer les enseignements tirés des opérations en cours dans son travail de conception des nouveaux projets. OE a effectué en 2004-2005¹³ une évaluation du PPSD à l'échelle de l'institution pour en mesurer l'impact global; l'évaluation a montré que la supervision directe offre un important potentiel de renforcement de l'efficacité en matière de développement; qu'elle permet d'accorder une attention accrue aux programmes de pays; et qu'elle contribue au développement de la base de savoirs du FIDA et au renforcement de la coordination au niveau du pays. Les principales mesures prises pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation du PPSD sont les suivantes¹⁴:

- modification de l'Accord portant création du FIDA (résolution 143/XXIX du Conseil des gouverneurs), pour permettre au FIDA de confier l'administration des prêts et l'exécution des projets à diverses institutions ou entités (en plus des institutions internationales coopérantes prévues à l'origine);
- modification des principes en matière de prêts (résolution 143/XXIX du Conseil des gouverneurs), pour permettre de confier la préévaluation et la supervision de l'exécution des projets à diverses institutions ou entités et, sur une base sélective, de superviser directement l'exécution de projets;
- approbation de la poursuite de la supervision directe de projets au titre du PPSD;

¹³ Évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote de supervision directe, rapport n° 1687, novembre 2005.

¹⁴ EB 2007/90/R.31.

- approbation de la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution¹⁵, permettant au FIDA d'adopter deux modalités de supervision, la supervision directe et la supervision par des institutions coopérantes;
 - approbation d'une version révisée de la structure des COSOP axés sur les résultats¹⁶, décrivant la manière dont le FIDA gèrera les différentes modalités de supervision.
90. L'évaluation réalisée par la SADEV a également noté que l'évaluation du PPSD intervenait en temps opportun et que ses recommandations contribuaient directement à l'élaboration de la nouvelle politique. Donnant suite aux recommandations spécifiques, le FIDA a pris les dispositions nécessaires pour que la détermination des modalités de supervision d'un projet résulte d'une analyse du contexte national et prenne notamment en compte: a) les capacités nationales; b) la nature, la taille et le degré de complexité du programme; c) le potentiel d'apprentissage ou de mise en commun des savoirs; et d) l'existence des ressources appropriées. La première étape du choix consiste en une analyse à effectuer au cours du processus d'élaboration du COSOP. La politique offre aussi la possibilité de faire appel, comme il était recommandé, à des institutions nationales ou régionales.
91. Le concept de "supervision" a été internalisé au FIDA, comme il était suggéré, et fait appel à deux processus complémentaires et interdépendants¹⁷. La supervision est axée sur "l'administration des prêts afin qu'il soit procédé au déboursement des fonds provenant de chaque prêt ainsi qu'à la surveillance de l'exécution du projet ou programme convenu"; elle veille au respect des clauses de l'accord de prêt et contrôle la passation des marchés, les décaissements et l'utilisation finale des fonds. Elle constitue un outil propre à favoriser les économies, l'efficacité et la bonne gouvernance. L'appui à l'exécution est axé sur l'impact en matière de développement; il se fonde sur l'évaluation des progrès réalisés au regard d'indicateurs définis d'un commun accord, sur l'identification des problèmes, à laquelle sont associés les bénéficiaires de l'intervention et les responsables de sa mise en œuvre, et sur l'obtention d'un consensus concernant les mesures à prendre pour atteindre les objectifs de développement du projet. Le cas échéant, ce processus est étayé par divers éléments: appui technique spécifique au projet, concertation, innovations et adaptation du programme et/ou de la conception du projet afin d'en améliorer l'efficacité. Une grande importance est attachée aux aspects sociaux et environnementaux, y compris l'amélioration du ciblage et la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
92. Le FIDA a élaboré des systèmes et des procédures applicables à des domaines tels que la définition, au niveau de l'organisation, de normes de qualité pour les décaissements des fonds provenant des prêts, les accords entre départements sur les flux d'activités, la publication de directives concernant la supervision directe, et l'adoption de modalités harmonisées et actualisées pour la supervision des projets.
93. Les avantages de la supervision directe sont déjà perceptibles pour ce qui concerne la qualité et la gestion du portefeuille. La qualité des analyses de la performance, en particulier dans le cas de projets faisant problème, s'est améliorée. Les divisions et les chargés de programme de pays (CPP) ont repéré des problèmes qui n'avaient pas été précédemment relevés par les institutions coopérantes, ce qui a permis d'identifier plus tôt et plus facilement les risques en rapport avec la performance. L'engagement du FIDA sur le terrain, avec les emprunteurs et les parties prenantes, s'est aussi sensiblement amélioré.
94. Par ailleurs, le FIDA a pris l'initiative d'une série de mesures dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités, avec notamment un programme de

¹⁵ EB 2006/89/R.4/Rev.1.

¹⁶ EB 2006/88/R.4.

¹⁷ EB 2006/89/R.4/Rev.1.

formation intensive de cinq jours en matière de supervision. Le programme de base de formation en matière de supervision donnait aux participants une vue d'ensemble des procédures et des processus de supervision au cours des différentes phases du cycle du projet. La formation avait pour thème principal les responsabilités fiduciaires (essentiellement l'établissement des plans et des budgets annuels, la passation des marchés, l'administration des prêts et la gestion financière), venant s'ajouter aux aspects techniques de la préparation et de la conduite des missions de supervision. Depuis septembre 2007, 191 membres du personnel ont suivi cette formation, dont 25 participants provenant des bureaux de pays.

95. Au cours des deux dernières années, le FIDA a multiplié le nombre de projets faisant l'objet d'une supervision directe, compte tenu des avantages et de l'efficacité accrue en matière de développement résultant de ce changement. Les chiffres arrêtés au mois d'avril 2009 indiquent que 226 projets sont passés sous supervision directe. Il s'agit des 15 projets pilotes, des 68 projets nouvellement approuvés et pour lesquels la modalité de supervision directe fait partie des dispositions approuvées, et de 143 projets pour lesquels la supervision par une institution coopérante a été remplacée par la supervision directe.

Présence dans les pays

96. Une importante évaluation à l'échelle de l'institution, ayant pour thème la présence sur le terrain, a été réalisée en 2006. Une autre évaluation distincte, également à l'échelle de l'institution, a porté sur le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)¹⁸. Outre les 15 pays couverts au titre du programme pilote, trois pays satellites (couverts par le fonctionnaire chargé de la présence dans un pays en plus de son pays d'affectation) et des pays où sont détachés des CPP et où existe une présence indirecte sur le terrain¹⁹ ont été inclus dans l'évaluation.
97. Il avait été suggéré, dans le cadre des recommandations, que la présence dans les pays soit établie en liaison avec d'autres initiatives comme la supervision directe. Cette suggestion a été retenue et appliquée. Les membres du personnel affectés dans les pays participent régulièrement aux missions de supervision, aux retraites de division et aux ateliers régionaux sur l'exécution des projets. L'augmentation du nombre de CPP détachés figure également parmi les recommandations. Outre les CPP précédemment détachés en Colombie et au Panama, le FIDA a détaché de nouveaux CPP au Viet Nam, en République-Unie de Tanzanie et au Soudan.
98. L'évaluation suggérait que des accords de siège soient négociés directement avec les gouvernements, et que soient explorées des modalités d'accueil avec d'autres institutions du système des Nations Unies. Le FIDA a négocié et signé trois accords de siège avec des pays hôtes (la Colombie, la République-Unie de Tanzanie et le Viet Nam); trois autres sont en cours de parachèvement (avec l'Éthiopie, le Kenya et le Panama). Le FIDA a conclu neuf accords d'hébergement avec le Programme des Nations Unies pour le développement, et deux accords avec le Programme alimentaire mondial.
99. Au niveau stratégique, il avait été suggéré que la prochaine phase du programme de présence dans les pays intègre les quatre aspects contenus dans le programme pilote (appui à l'exécution, concertation sur les politiques, création de partenariats et gestion des savoirs). Cette recommandation est prise en compte, et les programmes de travail de bureaux de pays spécifiques sont en cours d'adaptation aux besoins des programmes de pays. Les rapports de situation couvrent expressément tous les aspects essentiels²⁰.

¹⁸ EB 2007/91/R.6.

¹⁹ Au titre de sa présence indirecte sur le terrain, le FIDA recrute normalement, au niveau local, un consultant pouvant entreprendre une série d'activités à l'appui du programme de pays.

²⁰ Le dernier en date des rapports de situation a été soumis au Conseil d'administration en décembre 2008 (EB 2008/95/R.9/Rev.1).

100. Pour ce qui concerne la conception des programmes et l'appui à l'exécution, le personnel des bureaux de pays participe fréquemment aux missions de supervision, aux examens à mi-parcours et à la conception de projets. Il a été associé à l'élaboration de COSOP. Les bureaux de pays jouent aussi un rôle central dans l'examen des processus administratifs essentiels: programmes de travail annuels, demandes de décaissement et documents relatifs à la passation des marchés.
101. Dans le domaine de la gestion des savoirs, les bureaux de pays ont entrepris divers types d'activités. On peut citer, par exemple:
- l'organisation, au Viet Nam, d'une foire du partage des savoirs, qui a permis de confronter et de diffuser les données d'expériences; et
 - l'organisation d'activités d'apprentissage Sud-Sud, qui ont permis à des microentrepreneurs boliviens d'effectuer une visite en Colombie pour des échanges d'enseignements avec leurs homologues colombiens.
102. En matière de concertation et de création de partenariats dans les pays, les fonctionnaires présents dans les pays sont bien placés pour participer à ces processus à l'échelon national. Ainsi:
- le personnel des bureaux de pays est régulièrement invité par les gouvernements à participer aux groupes de travail et aux réunions qu'ils organisent;
 - en Inde, la Meghalaya Rural Development Society s'est vu reconnaître comme pôle de convergence de tous les programmes gouvernementaux dans l'une des zones des projets du FIDA (Himalaya);
 - le fonctionnaire assurant la présence du FIDA en République-Unie de Tanzanie a présidé le Groupe de travail pour l'alimentation et l'agriculture, composé de responsables de la prise de décision au sein du gouvernement et de donateurs qui sont aussi parties prenantes. Les bureaux de pays ont également donné au FIDA la possibilité de rencontrer plus régulièrement ses partenaires présents dans les mêmes pays;
 - le FIDA est membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies dans six pays (dans certains pays, le FIDA est représenté par le Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], tandis que dans d'autres, il n'y a pas d'équipe de pays des Nations Unies en activité); et
 - le bureau du FIDA en Égypte a beaucoup participé aux travaux d'organes conjoints; il a contribué au programme conjoint du PNUD et du Gouvernement égyptien sur la gestion des risques liés au changement climatique en Égypte, au sous-groupe sur les ressources naturelles renouvelables du Groupe d'assistance des bailleurs de fonds, et au Sous-comité de la nutrition de l'ONU.
103. La recommandation contenait l'opinion selon laquelle les bureaux de pays pourraient tirer parti d'une plus claire délégation de pouvoir et d'un accès aux instruments institutionnels. S'agissant de la définition des responsabilités et des pouvoirs, tous les fonctionnaires présents dans les pays font partie de l'équipe de gestion du programme de pays et sont activement associés aux aspects programmatiques des opérations. Par ailleurs, les nouveaux instruments en cours d'élaboration à l'échelle de l'institution prennent tous en compte l'accès et la compatibilité avec la présence dans les pays.
104. De manière générale, la présence dans les pays est considérée, au FIDA, comme faisant partie intégrante de l'organisation et de sa mission. À l'avenir, les bureaux de pays seront essentiels pour une meilleure compréhension de l'évolution de la situation de la pauvreté rurale par des interactions avec les institutions locales. Ils contribueront à la conception, à l'intention des pays, de stratégies et de projets mieux adaptés au contexte national. Ils feront coïncider plus étroitement l'action du

FIDA avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et pourraient renforcer les partenariats avec les parties prenantes.

105. Dans sa synthèse des évaluations conduites in 2007, le RARI conclut que la présence dans les pays a été très bénéfique dans les pays où des EPP ont été réalisées. Il a aussi noté, toutefois, que si la présence dans le pays était bien établie, elle n'était pas suffisamment institutionnalisée, et recommandait que la présence soit dotée de "compétences adéquates, de pleins pouvoirs et de ressources suffisantes, et reçoive du siège toutes les informations et les connaissances nécessaires."²¹ Ces suggestions conserveront un caractère prioritaire à mesure de l'extension de la présence du FIDA dans les pays.

IV. Conclusions et recommandations

Conclusions

106. La suite donnée aux recommandations approuvées dans le contexte des six évaluations réalisées au cours de l'année 2007 et analysées dans le présent rapport a été satisfaisante. Le suivi a été cohérent avec environ deux tiers des recommandations issues des évaluations examinées au cours des quatre dernières années. Il est important de noter que le nombre de recommandations en instance est négligeable. La performance des différentes divisions régionales et des différents niveaux est satisfaisante. La suite donnée par les gouvernements partenaires n'a toutefois pas été aussi dynamique.
107. Le présent PRISMA a aussi examiné les deux thèmes d'apprentissage sur lesquels le RARI a attiré l'attention, à savoir le contexte national et le S&E. Le FIDA a élaboré des approches ayant pour objet d'accroître la pertinence dans divers contextes. Les approches prennent en compte la vulnérabilité et l'affaiblissement des institutions dans les États fragiles, ainsi que la nécessité d'augmenter la valeur et la diversité des produits dans les pays à revenu intermédiaire. Pour ce qui concerne le S&E au niveau des projets, le FIDA prend actuellement un certain nombre d'initiatives visant à stimuler la demande venant du niveau du projet, à simplifier les processus aux fins de l'adoption des projets, et à assurer un suivi dynamique de l'évaluation de l'impact dans les différents projets et pays.
108. Les deux évaluations clés conduites au cours des quatre dernières années à l'échelle de l'institution, portant sur la supervision directe et la présence dans les pays, ont contribué de façon significative à l'évolution du modèle opérationnel du FIDA. Ces changements permettent au FIDA de mieux comprendre le contexte national et d'améliorer son efficacité en matière de développement. Les deux initiatives ont été intégrées à l'échelle de l'institution et les processus de réforme associés sont très attentivement suivis par la direction du FIDA.
109. L'évaluation par la SADEV du système par lequel la direction du FIDA donne suite aux recommandations a montré que le processus des accords conclusifs a été mis en œuvre efficacement en termes de résultats, et que le système de suite donnée par la direction a également atteint la plupart de ses objectifs au niveau des effets. Les objectifs et la structure du système de suite donnée appliqué par la direction sont pertinents pour le FIDA et ses priorités. Le PRISMA a été signalé pour son effet sur l'obligation de rendre des comptes et la transparence.

Recommandations

110. Les recommandations issues des évaluations sont moins nombreuses que par le passé, et portent davantage sur des thèmes stratégiques; cette évolution a aidé le FIDA à assurer le suivi de façon plus cohérente. Il existe toutefois un domaine dans lequel il serait possible d'améliorer les évaluations; il s'agit de la signature des accords conclusifs, qui pourrait être plus opportune. Plusieurs évaluations qui auraient pu être incluses dans l'examen de cette année ont dû être omises parce que les accords conclusifs les concernant ont été parachevés trop tard ou à une

²¹ EB 2008/95/R.7.

date trop proche de l'examen pour offrir un délai suffisant à l'examen des mesures de suivi. Il faut reconnaître que les retards peuvent résulter de difficultés dans la réalisation d'un consensus au sein des pouvoirs publics. Cela pourrait témoigner de la nécessité de veiller à l'existence d'un solide processus de consultation avec toutes les parties prenantes essentielles dès le début du processus d'évaluation et jusqu'à son achèvement.

111. Étant donné que l'équité entre les sexes et la participation des femmes constituent un domaine prioritaire pour le FIDA, une plus grande attention à la problématique hommes-femmes dans les évaluations et les recommandations qui en découlent contribuerait fortement à comprendre la nature des questions et des mesures requises. Cela facilitera une intégration plus efficace de la problématique hommes-femmes dans les projets et les programmes.
112. Enfin, il ressort clairement des analyses ci-dessus que la mise en œuvre par les autorités gouvernementales des recommandations approuvées ne suit pas le rythme prévu. Tant pour cette année que pour les quatre dernières années prises ensemble, les autorités gouvernementales n'ont intégralement appliqué que moins de la moitié des recommandations, sur une base annuelle et quadriennale. Le pourcentage de recommandations en instance est plus élevé pour le niveau gouvernemental que pour tous les autres niveaux pris ensemble. Cet état de fait résulte aussi de la complexité des structures gouvernementales et des contraintes politiques. Toutefois, un manque relatif d'engagement ou d'accord avec les recommandations pourrait aussi expliquer au moins une partie du problème. La recherche d'une solution pourrait passer par un plus grand consensus au sein des principaux partenaires de l'évaluation, spécialement avec les parties prenantes externes ou gouvernementales, et par l'obtention d'un engagement ferme de la part des pouvoirs publics. Il conviendrait d'encourager et de faciliter la participation des gouvernements à la totalité du processus d'évaluation. D'un point de vue plus opérationnel, on considère qu'il est d'une importance décisive de tenir dans le pays, à un stade relativement précoce, des ateliers réunissant les parties prenantes et de profiter de ces occasions pour la formulation des accords conclusifs avec la participation active de toutes les parties prenantes.

Observations du Bureau de l'évaluation sur le PRISMA 2009

A. Observations d'ordre général

1. Dans l'ensemble, le PRISMA 2009 est un document bien préparé, qui analyse l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans six rapports d'évaluation. Il convient de noter que ce chiffre ne correspond pas au nombre d'évaluations réalisés par OE en 2007. La réduction du nombre d'évaluations examinées dans le PRISMA de cette année résulte de la décision prise par la direction de reporter l'exercice de suivi de certaines évaluations²², dans les cas où aucune grande stratégie de pays ou activité de développement de projet n'a été entreprise depuis le parachèvement de l'évaluation correspondante, ainsi que dans les cas où les évaluations ont été achevées trop récemment pour que des activités de mise en œuvre des recommandations convenues aient pu être lancées.
2. La présente édition de ce document comporte de nouvelles sections concernant: i) l'examen de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans des évaluations de niveau institutionnel (ENI) choisies; et ii) l'analyse des recommandations issues de l'évaluation portant sur la période 2004–2007. En outre, comme convenu avec le Conseil d'administration, le PRISMA continue d'inclure une réponse aux recommandations figurant dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), établi par OE. Enfin, comme l'avait précédemment suggéré OE, le document inclut une vue d'ensemble, présentée sous une forme ventilée suivant les cinq divisions régionales du FIDA, de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures recommandées par les évaluations.

B. Observations spécifiques

3. **L'analyse du "pourquoi"**. Le PRISMA rend bien compte des mesures de suivi prises, mais son utilité pourrait être accrue par l'inclusion d'une explication plus détaillée des raisons pour lesquelles certaines recommandations n'ont été que partiellement appliquées ou ne sont plus applicables. Ainsi, on peut lire dans le document, à propos d'une étude proposée par la recommandation (paragraphe 36), qu'il "n'a pas été possible de réaliser cette étude" concernant le Pakistan, mais le lecteur ne reçoit pas d'informations suffisantes pour en comprendre les raisons.
4. **Recommandations à application différée**. Environ 15% des recommandations entrent dans la catégorie des recommandations à application différée (tableaux 5, 7 et 8). Il est important que les prochaines éditions du PRISMA rendent également compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces recommandations.
5. **La séquence chronologique: évaluation et nouvelles politiques, stratégies et conception de projets**. L'utilité des ENI consacrées par OE à deux programmes du FIDA, le programme pilote de supervision directe (PPSD) et le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT), est mise en évidence par le PRISMA, qui note que ces évaluations ont eu de profondes incidences sur le modèle opérationnel du Fonds et sur son efficacité en matière de développement. Les évaluations du PPSD et du PPPT ont été particulièrement importantes et opportunes, notamment parce qu'elles ont précédé l'élaboration de la politique ou de l'approche du Fonds sur ces thèmes. Cette observation met en évidence l'importance d'une séquence chronologique adéquate, les évaluations par OE précédant, dans la mesure du possible, l'élaboration par la direction de nouvelles politiques, stratégies et conceptions.
6. **Recommandations relatives aux processus institutionnels en rapport avec la conception**. OE convient que les recommandations relatives aux processus

²² Conformément à la suggestion formulée par OE dans le PRISMA 2008.

institutionnels en rapport avec la conception devraient être abordées principalement par le biais d'ENI spécifiquement formulées à cette fin (voir paragraphe 18), étant donné qu'il n'est pas possible de tirer de l'évaluation d'un seul projet des conclusions relatives à des processus institutionnels affectant l'ensemble du portefeuille. Toutefois, les évaluations de projets conduites sur un certain laps de temps pourraient faire apparaître à de multiples reprises des constatations sur une question du même ordre (par exemple, l'insuffisante attention portée au système de suivi et évaluation au niveau du projet dans le processus d'amélioration de la qualité), ce qui pourrait par conséquent justifier qu'elle soit traitée de façon systémique par la direction.

7. **Classification des recommandations en fonction des familles et des domaines thématiques.** Pour ce qui concerne le tableau 6, le PRISMA a défini quatre familles thématiques pour la classification des recommandations et le suivi de leur mise en œuvre. Ces familles sont elles-mêmes subdivisées en un total de 24 domaines thématiques. Les auteurs des futurs PRISMA pourront souhaiter poursuivre la réflexion sur ce cadre de classification. Ainsi, les domaines thématiques concertation sur les politiques et partenariat sont actuellement classés dans la famille thématique "Domaines techniques" avec la finance rurale, l'infrastructure, les marchés, etc. Par contre, les recommandations relatives à la gestion des savoirs sont classées dans la famille regroupant les "thèmes transversaux". Le prochain PRISMA pourrait envisager la définition d'une nouvelle famille thématique sur les "Activités non financières" (regroupant la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et la création de partenariats) pour la classification et le suivi, à l'avenir, des recommandations pertinentes des évaluations. Ce point est important, compte tenu de l'intérêt croissant porté aux activités non financières dans les COSOP et les EPP, ainsi que de l'intérêt des activités non financières pour la réalisation des objectifs de développement au niveau du pays.
8. **Problématique hommes-femmes.** Le PRISMA reconnaît à juste titre l'importance de la problématique hommes-femmes dans les opérations financées par le FIDA. Comme convenu avec le Comité de l'évaluation au cours des discussions tenues en décembre 2008 à propos du nouveau manuel de l'évaluation, les aspects relatifs à la problématique hommes-femmes sont abordés dans le cadre des différents critères d'évaluation (par exemple, capital humain et social et impact de l'autonomisation sur la pauvreté rurale) couverts dans chaque évaluation d'OE. Cette approche va dans le même sens que la réflexion des experts au FIDA et au-delà, qui considèrent qu'il faut traiter la problématique hommes-femmes comme un thème transversal dans les stratégies de pays et la conception des projets, plutôt que comme une composante autonome des activités d'investissement. C'est pourquoi les questions liées à la problématique hommes-femmes sont intégrées — par exemple — aux domaines thématiques "bénéficiaires" et "organisations des pauvres" (voir tableau 6 et paragraphe 76) dans le PRISMA.
9. Enfin, conformément à la décision du Conseil d'administration, OE entreprendra en 2009/2010 une ENI sur la problématique hommes-femmes, qui devrait permettre à OE, à la direction du FIDA et aux organes directeurs de cibler plus précisément ce thème essentiel.
10. **La performance du gouvernement est cruciale.** Les évaluations font de plus en plus apparaître que la performance du gouvernement, par exemple en termes d'allocation en temps utile des fonds de contrepartie et de bonne gestion des opérations de développement financées par le FIDA, est un facteur crucial pour garantir le succès du projet. Il est donc préoccupant qu'environ 46% seulement des recommandations adressées aux gouvernements aient été intégralement appliquées. Cette question, déjà soulevée dans les observations d'OE sur le PRISMA 2008, pourrait exiger une attention systémique de la part de la direction

du FIDA. Pour sa part, OE déploie des efforts pour s'assurer de la présence des représentants du gouvernement et d'autres parties prenantes concernées aux moments clés du processus d'évaluation, de manière à renforcer la participation et l'appropriation des résultats et des recommandations de l'évaluation. Du côté de la direction du FIDA, étant donné que l'accord conclusif reflète l'engagement de la direction du FIDA et du gouvernement du pays partenaire à mettre en œuvre les recommandations approuvées, le PRISMA devrait préciser les instruments utilisés par le FIDA pour assurer la promotion et le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation.

11. **Parachèvement en temps opportun de l'accord conclusif.** L'introduction du nouveau manuel de l'évaluation d'OE, en 2009, expose de façon détaillée les étapes à suivre dans la préparation des accords conclusifs, ainsi que les rôles et les responsabilités correspondants de la direction, du gouvernement et d'OE dans le processus. Étant donné que l'accord conclusif contient un accord entre la direction et le gouvernement sur les principales conclusions et recommandations ressortant de l'évaluation, une coopération active et en temps utile entre la direction et ses homologues du gouvernement est un élément essentiel pour que le processus de l'accord conclusif soit achevé dans les délais prévus.

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, par thème (PRISMA 2009)

(pourcentage)

<i>Thème</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>
Analyses, études et recherche	-	-	-	100	-	-	100
Participation et consultation des bénéficiaires et des parties prenantes	50	38		13	-	-	100
Conception et formulation de projet	33	17	33	-	-	17	100
Décentralisation	-	-	-	-	-	-	-
Concertation sur les politiques	100	-	-	-	-	-	100
Présence dans le pays	100	-	-	-	-	-	100
Problématique hommes-femmes	-	-	-	-	-	-	
Gouvernance	-	-	-	-	-	-	
Ressources humaines	100	-	-	-	-	-	100
Infrastructure	-	-	-	-	-	-	
Innovation et reproduction	100	-	-	-	-	-	100
Gestion des savoirs	67	-	33	-	-	-	100
Gestion des ressources naturelles	100	-	-	-	-	-	100
Organisations	67	-	-	33	-	-	100
Partenariat	83	-	-	17	-	-	100
Gestion et administration de projet	43	-	29	14	-	14	100
Développement du secteur privé, des marchés et des entreprises	100	-	-	-	-	-	100
Finance rurale	17	-	-	33	-	50	100
S&E des résultats	50	17	-	33	-	-	100
Stratégie	25	50	-	25	-	-	100
Supervision	50	50	-	-	-	-	100
Durabilité	40	20	20	20	-	-	100
Formation, renforcement des capacités	75	-	25	-	-	-	100
Ciblage	50	38	-	-	-	13	100
Total (pourcentage)	57	16	8	13	0	7	100

Note: Les pourcentages sont arrondis, de sorte que le total peut être différent de 100.

Sources des réponses aux recommandations des accords conclusifs

<i>Pays/projet/programme évalué</i>	<i>Réponse</i>	
	<i>Au niveau du projet/programme</i>	<i>Au niveau du pays/de l'institution</i>
Évaluation intermédiaire		
Burkina Faso: Projet national de gestion des terroirs – Phase II	<p>Programme de développement rural durable (PDRD), approuvé en décembre 2004</p> <p>Programme d'investissement communautaire en fertilité agricole (PICOFA), approuvé en septembre 2003</p> <p>Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural, approuvé en avril 2009</p>	
Évaluations terminales		
Albanie: Programme de développement des zones montagneuses	<p>Programme de développement durable des zones rurales de montagne (approuvé en décembre 2005)</p> <p>Programme de liaison des zones montagneuses aux marchés (approuvé en septembre 2008)</p>	
Belize: Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités	<p>Programme de financement rural (approuvé en décembre 2008)</p> <p>Renforcement des capacités des collectivités locales et fourniture de services financiers ruraux en faveur des pauvres (don, approuvé en décembre 2006)</p>	
Pakistan: Projet de soutien dans la zone de Dir (DASP)	<p>Même projet- DASP (évaluation conduite avant l'achèvement effectif du projet)</p> <p>Renforcement des institutions locales dans le district de Dir (don, approuvé en décembre 2008)</p>	
Roumanie: Projet de développement des Apuseni	Aucun autre projet ou programme en Roumanie	
Évaluations de programme de pays		
Brésil	<p>Projet de développement durable dans la région semi-aride de Piauí (Viva o Semi-arido), en cours de conception</p> <p>Projet de développement durable dans les régions de Cariri et Serido, dans l'État de Paraíba, en cours de conception</p> <p>Consolidation institutionnelle de la Commission de l'agriculture familiale (REAF) du MERCOSUR (don, approuvé en septembre 2008)</p>	COSOP approuvé en septembre 2008
Évaluations à l'échelle de l'institution		
Aucune évaluation à l'échelle de l'institution		

