

Cote du document:	EB 2009/98/R.8
Point de l'ordre du jour:	5 c)
Date:	26 novembre 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

**Résumé analytique - Évaluation
conjointe des politiques et opérations
menées en Afrique par la Banque
africaine de développement et le Fonds
international de développement
agricole dans le domaine de
l'agriculture et du développement rural**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 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 le responsable du FIDA ci-après.

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
I. Introduction	1
II. Contexte dans lequel s'inscrivent les politiques relatives à l'agriculture et au développement rural: répercussions au niveau des stratégies	3
A. L'Afrique en marche: débouchés pour l'agriculture	3
B. Principaux problèmes pour l'agriculture en Afrique	5
C. Appui politique à l'agriculture et au développement rural en Afrique	6
D. Incidences stratégiques sur l'agriculture et le développement rural en Afrique	8
III. Évolution du contexte de l'agriculture et du développement rural en Afrique: pertinence de la BAfD et du FIDA	11
A. Opérations de la BAfD et du FIDA dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique	11
B. Réponse apportée par la BAfD et le FIDA aux difficultés qui se posent dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique	12
C. Le défi que représentent la multiplicité et la complexité des problèmes	14
IV. Évaluation de la performance	15
A. Performance des projets	15
B. Performance des programmes pays	19
C. Performance des organismes de prêt et des emprunteurs	20
V. Examen des partenariats	22
A. Partenariat entre le FIDA et la BAfD	22
B. Partenariat avec les gouvernements	24
C. Autres partenariats du FIDA et de la BAfD dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique	25
D. Répercussions du nouveau contexte des partenariats et des nouvelles modalités de l'aide	26
E. Options de partenariat pour la BAfD et le FIDA	27
VI. Conclusions et recommandations	27
A. Conclusions	27
B. Recommandations	32
Annexes	
I. Consultants chargés de l'évaluation	37
II. Bibliographie	38
III. Définition des critères d'évaluation appliqués dans le cadre de l'évaluation conjointe	40
IV. Aide publique au développement (APD) en faveur de l'Afrique	41
V. Comparaison entre l'accord de coopération FIDA/BAfD de 1978 et le mémorandum d'accord de 2008	42
VI. Objectifs stratégiques de la BAfD et du FIDA dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique	43
VII. Projets cofinancés par le FIDA et la BAfD, 1978-2009	44
VIII. Exemples de bonnes pratiques tirés des stratégies de pays et des projets récemment formulés par la BAfD et le FIDA	52

Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
BAfD	Banque africaine de développement
CAADP	Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OE	Bureau de l'évaluation du FIDA
OPEV	Département de l'évaluation des opérations de la BAfD
S&E	Suivi et Évaluation

Résumé analytique - Évaluation conjointe des politiques et opérations menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural

I. Introduction

Historique

1. Sur suggestion de leurs présidents respectifs, le Conseil d'administration de la Banque africaine de développement (BAfD) et celui du Fonds international de développement agricole (FIDA) ont demandé que les bureaux de l'évaluation indépendants des deux institutions mènent une évaluation conjointe de leurs politiques et opérations dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Le présent document donne une vue d'ensemble des principaux résultats, conclusions et recommandations issus de cette évaluation. Le rapport principal intégral est disponible sur demande auprès du Bureau de l'évaluation du FIDA (OE) ou du Département de l'évaluation des opérations de la BAfD (OPEV).
2. L'évaluation conjointe a été lancée à la suite de la signature d'un mémorandum d'accord, au nom des présidents du FIDA et de la BAfD, par le directeur d'OE et celui d'OPEV. Un comité de surveillance¹, un groupe consultatif indépendant² et un secrétariat de l'évaluation conjointe³ ont été constitués pour réaliser l'évaluation, et des consultants⁴ ont été engagés pour appuyer les bureaux d'évaluation. À partir du document relatif à l'approche de l'évaluation conjointe, un rapport initial a été établi et remis à la direction du FIDA et à celle de la BAfD. Ce rapport précisait les objectifs, les méthodes, les questions clés, le calendrier, les arrangements administratifs et les approches en matière de communication de l'évaluation conjointe. Les principaux résultats obtenus au cours du processus - y compris le rapport final complet - peuvent être téléchargés sur le site web créé pour l'évaluation conjointe⁵.

Objectifs

3. L'évaluation conjointe portait sur les politiques et opérations de la BAfD et du FIDA dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Quatre objectifs avaient été fixés pour cette évaluation: i) déterminer la pertinence de ces politiques et opérations à la lumière des questions actuelles et des problématiques nouvelles ayant trait à l'agriculture et au développement rural sur le continent; ii) évaluer la performance et l'impact des politiques et opérations du FIDA et de la BAfD dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique⁶; iii) évaluer les partenariats stratégiques entre le FIDA et la BAfD ainsi qu'entre ces deux organisations et d'autres acteurs en vue sur le continent dans le secteur de

¹ Constitué des directeurs du Bureau d'OE et d'OPEV.

² Des conseillers principaux indépendants ont été mobilisés pour rassurer les organes directeurs que l'évaluation serait de la qualité requise et conforme aux meilleures pratiques internationales. Le groupe consultatif est constitué de trois professionnels du développement ayant une expérience de l'agriculture et du développement rural en Afrique et connaissant bien les questions relatives à l'évaluation; il s'agit de M. Per Pinstrup-Andersen (Danemark), ancien Directeur général de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, de M. Robert Picciotto (Italie), ancien Directeur général du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale et de M. Seydou Traore (Mali), ancien Ministre de l'agriculture du Mali.

³ Créé au sein du Bureau de l'évaluation du FIDA.

⁴ Voir à l'annexe 1 le nom des consultants ayant collaboré avec OE et OPEV dans le cadre de l'évaluation conjointe.

⁵ <http://www.ifad.org/evaluation/jointevaluation/docs/index.htm>.

⁶ S'agissant de la BAfD, la présente évaluation conjointe ne passe en revue que les opérations financées par le Département de l'agriculture et de l'agro-industrie (OSAN).

l'agriculture et du développement rural; et iv) comprendre les causes immédiates de la performance et de la pertinence du FIDA et de la BAfD dans le secteur de l'agriculture et du développement rural et formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité de l'action de développement, y compris par des partenariats entre les deux organisations, et entre celles-ci et d'autres organismes. L'évaluation conjointe entendait également examiner la pertinence et les résultats passés et actuels des opérations, tout en se tournant vers l'avenir, puisqu'elle formulait des recommandations quant aux moyens que les deux organisations peuvent mobiliser pour répondre à un environnement en évolution constante, compte tenu de leurs objectifs stratégiques et de leurs avantages comparatifs.

Processus et produits

4. Pour gérer efficacement le processus, l'évaluation a été menée en quatre temps, chaque phase incluant des activités et des produits complémentaires. Ces quatre étapes étaient les suivantes: i) préparatifs: élaboration d'un document d'approche puis d'un rapport initial; ii) étape intérimaire: établissement du rapport provisoire (voir paragraphe 5); iii) travail sur le terrain: y compris des visites dans huit pays africains (voir paragraphe 6); et iv) établissement du rapport final. En outre, un bilan de la qualité initiale d'un échantillon de stratégies de pays et de projets récents a été effectué, dont les conclusions ont été utilisées pour établir le rapport final (voir paragraphes 7 et 8). Les quatre étapes principales ci-dessus ont suivi un ordre séquentiel.
5. La phase intérimaire comportait une analyse de documents de la BAfD, du FIDA et d'autres organisations, analyse complétée par des entretiens, individuels ou en groupe, avec la direction et le personnel des deux organisations. Cette phase a permis de produire des documents de travail sur les questions suivantes: i) questions relatives au contexte de l'agriculture et du développement rural en Afrique et aux défis et possibilités qui voient le jour; ii) méta-évaluation⁷ des opérations précédentes financées par le FIDA et la BAfD en Afrique, en s'appuyant sur l'examen de rapports existants établis dans le cadre d'évaluations indépendantes menées par OPEV et OE; iii) examen des partenariats entre la BAfD et le FIDA et d'autres acteurs du développement agricole et rural en Afrique; et iv) analyse des processus administratifs (par exemple, supervision directe et appui à l'exécution) et leur impact sur les résultats sur le terrain. Les documents de travail ont été utilisés pour établir le rapport provisoire et pour étayer le rapport final. Les résultats provisoires de cette phase intérimaire ont été communiqués à la direction et au personnel ainsi qu'aux organes directeurs du FIDA et de la BAfD; les réactions de tous ont été dûment prises en compte pour finaliser le rapport provisoire.
6. Les études de pays portaient sur le Ghana, le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Nigéria, le Rwanda, le Soudan et la République-Unie de Tanzanie. L'équipe d'évaluation a ainsi eu l'occasion de valider les conclusions du rapport provisoire et d'approfondir le questionnement sur certains points grâce à une interaction avec les partenaires dans les pays visés, mais aussi avec les représentants des donateurs, le personnel des projets, les organisations de la société civile et les bénéficiaires, et grâce aussi à des visites de quelques projets et activités. Les visites dans les pays ont été complétées par une enquête d'opinion dans six des huit pays retenus, pour recueillir les réactions d'un ensemble de partenaires et de parties prenantes sur les opérations financées par les deux institutions⁸.

⁷ La méta-évaluation a permis de faire un bilan des résultats et de l'impact des politiques et des opérations du FIDA et de la BAfD, mais aussi d'en comprendre les causes immédiates grâce à un examen sur le dossier approfondi d'éléments issus d'évaluations passées.

⁸ L'enquête a porté sur deux cents parties prenantes dans six pays, y compris des ministres, des fonctionnaires des ministères chargés de l'agriculture et du développement rural et des représentants du secteur privé, de la société civile et de donateurs multilatéraux et bilatéraux.

7. Parallèlement, le travail sur dossier s'est poursuivi avec une étude de la qualité initiale portant sur un échantillon de stratégies et de projets soutenus récemment par les deux organisations en Afrique. Cette étude visait principalement à déterminer dans quelle mesure la BAfD et le FIDA ont pris en compte les principaux enseignements et éclairages issus des évaluations précédentes dans les nouveaux projets et stratégies.
8. Le rapport final s'est inspiré des résultats décrits aux paragraphes précédents. Il s'appuie sur le rapport provisoire et les quatre documents de travail qui l'accompagnent, le travail dans les pays et l'enquête d'opinion, ainsi que sur le bilan de la qualité initiale. Le projet de rapport final a bénéficié des observations formulées par les directions de la BAfD et du FIDA. De plus, une réunion de consultation s'est tenue au Mali pour examiner le projet de rapport final en septembre 2009 avec des représentants de gouvernements africains, de donateurs, de la société civile, d'ONG et d'autres encore, dont les principaux commentaires ont été pris en compte dans le rapport final d'évaluation conjointe.
9. Le chapitre II du présent document analyse les possibilités et les défis nouveaux ayant des répercussions sur l'agriculture et le développement rural en Afrique. Le chapitre III donne une vue d'ensemble des priorités stratégiques de la BAfD et du FIDA et fait le point quant à leur pertinence s'agissant de relever les défis décrits au chapitre II. Le chapitre IV analyse la performance des opérations antérieures financées par le FIDA et la BAfD en Afrique et décrit les travaux menés ces dernières années pour renforcer l'efficacité sur le front du développement grâce à des réformes institutionnelles. Le chapitre V fait le bilan du partenariat passé entre le FIDA et la BAfD et des partenariats avec les États et les autres acteurs du développement, un aspect essentiel du travail dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. On trouvera au chapitre VI les principales conclusions et recommandations.

II. Contexte dans lequel s'inscrivent les politiques relatives à l'agriculture et au développement rural: répercussions au niveau des stratégies

10. L'agriculture et le développement rural constituent une voie privilégiée pour atteindre les objectifs cruciaux pour le développement que sont la promotion de la croissance et la réduction de la pauvreté et de la faim en Afrique. L'agriculture fait vivre environ 80% de la population de l'Afrique, et contribue pour un tiers au PIB du continent. Des études montrent que la croissance prenant appui sur l'agriculture peut être quatre fois plus efficace pour réduire la pauvreté que la croissance basée sur d'autres secteurs. Cela étant, pour que l'agriculture et le développement rural puissent contribuer à réduire la pauvreté, il reste bien des problèmes à résoudre, notamment la faible productivité des petits agriculteurs et l'impossibilité pour eux d'accéder aux marchés, les montants budgétaires insuffisants engagés par les gouvernements nationaux, la stagnation de l'aide provenant des donateurs traditionnels, tant en volume qu'en qualité, et la nécessité de mettre au point des systèmes viables de financement rural en Afrique. L'évaluation a donc accordé une attention toute particulière à l'évolution du contexte et des perspectives de l'agriculture et du développement rural en Afrique et mis en lumière les nouvelles tendances, les questions relatives aux politiques sectorielles et les répercussions au niveau des investissements stratégiques dans une perspective à la fois africaine et mondiale.

A. L'Afrique en marche: débouchés pour l'agriculture

11. L'évaluation a constaté que la situation économique de l'Afrique s'est, d'une manière générale, améliorée ces dernières années. Pendant plus d'une décennie, avant l'actuelle récession mondiale, de nombreuses économies africaines, tirant

profit des améliorations de l'environnement macro-économique, d'une meilleure gouvernance et d'une réduction des conflits armés, ont connu une croissance rapide. Cette forte croissance économique a contribué à réduire la pauvreté; en particulier, la croissance du secteur agricole a aidé à améliorer la sécurité alimentaire et à réduire la faim et la malnutrition. Les politiques sectorielles concernant l'agriculture et le développement rural ont elles aussi été améliorées dans un certain nombre de pays, grâce à un appui politique renforcé. Les prix des produits de base semblent se stabiliser à la hausse, soit une plus forte incitation pour les agriculteurs et les entreprises du secteur privé, et, partant, de nouvelles perspectives pour le développement agricole.

12. La croissance enregistrée dans le secteur agricole depuis les années 80 s'explique principalement par l'adoption de politiques mieux adaptées, l'accroissement de l'investissement privé et de la demande de produits agricoles résultant de la croissance économique ainsi que par l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre dans certaines parties du continent. Tout comme la croissance économique générale, la croissance du secteur agricole a varié d'un pays à l'autre, mais le fait que plus d'une douzaine de pays ont enregistré une forte croissance dans le secteur agricole permet d'espérer que ces bons résultats pourront se reproduire ailleurs.
13. Malgré la récession en cours et la persistance d'un certain nombre de problèmes dans le secteur, l'évaluation a identifié des possibilités que les agriculteurs et les entreprises agro-industrielles d'Afrique pourraient saisir, ainsi que le fort potentiel que représente l'agriculture africaine pour la réduction de la pauvreté et de la faim. En particulier, les perspectives pour les cultures traditionnelles sont bonnes, un signe encourageant étant donné que ces cultures sont précisément l'activité principale des petits cultivateurs africains.
14. Des débouchés régionaux et mondiaux s'ouvrent pour les produits de base agricoles. De nouvelles technologies et de nouveaux produits issus de l'agriculture (dont les biocombustibles) apparaissent sur l'ensemble du continent. Les communautés économiques régionales se sont engagées à créer des unions douanières et des marchés communs pour soutenir les échanges régionaux Sud-Sud. Dans l'avenir immédiat, pour l'agriculture africaine, les principaux marchés se trouvent en Afrique même. Ces marchés sont vastes et se développent rapidement. L'urbanisation va accroître la demande de produits alimentaires à plus forte valeur. Il y a peu de temps encore, les marchés asiatiques – déjà importants et en progression – assuraient dans une large mesure l'autosuffisance alimentaire. Mais faute de terres arables supplémentaires – les meilleures d'entre elles étant déjà utilisées intensivement – les pays asiatiques devront sans doute à l'avenir importer des produits de base agricoles en plus gros volumes. L'Afrique est toute désignée pour répondre à cet accroissement de la demande.
15. À moyen comme à long terme, des facteurs tels que la biotechnologie et la production de biocombustibles offrent d'importants débouchés pour l'agriculture. Des évolutions remarquables se dessinent déjà dans le secteur agro-alimentaire international et dans la recherche agronomique du fait de la mise au point de nouvelles variétés de cultures à fort rendement, résistant aux parasites ou à la sécheresse. On déplore souvent que l'Afrique soit passée à côté de la révolution verte, mais des progrès techniques sont intervenus depuis lors: l'amélioration de variétés de manioc exemptes de mosaïque et la mise au point de nouvelles variétés de riz telles que Nerica, qui croise les caractéristiques des souches de riz africaines et asiatiques.
16. Les gouvernements africains, les institutions régionales et les partenaires de développement s'engagent de plus en plus sur la voie de l'agriculture et du développement rural. De nouveaux donateurs privés et donateurs non traditionnels, tels que le Brésil, la Chine et l'Inde, fournissent des volumes croissants d'aide et d'investissement pour l'Afrique, encore que cette évolution complique les problèmes

de coordination des interventions de développement et d'autant plus encore du fait de la multiplication des donateurs. En revanche, l'accent placé sur l'appropriation par les pays dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide constitue un moyen d'aller de l'avant.

17. À mesure que toutes les possibilités sont exploitées, un secteur agricole en expansion fournira des emplois, assurera la sécurité alimentaire et la croissance, et réduira la pauvreté et la malnutrition. L'engagement stratégique et la multiplication des investissements dans l'agriculture en Afrique se justifient amplement.

B. Principaux problèmes pour l'agriculture en Afrique

18. Pour autant, de nombreux problèmes continuent de se poser pour l'agriculture africaine: médiocrité de l'infrastructure, faiblesse des institutions et manque d'intégration régionale; sous-développement des marchés et participation limitée du secteur privé; faible productivité des petits agriculteurs – pourtant les principaux acteurs de l'agriculture et du développement rural en Afrique; gestion des terres non viable et manque de clarté du régime foncier; nécessité de mettre en place une gestion efficace des ressources naturelles et de l'environnement, dans le contexte notamment du changement climatique; ampleur de la pauvreté, exacerbée par une croissance démographique rapide et la persistance du VIH/sida; et inégalité généralisée entre les sexes, qui freine la contribution des femmes dans une région où elles jouent pourtant un rôle clé dans l'agriculture et les échanges de produits agricoles. En 2008, ces problèmes ont été amplifiés par les chocs successifs causés par la crise des prix des produits alimentaires, la crise énergétique et la crise financière, qui ont provoqué un net ralentissement économique dans toutes les régions du monde, y compris en Afrique.
19. **Commercialisation et marchés.** Permettre aux nombreux petits agriculteurs de passer de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale représente un vrai défi. L'amélioration de l'accès aux marchés, les chaînes de valeur et l'incitation par les prix sont indispensables pour les produits agricoles. Cela étant, même les grands producteurs commerciaux subissent les contraintes du marché. L'accès restreint aux marchés – à la fois nationaux et internationaux – met en péril l'agriculture africaine. Les obstacles au commerce érigés par les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et leurs subventions à l'exportation, l'inefficacité des systèmes de production et l'insuffisance des mécanismes d'assurance de la qualité des produits africains sont autant de facteurs qui freinent les échanges et l'accès aux marchés sur le continent même. Les politiques nationales peuvent elles aussi nuire aux agriculteurs africains. La protection de l'agriculture dans les pays de l'OCDE fait baisser le prix de certains produits de base sur les marchés mondiaux et prive les exportateurs africains de revenus potentiels. Le coton en est un exemple frappant, dans la mesure où les cours internationaux ont chuté à cause des exportations de gros producteurs qui bénéficient de subventions généreuses. De plus, les agriculteurs africains ne peuvent concurrencer les importations bon marché de céréales et de viande subventionnées dont profite le consommateur des villes, aux dépens du producteur local. En théorie, la libéralisation des échanges et des arrangements commerciaux dans le secteur agricole devrait permettre aux cultivateurs africains d'exporter librement vers les pays du Nord. Or, dans la pratique, certaines exportations – il s'agit souvent de produits non traditionnels prometteurs, tels que l'horticulture ou le poisson de grande valeur – se heurtent à des obstacles non tarifaires, notamment des réglementations fort exigeantes en matière sanitaire et phytosanitaire. Les entreprises agro-industrielles d'Afrique envisageant d'exporter sont frappées de droits de douane progressifs sur les produits transformés – l'accès pouvant être en franchise de droits pour les produits non transformés et les droits progressant rapidement avec toute ouverture supplémentaire. Ces questions de

nature systémique en ce qui concerne les marchés et les échanges appellent une riposte stratégique.

20. La qualité des réseaux routiers et de l'infrastructure commerciale revêt une importance particulière s'agissant de réduire les coûts de la commercialisation. Or, la mise en place de cette infrastructure est lente, surtout quand il s'agit de relier les pays sans accès à la mer et les zones reculées de pays côtiers aux centres, où la demande est forte et aux ports. Les investissements régionaux et sous-régionaux, tellement nécessaires, restent insuffisants.
21. **L'agriculture et le développement rural dans les États fragiles et les autres pays à faible revenu.** L'agriculture joue un rôle fondamental pour la sécurité alimentaire et la survie des populations pauvres des États fragiles et des autres pays à faible revenu⁹. Les difficultés que connaissent ces pays méritent une attention particulière. La vulnérabilité est en effet forte sur le continent, et l'agriculture peut jouer un rôle important pour créer des moyens de subsistance et assurer la sécurité alimentaire. Mais des questions difficiles se posent quand il s'agit de stimuler l'agriculture et le développement rural dans les États fragiles et dans les pays à faible revenu connaissant des circonstances défavorables. Pour parvenir à la croissance du secteur agricole que connaissent d'autres pays, les États fragiles doivent surmonter des difficultés particulières: médiocrité de la gouvernance, faible capacité institutionnelle et conflits qui perdurent.
22. Dans ces circonstances, les difficultés sont nombreuses et le programme est lourd, et il n'est guère aisé d'élaborer les politiques qui conviennent, d'établir des priorités et de les hiérarchiser de manière appropriée, et d'éviter de trop éparpiller les interventions publiques en n'obtenant qu'un résultat bien maigre. Il faut alors une volonté politique et une conduite éclairée à même de permettre l'élaboration et la mise en œuvre de politiques stratégiques et efficaces.

C. Appui politique à l'agriculture et au développement rural en Afrique

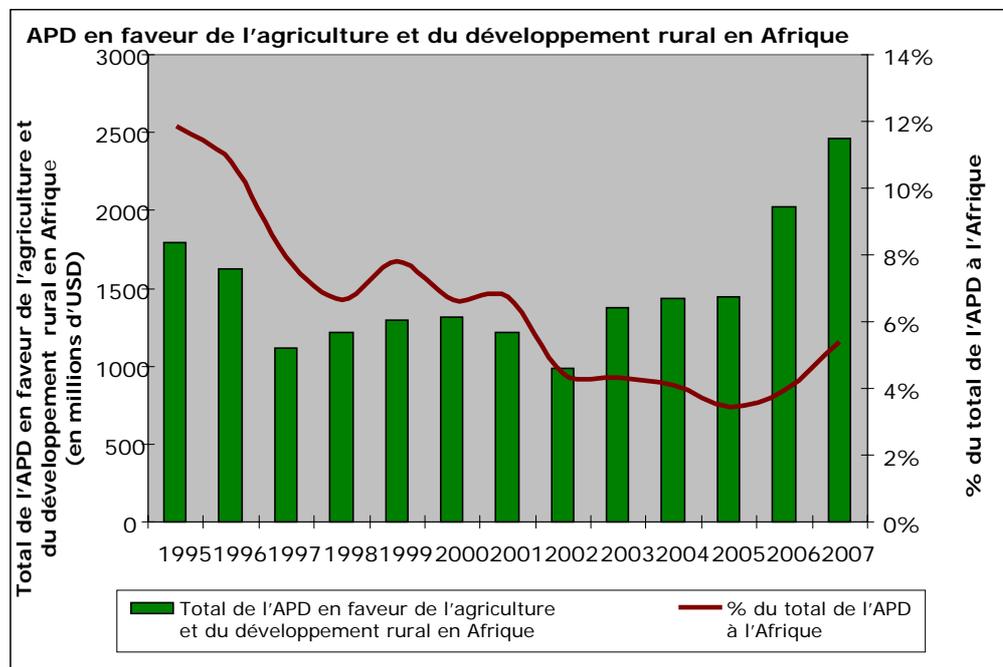
23. Ces dernières années, l'agriculture a bénéficié d'un regain d'intérêt, dans le cadre notamment du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP), lancé en 2002 par le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), et de la Déclaration de Maputo de 2003, par laquelle les gouvernements africains s'engageaient à affecter 10% de leur budget national à l'agriculture, et ce dans le but de faire passer le taux de croissance annuel de l'agriculture à 6%. Début 2009, sept pays africains étaient parvenus à ce niveau d'engagement de 10% fixé dans la Déclaration de Maputo. Néanmoins, l'appui politique à l'agriculture est souvent plus faible en Afrique que dans d'autres régions du monde en développement. Globalement, l'évaluation a permis de constater une volonté de renforcer les investissements dans l'agriculture et le développement rural des pays visités, encore que des questions subsistent quant à l'efficacité des investissements dans ce secteur. Le niveau des dépenses publiques affectées à l'agriculture et au développement rural est certes important, mais leur structure et l'efficacité de l'utilisation des ressources revêtent une importance toute particulière. Il importe de bien cerner les priorités et de procéder à une analyse approfondie des dépenses publiques, mais de nombreux pays sont mal équipés en la matière.
24. Au renouvellement de l'intérêt pour l'agriculture et à l'accroissement des dépenses des pays africains correspond un accroissement de l'aide publique au développement (APD) dans le secteur agricole (voir la figure 1). En 2002, l'APD pour l'agriculture et le développement rural a atteint son niveau le plus bas, soit 991 millions d'USD, mais en 2007 elle avait plus que doublé pour atteindre

⁹ Y compris les pays qui arrivent en mauvaise position dans l'indice d'évaluation des politiques et institutions nationales (EPIN). La Banque mondiale classe les pays selon l'EPIN, calculé en fonction de la gestion économique, des politiques structurelles, des politiques visant l'insertion sociale et l'équité et de la gestion du secteur public et des institutions.

2 456 millions d'USD. La part de l'APD affectée à l'agriculture et au développement rural dans la région est tombée de 11,8% à 3,5% entre 1995 et 2005; en 2007, elle avait amorcé une reprise atteignant 5,4%. Les engagements au titre de l'APD pour 2008 et 2009 sont plus élevés encore et de nouveaux donateurs bilatéraux et des fondations privées y participent de plus en plus activement. La multiplication de donateurs est certes utile car elle s'accompagne de nouvelles ressources affectées à l'agriculture et au développement rural, mais elle pose des problèmes au niveau de la coordination dans un secteur souvent caractérisé par la faiblesse de ses institutions. Enfin, on peut utilement souligner qu'entre 1998 et 2007, le FIDA et la BAfD ont fourni environ 50% du volume total de l'APD multilatérale destinée à l'agriculture et au développement rural en Afrique. Ces chiffres montrent le volume soutenu de l'aide que les deux organisations fournissent à l'agriculture et au développement rural, alors même que d'autres donateurs se sont retirés de ce secteur au cours des années 90 et dans la première moitié de cette décennie-ci.

Figure 1

Aide publique au développement destinée à l'agriculture et au développement rural en Afrique (engagements)



Note: l'agriculture et le développement rural englobent l'agriculture, la foresterie et les pêches.
Source: <http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=CRSNEW>.

Lacunes constatées au niveau des politiques et de l'encadrement

25. Il y a certes eu une riposte concertée face à la crise des prix des produits alimentaires, et le CAADP est un élément fédérateur utile, mais le continent souffre néanmoins d'un déficit de politiques et de direction dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. De nombreux États, situés principalement en Afrique subsaharienne, sont dépourvus des capacités qui leur permettraient de guider l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes appropriés dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, dans le double objectif de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté. La capacité de coordonner les politiques et de gérer la division du travail dans une architecture complexe d'aide au développement est elle aussi fort limitée. Ces lacunes constatées au niveau des politiques sont d'autant plus marquées qu'il existe un déficit de connaissances dans le domaine de l'agriculture en Afrique, que vient compliquer plus encore l'hétérogénéité de la région, dans laquelle les conditions locales et la

compréhension des besoins varient énormément d'un pays à l'autre. Il existe néanmoins des exemples positifs d'encadrement et de renforcement des stratégies sectorielles ou d'investissement dans plusieurs pays, dont le Rwanda et la République-Unie de Tanzanie. Le CAADP est très prometteur, mais il lui reste à faire ses preuves en tant que catalyseur de l'action. Le rôle de ce programme a été quelque peu controversé et a évolué au fil du temps, mais son influence reste modeste. Le rythme des activités s'est pourtant accéléré en 2009, et la tenue d'une série de tables rondes par pays organisées récemment par le CAADP dans l'optique du lancement de «pactes» nationaux pourrait lui donner un nouvel élan. Les pactes du CAADP sont des accords de haut niveau conclus entre gouvernements, représentants régionaux et partenaires du développement dans le but de mettre en œuvre le CAADP de manière ciblée dans un pays donné (ou dans une région donnée s'il s'agit d'un pacte régional). Ils précisent les programmes et projets en tenant compte des priorités nationales en faveur desquelles les divers partenaires peuvent s'engager à verser des fonds.

26. Dans une certaine mesure, la BAFD a aidé à combler le vide qui existait au niveau de la direction de l'agriculture et du développement rural en Afrique par la riposte qu'elle a mobilisée face à la crise des prix des produits alimentaires, notamment les efforts déployés pour coordonner l'aide des donateurs à ce secteur. Pour sa part, le FIDA a fait preuve de dynamisme dans le cadre de l'Équipe spéciale de haut niveau des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire et dans celui de son intervention coordonnée face à la flambée des prix des produits alimentaires. La réponse à la crise des prix des denrées alimentaires est intervenue en temps opportun, mais n'a pas tenu compte des questions stratégiques à plus long terme dans le secteur. La BAFD et le FIDA ont tous deux assumé un rôle de premier plan dans certains sous-secteurs essentiels de plusieurs pays d'Afrique, par exemple la gestion de l'eau (BAFD) ou le financement rural et le développement communautaire (FIDA). Cela étant, ni l'une ni l'autre n'a pu guider l'agriculture et le développement rural dans son ensemble, que ce soit au niveau régional ou à celui des pays, et aucune autre organisation n'arrive à le faire systématiquement. Le prochain défi à relever pour la BAFD et le FIDA en Afrique consistera à passer d'un dialogue ponctuel à une concertation sectorielle, à s'engager aux côtés des gouvernements, des autres donateurs, du secteur privé et des organismes régionaux ou sous-régionaux comme le CAADP, et à œuvrer pour inciter les gouvernements nationaux à assumer un rôle de premier plan et à rendre plus efficace l'architecture de l'aide à l'agriculture et au développement rural en Afrique.

D. Incidences stratégiques sur l'agriculture et le développement rural en Afrique

Les quatre 'I'

27. Si l'on tient à assurer la croissance et la productivité du secteur agricole, il faudra lancer toute une série d'actions pour relever les défis décrits ci-dessus. On peut résumer les priorités en se référant aux «quatre I»: améliorer le **climat de l'investissement**; améliorer l'**infrastructure** et l'intégration régionale; appuyer l'**innovation**; et renforcer les **capacités institutionnelles** (Ndulu et al., 2007). Toutefois, le contexte africain dans lequel s'inscrivent ces dimensions est complexe et très variable et il importe d'adapter les solutions aux conditions locales. Le contexte du pays est déterminant.
28. L'amélioration du climat de l'investissement exigerait: i) des incitations suffisantes pour les agriculteurs par le biais de politiques macro-économiques, commerciales et sectorielles solides; ii) l'amélioration des incitations et l'allègement de la bureaucratie pour les petites entreprises; iii) la réduction des coûts du transport des produits agricoles; et iv) l'élimination des obstacles aux échanges interrégionaux. Si l'on confirmait les titres fonciers, notamment pour les femmes, les agriculteurs bénéficieraient d'une plus grande sécurité quand il s'agirait

d'investir dans leur terre. Les investissements publics et privés dans l'infrastructure routière, les ouvrages de gestion de l'eau et les équipements commerciaux revêtent une importance particulière s'agissant d'améliorer la productivité et d'accroître la compétitivité des produits africains sur les marchés tant régionaux qu'internationaux. Le renforcement de la science, de la technologie et de la recherche dans le secteur agricole, au niveau tant régional que national, est impératif si l'on tient à réduire l'écart technologique croissant auquel sont confrontés les producteurs africains: des technologies adaptées aux différents contextes agro-écologiques et le recours aux recherches les plus récentes en biotechnologie s'imposent. En Afrique, le rendement des investissements dans l'innovation et la recherche agricole est en effet élevé.

29. L'évaluation accorde une importance toute particulière au renforcement des institutions. Quatre types d'institutions se doivent de collaborer pour aider les agriculteurs à accéder au crédit, aux services de vulgarisation et aux marchés, ainsi qu'au développement local et communautaire: i) le secteur privé, y compris les associations professionnelles et les associations d'agriculteurs et de producteurs; ii) les organisations communautaires et les organisations de la société civile; iii) les institutions gouvernementales décentralisées; et iv) les institutions sectorielles traditionnelles qui, souvent, ont besoin d'être réformées pour focaliser davantage leur action et devenir plus efficaces et plus efficaces. Les pouvoirs publics auxquels incombe la responsabilité politique et financière doivent être le moteur de la décentralisation et des réformes du secteur public. Des possibilités d'associer les initiatives du secteur public et du secteur privé devraient voir le jour, tout comme des moyens d'établir des liens entre les petits agriculteurs et les entreprises fournissant les intrants, des services et des résultats au niveau des processus ou des marchés.
30. Les efforts déployés pour améliorer l'agriculture en Afrique devront tenir compte de la diversité des petits producteurs, et notamment des agricultrices. Les petits producteurs doivent en effet pouvoir accéder aux technologies qui permettent d'accroître la productivité et la rentabilité, aux institutions fournissant des services d'appui et à des filières d'approvisionnement efficaces s'agissant tant des intrants que des produits, y compris des marchés équitables et transparents au niveau national comme à l'étranger. Tout aussi importante est la présence d'entreprises commerciales opérant dans le cadre d'un secteur privé compétitif et de marchés fonctionnant correctement. L'appui public devrait: i) permettre et encourager les investissements et l'initiative privés, éventuellement dans le cadre de partenariats public-privé; ii) assurer la coordination lorsque les marchés atteignent leurs limites; et iii) aider le secteur à tirer profit des nouveaux débouchés et circuits commerciaux de la demande, par exemple les supermarchés.

Tenir compte de la complexité – établir des distinctions entre les diverses dimensions de l'agriculture et du développement rural

31. Les grands axes de l'action qui s'impose sont clairs, mais les détails doivent être adaptés aux circonstances nationales. À cet égard, il peut être utile d'examiner quatre domaines d'intervention distincts selon un double axe: i) entre, d'une part, les politiques n'exigeant aucun investissement et, de l'autre, les programmes appelant un investissement; et ii) entre, d'une part, les approches simples ayant fait leurs preuves et pouvant être appliquées avec confiance et, de l'autre, les approches complexes appelant une adaptation au contexte. Le tableau 1 illustre ces différences. Cette liste n'est bien évidemment pas exhaustive; de plus, les actions ne peuvent pas toutes être classées aussi simplement.
32. Idéalement, c'est l'ensemble des questions qui doit être pris en compte à tout moment, mais dans de nombreux pays, et plus encore dans les États fragiles, la capacité limitée d'analyse, de conception et de mise en œuvre des politiques et des investissements oblige à déployer les efforts de développement de manière

séquentielle. Il s'agit alors de s'attaquer aux priorités du secteur de l'agriculture et du développement rural en visant d'abord les éléments de base, en fonction de l'engagement politique et des ressources disponibles, tout en tenant compte des questions plus complexes. L'approche de la planification et de la mise en œuvre s'appuyant sur des plans pré-établis ne convient guère, puisque tant de choses dépendent du contexte dans lequel elles s'inscrivent.

33. Étant donné que de nouveaux donateurs et fondations interviennent dans le domaine de l'agriculture et du développement rural et que les financements se multiplient, les donateurs et les organismes d'aide internationale se doivent de travailler en partenariat les uns avec les autres et avec les pays africains, dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide; chacun devrait identifier ses avantages comparatifs. Le tableau ci-après pourrait aider à repérer et concentrer l'appui que chaque institution est susceptible d'apporter dans le contexte de la structure de l'aide (ou de l'État). Étant donné que les donateurs et les fondations varient d'un pays à l'autre, les relations entre eux et les spécialisations doivent être arrêtées dans le pays.

Tableau 1

Domaines d'intervention dans le secteur de l'agriculture et du développement rural

	<i>Politiques</i>	<i>Investissements et programmes</i>
<p>Approche de base</p> <p>relativement simple; ayant fait ses preuves; risque faible; faisant l'objet d'un consensus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité macroéconomique • Absence de taxes disproportionnées frappant les agriculteurs • Amélioration du climat de l'investissement • Commerce ouvert avec le reste du monde, particulièrement avec les pays voisins 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche agronomique • Routes, énergie électrique • Irrigation (de préférence à petite échelle et prise en charge localement) • Éducation rurale • Soins de santé primaires
<p>Approche plus complexe</p> <p>plus difficile; à fort risque; complexe; controversée; appelle des mesures d'innovation et d'adaptation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Démarrage du développement en offrant une aide supplémentaire aux agriculteurs, par exemple subventions aux intrants et crédit, ou en protégeant certaines activités de la concurrence des importations • Élaboration de stratégies de développement dans les États fragiles lorsque les besoins sont nombreux, les ressources rares et les capacités médiocres 	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibrer les investissements publics entre les domaines présentant un fort potentiel et ceux dont le potentiel est plus faible • Trouver des solutions aux défaillances du marché – coûts élevés des transactions, puissance monopolistique – grâce à l'innovation institutionnelle • Promouvoir les systèmes de financement rural • Protéger les ressources naturelles • Instaurer des relations plus équitables entre les sexes • Protéger les droits fonciers • Réduire les risques auxquels les agriculteurs pauvres sont exposés

III. Évolution du contexte de l'agriculture et du développement rural en Afrique: pertinence de la BAfD et du FIDA

34. L'évaluation conjointe a fait le point de la pertinence des mandats de la BAfD et du FIDA pour l'agriculture et le développement rural en Afrique. Alors que la BAfD a un vaste mandat multisectoriel, son engagement géographique se limite à l'Afrique. Par contraste, le FIDA intervient à l'échelle du monde, et son mandat vise spécifiquement les besoins des petits agriculteurs, des femmes et des populations rurales pauvres d'une manière générale. Bien que l'action de la BAfD soit diverse, elle est de plus en plus axée sur la mise en place de grands travaux d'infrastructure et sur l'amélioration de la gouvernance; l'action du FIDA, elle, porte exclusivement sur l'agriculture et le développement rural, y compris les innovations utiles aux pauvres, les institutions rurales et le développement communautaire (voir l'annexe VI pour des précisions). S'agissant de l'engagement du secteur privé, le FIDA travaille avec de petits producteurs et entrepreneurs pour améliorer leur accès aux marchés, alors que la BAfD travaille de plus en plus avec de grandes entreprises. Il semble évident que les mandats et les politiques des deux institutions sont distincts, mais complémentaires et que, séparément et ensemble, les deux organisations ont toute leur pertinence en ce qui concerne les besoins actuels et futurs de l'Afrique dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.

A. Opérations de la BAfD et du FIDA dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique

35. **Généralités.** Le FIDA et la BAfD ont été et restent d'importants acteurs dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Ces deux institutions ont fourni à elles deux un total cumulé de plus de 10 milliards d'USD sous forme de prêts et de dons, somme qui passe à environ 17 milliards d'USD si l'on tient compte des cofinancements et de l'apport des emprunteurs.
36. Rien qu'en 2008, le FIDA a approuvé des financements pour l'agriculture et le développement rural d'un montant de 235 millions d'USD (prêts et dons) dans 13 pays d'Afrique, alors que la BAfD a fourni 360 millions d'USD à 17 pays. L'ensemble du portefeuille de projets du FIDA et de la BAfD en Afrique dans le secteur de l'agriculture et du développement rural se chiffre pour 2008 à 2,09 milliards d'USD et à 3,98 milliards d'USD, respectivement, des activités étant menées dans la quasi-totalité des pays du continent. Il s'agit là de sommes très importantes qui ne tiennent pas compte des investissements accessoires, principalement ceux de la BAfD, dans l'infrastructure générale en milieu rural, par exemple, les transports, les communications et l'énergie, ou encore la santé en milieu rural et l'éducation rurale.
37. Au FIDA, les projets et programmes d'investissement en Afrique représentent plus de 40% du portefeuille de projets en cours et des nouveaux engagements annuels. La majorité des pays empruntant au FIDA sont situés en Afrique, et la plupart d'entre eux bénéficient de prêts à des taux particulièrement favorables¹⁰. Les activités menées en Afrique relèvent des Divisions Afrique orientale et australe, Afrique de l'Ouest et du Centre et Moyen-Orient et Afrique du Nord. En 2002, le FIDA a défini trois stratégies régionales pour l'Afrique en adaptant le Cadre stratégique du Fonds pour 2002-2006 aux contextes régionaux, ce qui a permis la

¹⁰ Le FIDA prête à des taux particulièrement favorables, intermédiaires ou ordinaires. Les taux privilégiés ne sont pas assortis d'un taux d'intérêt mais de frais de service, de 0,75%. Le Groupe de la Banque africaine de développement propose une vaste gamme de produits. Le déclin relatif du financement de l'agriculture et du développement rural dont il est fait état au paragraphe 38 est plus prononcé pour le guichet des prêts au taux du marché accordés aux pays à revenu intermédiaire que pour les prêts consentis par le Fonds africain pour le développement à des taux privilégiés et les dons aux pays africains les plus pauvres. Les prêts au titre du Fonds africain pour le développement ne sont assortis d'aucun taux d'intérêt, mais de frais de service de 0,75% par an, perçus sur le solde impayé.

mise en place d'un cadre pour l'élaboration de stratégies et la conception de projets par pays. Cela étant, les stratégies régionales n'ont pas été révisées depuis lors, même au moment de l'introduction du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010.

38. À la BAfD, l'importance relative des nouveaux investissements approuvés dans le domaine de l'agriculture a diminué au cours de la décennie écoulée, tombant d'environ 13% de tous les prêts approuvés en 2004-2006 (et même de 18% pour des périodes antérieures) à environ 8% pour 2007-2008. Cette chute s'explique par l'augmentation rapide du budget du FIDA au cours de la décennie écoulée, alors que les montants affectés à l'agriculture sont restés relativement constants en pourcentage. Le volume absolu des investissements dans l'agriculture depuis 2001 s'est stabilisé aux environs de 350 millions d'USD par an (atteignant 360 millions d'USD en 2008, comme indiqué plus haut). Par ailleurs, de nombreuses activités dans le secteur de l'agriculture et du développement rural pertinentes pour la BAfD sont financées par le biais d'autres secteurs, par exemple les investissements publics dans l'infrastructure routière en milieu rural, les transports, l'énergie, les communications ou l'eau destinée à la consommation des ménages. Depuis 2006, la BAfD a développé des opérations dans le secteur privé, qui sont de plus en plus axées sur les investissements dans les entreprises agro-industrielles, dans le cadre de grandes opérations du secteur privé de plus de 15 millions d'USD) et de partenariats public-privé, notamment dans les pays à revenu intermédiaire.
39. **Politiques du FIDA et de la BAfD.** Depuis quelques années, les deux organisations ont ajusté et mieux ciblé leurs politiques et stratégies relatives à l'agriculture et au développement rural pour les aligner sur l'évolution du paysage économique et international dans le domaine de l'aide. Il y a peu de temps, la BAfD a affiné la vision qu'elle a de son rôle dans l'agriculture, dans le cadre de la nouvelle stratégie à moyen terme 2008-2012; par la suite, elle a recentré sa politique relative à l'agriculture et au développement rural, autrefois très générale, sur un nombre d'activités réduit. Le FIDA a élaboré un nouveau cadre stratégique pour 2007-2010, renforçant les stratégies régionales adoptées en 2002. Les deux organisations se soucient d'obtenir une réduction de la pauvreté: le FIDA en ciblant directement les petits agriculteurs et les agriculteurs sans terre et les femmes, et la BAfD essentiellement en soutenant les éléments moteurs d'une croissance et d'une intégration économiques plus fortes et plus équitables. L'annexe VI récapitule et compare les objectifs et les priorités stratégiques de la BAfD et du FIDA.

B. Réponse apportée par la BAfD et le FIDA aux difficultés qui se posent dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique

40. La présente section est une radiographie des moyens mobilisés par la BAfD et le FIDA pour répondre à certaines des difficultés qui se posent dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Au nombre de ces difficultés figurent notamment les lacunes au niveau des politiques, dont il est question plus haut, l'insuffisance des biens publics, l'intégration régionale, l'accès aux marchés, l'engagement du secteur privé, l'inégalité entre les sexes, les échanges internationaux, les difficultés qui se posent du fait de la nature pluridimensionnelle de la pauvreté, et le changement climatique.
41. L'une et l'autre des organisations n'ont joué qu'un rôle limité dans le débat sur les grandes orientations et s'agissant de combler les lacunes au niveau de l'encadrement et des politiques, mais ces dernières années elles ont toutes deux renforcé les efforts qu'elles déploient pour influencer les politiques au niveau sous-sectoriel, par exemple dans le secteur de la pêche artisanale (FIDA) ou de la gestion de l'eau (BAfD), en s'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre des projets d'investissement qu'elles financent.

42. De plus, ni la BAfD ni le FIDA n'a pris systématiquement part au débat sur les questions importantes ayant trait au commerce international. Cela importerait peu si d'autres organismes faisaient preuve de dynamisme dans ce domaine, mais ils sont peu nombreux à le faire et on peut dire que c'est là un «angle mort» de l'action des donateurs. Pour les deux organisations – en particulier pour la BAfD – il existe donc des occasions de participer de manière plus active à la mise en place d'un environnement commercial plus favorable: par exemple, en aidant à renforcer les capacités des gouvernements africains à prendre part aux négociations commerciales internationales.
43. On constate un manque généralisé de biens publics dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Au fil des ans, la BAfD a financé en priorité la construction et l'entretien de routes et de centrales électriques en milieu rural, outre des systèmes d'irrigation. Forte d'une capacité avérée dans ces sous-secteurs, la BAfD peut donner de précieux conseils aux gouvernements. Le FIDA a lui aussi soutenu le développement d'infrastructures locales, par exemple en investissant dans la construction de routes de raccordement et de petits systèmes d'irrigation, ainsi que dans le domaine de la santé, de l'éducation et de l'approvisionnement en eau potable, en partenariat avec le Fonds belge de survie, mais les deux organisations pourraient redoubler d'efforts pour combler les nombreuses lacunes, notamment en établissant une coopération plus étroite avec le secteur privé. L'évaluation a constaté que des résultats favorables ou prometteurs intervenaient lorsque l'on investissait dans les services publics régionaux, tels que la recherche agricole ou la diffusion d'informations au niveau régional –, par exemple, le programme du FIDA sur les racines et les tubercules en Afrique de l'Ouest, le financement apporté par la BAfD pour le riz Nerica, et la lutte contre les épizooties et les criquets pèlerins, financée par la BAfD et le FIDA.
44. Les deux organisations reconnaissent l'importance du secteur privé, s'agissant notamment de promouvoir l'accès aux marchés et la mise en place de services de finance rurale. Leurs efforts ne correspondent toutefois pas à l'importance que revêt le secteur privé dans l'agriculture et le développement rural d'une manière générale.
45. Le changement climatique représente un autre défi à relever. La BAfD et le FIDA s'intéressent au changement climatique et ont mis en place des unités spécialisées à leur siège respectif, mais leur personnel n'a qu'une expérience restreinte du travail d'élaboration des politiques et des opérations dans ce domaine. Étant donné la diversité des problèmes que pose la gestion des ressources naturelles, il est difficile de juger dans quelle mesure les efforts déployés par la BAfD et le FIDA correspondent aux besoins. La BAfD compte travailler davantage sur cette question: en axant ses efforts sur la question de l'eau, elle compléterait ce qu'elle fait déjà dans le domaine de l'irrigation et de l'évacuation des eaux. Dans le cadre de son partenariat avec le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification et la Coalition internationale pour l'accès à la terre, le FIDA est tout désigné pour renforcer ses activités dans le domaine du changement climatique.
46. La BAfD et le FIDA reconnaissent également combien il importe de faire avancer l'égalité entre les sexes, et ce dans le but de renforcer la productivité de l'agriculture en Afrique. Les deux organisations ont mis en place des plans d'action et des directives sur les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes destinées au personnel chargé de mettre au point les projets. Elles s'efforcent de faire en sorte que les intérêts des femmes soient pris en compte dans leurs projets, le FIDA se souciant tout particulièrement de l'autonomisation des femmes pauvres. Mais le milieu social et politique dans lesquels s'inscrivent ces initiatives ne sont pas toujours bien réceptifs, encore que l'on constate certains changements; il est particulièrement difficile de faire en sorte que les femmes aient leur mot à dire au

niveau de la prise des décisions. Les efforts actuellement déployés sur ces questions par les deux organisations ne correspondent pas à l'ampleur et à l'importance de la question.

47. L'accent que la BAfD met sur les États fragiles et la vocation du FIDA de travailler avec les ruraux pauvres et les populations les plus marginales appelleraient à l'avenir une intervention plus musclée dans les États fragiles et les États sortant d'un conflit.
48. Pour récapituler, le FIDA comme la BAfD ont une vision institutionnelle claire de ce qu'ils devraient faire et, plus important encore, de ce qu'ils ne devraient pas faire dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Comme on l'a relevé plus haut, s'il est certes possible d'apporter de nouvelles améliorations, les deux institutions gardent toute leur pertinence en ce qui concerne les défis auxquels le secteur est confronté.

C. Le défi que représentent la multiplicité et la complexité des problèmes

49. Le FIDA et la BAfD sont confrontés en Afrique à un contexte de développement agricole et rural à la fois hétérogène et complexe. La pauvreté en milieu rural comporte de nombreuses facettes, et les institutions sont souvent confrontées à des situations où les intéressés sont défavorisés sur de multiples plans. Pour répondre à cette situation, les deux organisations ont par le passé adopté une approche polyvalente du développement agricole et de la lutte contre la pauvreté, plutôt que de définir une orientation stratégique claire et de se montrer sélectives. Le FIDA et la BAfD ont souvent choisi de concevoir des stratégies et projets par pays s'attaquant à nombre des problèmes constatés, d'où l'élaboration de projets comportant de multiples composantes. Cette approche s'explique également en partie par l'absence de travail analytique de la part des deux organisations. L'approfondissement de l'analyse pourrait permettre de déterminer des priorités en fonction des avantages comparatifs et des domaines de spécialisation respectifs.
50. Le FIDA, conformément à son mandat, tend à opérer dans les régions reculées peu développées et mal dotées en ressources naturelles, dans lesquelles il travaille avec certains des groupes les plus défavorisés. Par conséquent, les problèmes y sont nombreux et complexes, et les interventions des donateurs comme des gouvernements sont souvent rares. Il n'est donc pas étonnant de constater une forte augmentation des projets de développement agricole et rural financés par le FIDA durant la décennie en cours, qui prennent en compte diverses dimensions de la pauvreté rurale, dont l'agriculture, l'infrastructure communautaire, le renforcement des institutions, la finance rurale, l'autonomisation et le renforcement des capacités et l'emploi non agricole. Pareillement, la BAfD a augmenté la part des interventions visant plusieurs sous-secteurs dans son portefeuille de projets dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, encore qu'elle axe moins ses projets sur des domaines spécifiques que ne le fait le FIDA.
51. Or, les projets à composantes multiples qui découlent de cette approche risquent de devenir difficiles à gérer et de faciliter la dispersion des ressources en voulant tenir compte de tous les problèmes plutôt que de faire porter des moyens limités sur les questions les plus urgentes ou les activités les plus susceptibles d'avoir les résultats escomptés. L'autre solution consisterait à s'attaquer aux situations difficiles étape par étape. Au Ghana et en République-Unie de Tanzanie, par exemple, le FIDA a d'abord favorisé la production agricole pour ensuite financer des projets visant l'accès aux marchés.
52. Une autre solution pour les projets à composantes multiples serait de conclure des partenariats stratégiques basés sur l'avantage comparatif et la spécialisation de chaque organisation, les différents partenaires s'attaquant aux différents aspects du problème dans le cadre de projets parallèles coordonnés tout en restant distincts.

Jusqu'à présent, la BAfD et le FIDA n'ont pas assez reconnu le potentiel que représentent les partenariats pour tenir compte des multiples facettes de la pauvreté. Si l'on envisage les investissements en cours dans l'optique du tableau 1 ci-dessus, bon nombre des projets financés par la BAfD portent sur des investissements de base, par exemple les routes et l'irrigation, alors que les opérations du FIDA relèvent de la catégorie des projets plus complexes, tels que la mobilisation de la communauté, la manière d'aborder les déficiences du marché, la mise en place de systèmes de financement rural et la protection des droits fonciers. Ce constat permet d'envisager une division du travail entre la BAfD et le FIDA. Étant donné l'importance du FIDA et d'autres organismes s'agissant d'aborder les questions plus complexes, on peut défendre l'idée que la BAfD pourrait se concentrer sur les investissements de base, tels que les projets d'infrastructure, où elle a de l'expérience et jouit d'un avantage comparatif.

IV. Évaluation de la performance

53. Un élément important de l'évaluation conjointe consistait en une méta-évaluation visant à évaluer la performance des opérations menées par chacune des institutions en Afrique dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, en s'appuyant sur l'examen des évaluations précédentes de programmes pays (8 pour le FIDA et 13 pour la BAfD) et de projets (28 pour le FIDA et 27 pour la BAfD) réalisées respectivement par OE et OPEV entre 2003 et 2007. Il convient de souligner que la plupart des projets ainsi évalués ont été approuvés dans les années 90, avant les réformes récentes adoptées dans chacune des institutions.
54. L'évaluation conjointe a également examiné la qualité initiale des stratégies de pays et des projets qui ont été approuvés depuis peu, mais il n'a pas été possible d'évaluer leur performance vu que la plupart d'entre eux avaient été mis en œuvre très peu de temps auparavant. Les visites en Afrique dans le cadre de l'évaluation conjointe ont permis de valider les hypothèses découlant de la méta-évaluation, mais aussi de recueillir une information supplémentaire sur les performances et les résultats.
55. Les critères d'évaluation ci-après ont été appliqués pour évaluer les résultats des projets dans le cadre de la méta-évaluation: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, innovation, reproduction et application à plus grande échelle, ainsi que performance des partenaires, y compris les bailleurs de fonds et les gouvernements¹¹. En ce qui concerne l'évaluation des résultats des stratégies de pays, l'évaluation conjointe visait spécifiquement à évaluer quatre dimensions: i) la pertinence des stratégies de pays; ii) l'action de concertation sur les grandes orientations; iii) la coordination et l'harmonisation de l'aide; et iv) le choix des instruments de développement mobilisés pour atteindre les objectifs énoncés dans les stratégies de pays.

A. Performance des projets

56. **Performance globale.** Globalement, les résultats des projets passés étaient jugés plutôt satisfaisants. Ceux des projets financés par le FIDA s'en sortaient légèrement mieux que ceux de la BAfD, notamment pour la pertinence et l'efficience.
57. En termes de résultat global des projets, 72% des projets financés par le FIDA ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, contre à 60% pour les projets financés par la BAfD. Plus spécifiquement, s'agissant de la pertinence, environ 90% des projets financés par le FIDA ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, contre 70% des projets de la BAfD. En ce qui concerne l'efficacité, 60% des projets évalués dans chacune des organisations a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux, mais une forte proportion a été jugée plutôt insuffisante. Sur le plan de l'efficience, 50% des

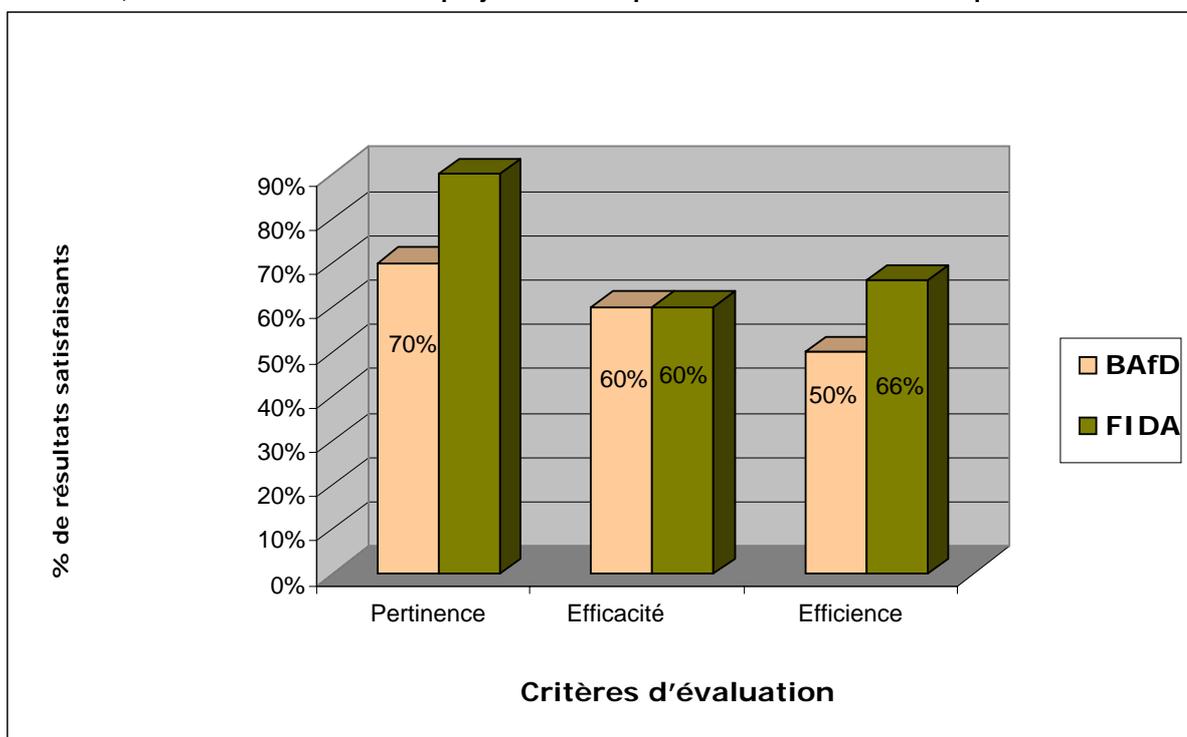
¹¹ Les critères ont été classés selon l'échelle normalisée en six points : 1 – très insuffisant ; 2 – peu satisfaisant ; 3 – plutôt insuffisant ; 4 – plutôt satisfaisant ; 5 – satisfaisant ; 6 – très satisfaisant. La définition des critères d'évaluation figure à l'annexe III.

projets financés par la BAfD et 66% des projets financés par le FIDA ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux. La figure 2 illustre ces résultats sous forme de graphique.

58. Quant au critère de l'impact sur la pauvreté, environ 55% des projets évalués dans chaque organisation ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux. En revanche, la durabilité des avantages des projets a été jugée faible. À cet égard, moins de la moitié des projets évalués dans chacune des organisations ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, les résultats des projets financés par le FIDA étant légèrement meilleurs. La performance du FIDA et de la BAfD en leur qualité de bailleurs de fonds a été dans l'ensemble jugée médiocre. Enfin, trop peu d'attention a été accordée à l'égalité entre les sexes et à la promotion des femmes, et les résultats dans ce domaine étaient dans l'ensemble insuffisants.
59. La performance des projets financés en Afrique par la BAfD, le FIDA et la Banque mondiale a elle aussi fait l'objet d'une évaluation. La Banque mondiale a été retenue du fait de l'importance de sa contribution à l'agriculture et au développement rural en Afrique, mais aussi parce qu'il existe des données provenant d'évaluations indépendantes. Compte tenu des difficultés inhérentes aux comparaisons du fait des différences de taille et de mandat des deux institutions, les données recueillies montrent que la performance globale des projets et la durabilité des activités menées par la Banque mondiale dans l'agriculture et le développement rural est dans l'ensemble semblable à celui du FIDA et de la BAfD, à savoir que 60% des projets financés par la Banque mondiale ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la performance des projets et 40% pour ce qui est de la durabilité¹².

Figure 2

Pertinence, efficacité et efficience des projets financés par le FIDA et la BAfD en Afrique



¹² Données provenant d'une étude de la Banque mondiale sur l'assistance au secteur agricole en Afrique subsaharienne, menée par le Groupe d'évaluation indépendant de la Banque (2007).

60. **Facteurs influant sur la performance des projets.** Au nombre des facteurs déterminants figurent les objectifs trop ambitieux et le manque de logique dans la conception des projets, un trop grand nombre de composantes, l'insuffisance des arrangements institutionnels, la faiblesse de la capacité de gestion des pays membres emprunteurs, y compris le retard pris à déployer le personnel affecté à la gestion des projets, l'engagement limité du secteur privé et l'insuffisance des liens avec les marchés, le retard du versement des fonds de contrepartie et les choix non judicieux d'institutions partenaires en matière d'exécution des projets. Cela étant, il est utile de rappeler – voir le paragraphe 53 – que pour la plupart d'entre eux, les projets faisant l'objet de la méta-évaluation ont été approuvés dans les années 90 et que l'examen de la qualité initiale a fait apparaître plusieurs problèmes qui se posaient par le passé mais dont il a été tenu compte dans la conception des stratégies de pays et projets approuvés plus récemment. Un certain nombre d'autres facteurs influant sur la performance sont précisés ci-après (paragraphe 61 à 66).
61. **Sous-secteurs.** Dans le cadre des projets financés par le FIDA et la BAFD, le sous-secteur de l'élevage s'est avéré le plus efficace, suivi par le développement communautaire et le renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations, et le développement de l'irrigation. L'élément commun dans ce succès est l'attention consacrée aux processus participatifs pour la gestion des activités. Les sous-secteurs les moins performants sont ceux qui ont trait à la finance rurale et aux activités visant spécifiquement les femmes. Cette situation s'explique en partie par le fait que les services de finance rurale ne profitaient pas toujours à ceux qui en avaient le plus besoin en raison de la capacité limitée des institutions dans le domaine de la vulgarisation en milieu rural et du coût élevé des transactions s'agissant d'atteindre les populations dispersées pour lesquelles de nouveaux produits financiers novateurs n'ont pas encore été réellement mis au point. La politique du FIDA en matière de finance rurale (2009) tient compte des enseignements du passé et devrait contribuer à améliorer la performance dans ce sous-secteur à l'avenir. D'une manière générale, les résultats étaient bons dans des domaines tels que la production agricole et le développement d'actifs physiques, alors que l'impact au niveau de l'accès aux marchés, du renforcement des institutions officielles¹³, et de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement était moins positif. Le FIDA a adopté de nouvelles directives en 2009 pour l'évaluation environnementale et sociale et prévoit d'élaborer une politique sur cette question l'année prochaine; ensemble, ces mesures devraient à l'avenir permettre d'améliorer la performance dans ce domaine important de l'agriculture et du développement rural.
62. **Égalité des sexes.** Dans le passé, les résultats obtenus en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes et des activités de développement ciblant les femmes étaient insuffisants et bien en deçà des résultats escomptés. L'évaluation a permis de constater que seuls 8 des 55 projets examinés comptaient des objectifs, des activités ou des ressources pour appuyer l'évolution des femmes et que seuls quatre projets ont été jugés avoir un impact positif sur l'autonomisation des femmes, leurs revenus et leur état nutritionnel. Dix autres projets financés par le FIDA comptaient au moins une composante axée en bonne part sur les femmes s'agissant d'activités concernant le matériel utilisé pour la transformation de produits alimentaires, l'assainissement, la santé, l'approvisionnement en eau potable en milieu rural et la sécurité alimentaire des ménages. La moitié de ces composantes avaient eu un effet mesurable sur le bien-être des femmes. Les résultats limités dans ce domaine s'expliquent par plusieurs facteurs, par exemple l'analyse insuffisante de la problématique hommes-femmes lors de la formulation des stratégies et de la conception des projets, l'attention limitée accordée à ces

¹³ Par exemple, les instituts de recherche, les organismes publics et d'autres organismes.

- questions par les organismes chargés de l'exécution, et la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation permettant de suivre les résultats dans ce domaine. OE procède actuellement à une évaluation institutionnelle sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, qui devrait permettre de mieux comprendre et de mieux tenir compte de cette problématique.
63. À la BAfD, OPEV a procédé (en 2008) à un bilan de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les projets de développement agricole et rural financés par la BAfD, et constaté un certain progrès, notamment au niveau des politiques institutionnelles, avec l'adaptation d'une politique et d'un plan d'action adaptés à la problématique hommes-femmes en Afrique; mais OPEV a relevé également que les composantes relatives à cette problématique étaient à petite échelle, ciblaient principalement les femmes et étaient mal conçues. S'agissant d'atteindre les objectifs en matière d'égalité des sexes, les résultats étaient plus directement liés: i) à la performance globale du projet; ii) à l'existence d'activités spécifiques en faveur des femmes; iii) à la réalisation d'une analyse approfondie de la problématique hommes-femmes et à l'évaluation des besoins; iv) au recours aux processus participatifs; et v) à la participation d'experts dans ce domaine, ou du moins à la maîtrise de ces questions par le personnel affecté aux projets. L'impact sur les moyens de subsistance des femmes était le plus fort dans les projets ciblant spécifiquement les femmes (encore que les preuves soient bien maigres), et ceux comportant un nombre plus élevé des caractéristiques souhaitées dans la conception du projet. Au niveau institutionnel, les résultats sembleraient être directement imputables à l'engagement de la direction, aux ressources financières, à la capacité des ressources humaines et aux outils d'appui aux opérations. Depuis 2008, la BAfD a renforcé l'attention qu'elle consacre à la question de l'égalité des sexes, avec la création d'une unité égalité entre les sexes, changement climatique et développement durable et la préparation d'un plan d'action actualisé sur l'égalité entre les sexes.
64. Ce constat concernant la question de l'égalité entre les sexes dans les opérations menées dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique par le FIDA et la BAfD vaut également pour d'autres organismes internationaux et s'explique par l'absence d'approches efficaces de cette problématique dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. Le fait que, dans de nombreux pays, les emprunteurs n'exigent pas une perspective tenant compte de l'égalité entre les sexes et l'absence de capacités d'exécution sont perçus comme étant l'un des obstacles à l'intégration effective de ces questions. Le FIDA et la BAfD tentent de s'attaquer à cette difficulté en mettant à jour des plans d'action sur la question de l'égalité entre les sexes, en créant des unités centrales d'appui, en formant le personnel, en créant des groupes de travail et des réseaux, et plus important encore, en donnant une impulsion au plus haut niveau.
65. **Innovations.** On a constaté que le FIDA, conformément à son mandat, accorde une plus grande attention que ne le fait la BAfD à la promotion d'innovations utiles aux pauvres; plusieurs exemples d'innovations réussies sont visibles dans le cadre d'initiatives de base, par exemple le développement de variétés de manioc résistant aux parasites et à fort rendement, en partenariat avec l'Institut international d'agriculture tropicale du Nigéria ou la promotion de partenariats public-privé dans le cadre de l'exploitation de l'huile de palme en Ouganda. Mais la possibilité pour le FIDA de reproduire les innovations ayant fait leurs preuves et de les appliquer à plus grande échelle souffre de l'existence d'un modèle opérationnel n'accordant pas suffisamment d'attention ou de ressources aux partenariats, à la gestion des savoirs et à la concertation sur le fond. L'absence de présence dans les pays et le fait qu'il y a peu de temps encore le FIDA était tenu – en vertu de l'Accord portant création du FIDA – d'externaliser la totalité de la supervision des projets aux institutions partenaires sont deux facteurs importants limitant la capacité du FIDA à reproduire, en les appliquant à plus grande échelle, les innovations ayant déjà fait

leurs preuves. L'évaluation des innovations que va mener OE prochainement représentera une nouvelle occasion d'examiner les questions ayant trait à la promotion des innovations et de leur reproduction à plus grande échelle.

66. **Durabilité.** C'est là un domaine particulièrement préoccupant. Moins de la moitié des projets dans le domaine de l'agriculture et du développement rural évalués par les deux organisations sont jugés durables – résultat similaire à celui des opérations de développement agricole et rural menées en Afrique par la Banque mondiale. Au FIDA, alors que résultat global sur le plan de la durabilité s'est amélioré ces quelques dernières années, la situation reste préoccupante en Afrique et dans les pays à faible revenu d'autres régions géographiques. Au nombre des autres facteurs agissant au niveau de la durabilité figurent les questions liées au régime foncier encore en suspens, le transfert insuffisant de compétences techniques aux bénéficiaires et l'absence de stratégie de retrait dans la plupart des opérations¹⁴. Pour récapituler: si les soucis relatifs à la durabilité ont été pris en compte de manière plus systématique dans les stratégies et projets récents, des améliorations son encore possibles.

B. Performance des programmes pays

67. **Pertinence des stratégies de pays.** Les stratégies de pays adoptées par la BAfD et le FIDA étaient moins pertinentes que ne l'étaient leurs projets, les résultats de la BAfD étant légèrement meilleurs que ceux du FIDA. En ce qui concerne la pertinence, 53% des stratégies de pays de la BAfD ont été jugées plutôt satisfaisantes ou mieux, par rapport à 42% pour le FIDA. Cette forte disparité s'agissant de la pertinence des projets et des stratégies de pays peut être interprétée comme un «paradoxe macro-micro» auquel il convient d'être attentif si les deux organisations souhaitent véritablement contribuer à la réduction de la pauvreté en Afrique. Ce paradoxe s'explique partiellement par le fait que par le passé, le FIDA et la BAfD finançaient des projets sans consacrer l'attention voulue aux synergies entre les opérations et entre les projets et les activités autres que de prêt, et par le fait que les stratégies de pays étaient souvent élaborées sans que le pays partenaire y participe assez. En septembre 2006, le FIDA a introduit les COSOP axés sur les résultats dans le but d'assurer une plus grande cohérence et une meilleure pertinence des programmes de pays, programmes qui seraient élaborés en consultation avec le pays partenaire, qui en assumerait la maîtrise. Pareillement, à la BAfD, une nouvelle génération de documents de stratégie de pays axés sur les résultats se soucie davantage d'instaurer un dialogue avec les différents pays partenaires et d'encourager ceux-ci à participer aux programmes pays de la BAfD.
68. **Concertation sur les politiques et harmonisation.** La concertation à l'échelon du pays sur les politiques relatives à l'agriculture et au développement rural s'est révélée globalement inadéquate: elle a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 10 seulement des 21 évaluations des programmes/aides de pays examinés, que ce soit pour le FIDA ou la BAfD, bien qu'il y ait des exemples de concertation fructueuse à l'échelon de projets, notamment dans les activités de développement de la finance rurale et de l'élevage financées par le FIDA au Mozambique. Les améliorations observées ces dernières années résultent de l'augmentation des ressources allouées et de l'introduction de la présence dans les pays. En ce qui concerne la coordination et l'harmonisation des donateurs, la performance a été jugée satisfaisante dans un petit nombre seulement d'anciennes opérations. Au FIDA, la situation est en pleine évolution et une étude récente de l'OCDE (2008) montre que la performance du FIDA est satisfaisante au regard de la plupart des

¹⁴ S'inspirant des conclusions de l'évaluation, la direction du FIDA a depuis lors élaboré des approches visant à renforcer l'appropriation des projets par les pays et à améliorer la durabilité, et ce dans le cadre des consultations sur la huitième reconstitution des ressources.

indicateurs (mais, malheureusement, les données ne sont pas ventilées pour l'Afrique). Les résultats de la BAfD dans ce domaine sont plus mitigés. En attendant, le FIDA et la BAfD participent à l'élaboration de stratégies communes d'aide aux pays ainsi qu'à des approches sectorielles, en particulier en Afrique orientale et australe. Au Mozambique, par exemple, le cadre de suivi et d'évaluation (S&E) de la BAfD repose sur le cadre d'évaluation de la performance mis en place par le gouvernement afin de suivre la mise en œuvre du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

69. **Convergence dans les pays.** Ces dernières années, les deux organisations ont fait preuve d'un plus grand souci de convergence dans les pays, en se montrant nettement plus déterminées à veiller à l'intégration des activités de prêt et des autres activités. La BAfD décentralise systématiquement ses opérations et son personnel dans des bureaux de pays et consacre des ressources à l'analyse des questions macroéconomiques et nationales. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA comprend la programmation de pays axée sur les résultats, conjointement réalisée avec les parties prenantes du pays, le renforcement de la présence dans les pays, la supervision directe et l'appui à l'exécution, des mécanismes plus performants d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité et une stratégie de gestion des savoirs.
70. Beaucoup reste à faire au FIDA et à la BAfD pour améliorer la programmation dans les pays, notamment en créant des synergies entre les activités de prêt et les autres activités, au lieu de considérer le programme de pays comme une simple juxtaposition de projets d'investissement individuels, ainsi que c'était le cas dans le passé. Tant à la BAfD qu'au FIDA, l'établissement de programmes de pays améliorés est toutefois freiné par le rythme relativement lent de la décentralisation à l'échelon du pays et la délégation limitée du pouvoir de décision. Seul un petit nombre de spécialistes du secteur de la Banque ont été affectés sur le terrain, bien que plusieurs techniciens locaux aient été recrutés dans ses bureaux de pays.

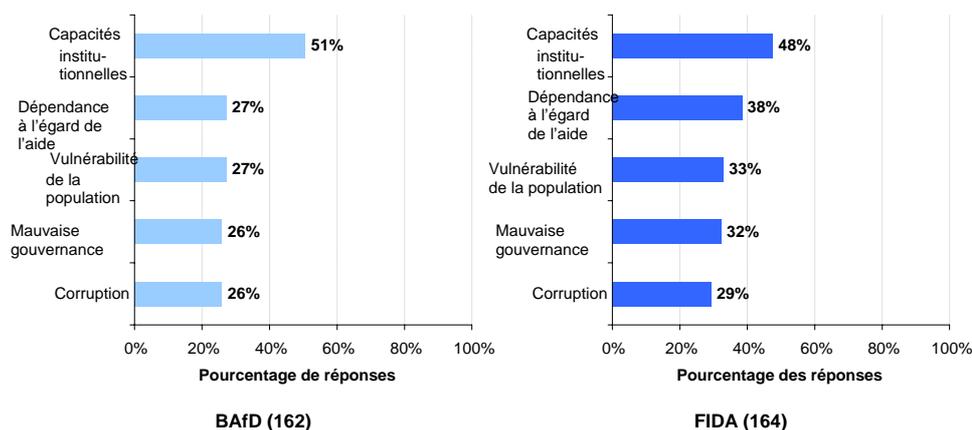
C. Performance des organismes de prêt et des emprunteurs

71. L'évaluation conjointe a constaté que, parmi les divers facteurs examinés, ceux qui influençaient le plus la performance des projets et des programmes de pays dans le secteur de l'agriculture et du développement rural étaient la performance de l'organisme de prêt (BAfD et FIDA) et la performance de l'emprunteur (gouvernement). Elle a également souligné que les réformes récentes réalisées dans les deux organisations visaient essentiellement à améliorer leur efficacité globale et non à corriger les défaillances des gouvernements partenaires. Il demeure donc nécessaire de s'attaquer à la question cruciale de la performance et des capacités des pouvoirs publics, qui est fondamentale si l'on veut obtenir des résultats en matière de développement.
72. La performance du FIDA et de la BAfD a été mesurée, notamment, en évaluant leur rôle et leur apport dans la conception et la supervision des projets, et leur contribution au déblocage des problèmes et à la révision nécessaire de la conception pendant l'exécution. Leur performance a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans seulement 40% (FIDA) et 48% (BAfD) des projets examinés lors de l'évaluation conjointe. Cela signifie que la performance de l'organisme de prêt a été plutôt satisfaisante ou mieux dans moins d'un projet financé sur deux. Plusieurs raisons expliquent la médiocre performance des années passées, notamment le travail d'analyse limité, la qualité initiale inadéquate des projets, l'appui insuffisant à l'exécution et le peu d'intérêt accordé à l'obtention de résultats. Toutefois, ces dernières années, les deux organisations ont fait de gros efforts pour améliorer la performance dans ces domaines, par exemple en introduisant de nouvelles politiques et en formant le personnel à la supervision, en renforçant les systèmes garantissant la qualité initiale des projets, en introduisant des cadres de mesure

- des résultats et en intensifiant la présence dans les pays au moyen de la décentralisation.
73. De même, le rapport annuel 2009 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) a constaté lui aussi une performance relativement moins satisfaisante en Afrique subsaharienne que dans les autres régions géographiques couvertes par les opérations du FIDA. Cette situation s'explique en partie par le contexte difficile observé dans les pays de ce continent, notamment la faiblesse des capacités institutionnelles et des politiques dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, par rapport à celui d'autres régions. Le RARI souligne par ailleurs que le FIDA a dans une large mesure adopté une approche «taille unique» pour allouer des ressources administratives à la formulation des stratégies de pays, à la conception des projets et à la supervision et l'appui à l'exécution, ne tenant pas compte des contextes institutionnels et politiques des pays. La situation est à peu près identique à la BAfD, une situation qui limite la quantité d'analyses approfondies sur le secteur de l'agriculture et du développement rural conduites par la BAfD et le FIDA, en particulier dans les États fragiles et les autres pays à faible revenu. Ce travail d'analyse doit sous-tendre la formulation des stratégies de pays ainsi que les activités de supervision et d'appui à l'exécution. Il revêt aussi de l'importance si le FIDA et la BAfD souhaitent participer efficacement à des activités autres que de prêt, par exemple, la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et la création de partenariats. Compte tenu de ce qui précède, il existe des raisons valides d'adopter une approche différenciée pour allouer les ressources (y compris le personnel) à la formulation des projets et des stratégies de pays, à la supervision et à l'appui à l'exécution dans les pays où le contexte est complexe et difficile (par exemple les États fragiles et les pays affichant une note EPIN faible).
 74. L'évaluation a constaté que la performance des gouvernements, ou des emprunteurs, était l'un des facteurs influençant le plus l'amélioration de l'efficacité et la réduction de la pauvreté. Leurs contributions et leurs apports sont déterminants pour la formulation des stratégies de pays et la conception et l'exécution des projets et des programmes, par exemple, du point de vue de l'engagement en faveur du secteur de l'agriculture et du développement rural et de l'allocation de ressources à ce secteur, des capacités de gestion des projets et de l'aptitude à coordonner les actions entre les parties prenantes. En outre, en dernier ressort, les gouvernements sont les premiers responsables de l'exécution des projets et les seuls à pouvoir mettre en place les politiques et l'environnement institutionnel requis pour obtenir des résultats sur le terrain.
 75. L'évaluation conjointe a évalué la performance des gouvernements en examinant la qualité de la gestion des projets, y compris le S&E. Elle a constaté que la performance des gouvernements était plutôt satisfaisante ou mieux dans seulement 30% des projets examinés. Une évaluation seulement sur quatre a conclu que l'engagement du gouvernement et sa maîtrise des activités étaient particulièrement solides et contribuaient d'une manière significative à l'efficacité et à la durabilité du projet. Dans 45% des projets, l'évaluation a estimé que l'emprunteur n'avait pas créé un environnement politique, juridique ou institutionnel favorable, et dans 38% des cas, que les emprunteurs n'avaient pas tenu tous les engagements pris pendant la conception du projet. La faible performance des emprunteurs s'explique également par: i) l'inadéquation de la dotation en personnel des unités de gestion des projets et le fort taux de renouvellement du personnel; ii) l'insuffisance de la formation du personnel des projets et de l'appui fourni pour la planification participative, les procédures de passation de marchés et la gestion financière; iii) la lenteur du recrutement du personnel; iv) l'insuffisance de l'appui institutionnel; v) la méconnaissance des procédures des bailleurs de fonds; et vi) l'inefficacité des systèmes de S&E, en tant qu'instruments de gestion.

76. Les visites de pays effectuées dans le cadre de l'évaluation conjointe ont permis de dégager de nouvelles informations sur la performance des gouvernements. Globalement, les capacités des gouvernements ont été jugées limitées, en particulier aux échelons décentralisés de l'administration. Les stratégies et politiques sectorielles étaient fréquemment floues ou ne se prêtaient pas à l'identification des priorités ou de l'ordre d'exécution des activités. La volonté politique d'appuyer le secteur de l'agriculture et du développement rural a été jugée défaillante dans certains cas. L'enquête d'opinion réalisée pendant l'évaluation conjointe a indiqué les capacités institutionnelles comme étant la principale contrainte pesant sur la performance des gouvernements (voir la figure 3). En outre, ainsi que cela a déjà été mentionné, beaucoup de pays ne se sont guère intéressés à la promotion de la parité hommes-femmes ou à l'émancipation des femmes, ce qui s'est traduit par des politiques et une exécution des projets inadéquates.
77. Globalement, il ressort clairement que le renforcement des capacités institutionnelles doit bénéficier d'une attention plus ciblée. À défaut, la performance des interventions de développement ne fera que des progrès minimaux, même si la performance des organismes prêteurs s'améliore.

Figure 3

Facteurs limitant la performance des gouvernements

Source: Enquête d'opinion réalisée durant l'évaluation conjointe. Sur les 200 personnes interrogées, 162 ont exprimé leur opinion sur les opérations de la BAfD et 164 sur celles du FIDA.

V. Examen des partenariats

A. Partenariat entre le FIDA et la BAfD

78. **Performance globale du partenariat.** L'évaluation a examiné le partenariat entre la BAfD et le FIDA, qui a été officiellement établi par la signature d'un accord de partenariat en 1978. Globalement, le partenariat entre la BAfD et le FIDA, d'une durée de 30 ans, a eu un champ d'application étroit, une intensité limitée et a été peu performant. Le partenariat BAfD-FIDA s'est essentiellement borné au cofinancement d'opérations, comme le décrit la section suivante. Dans le passé, les deux organisations ont relativement peu coopéré en ce qui concerne la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et la programmation commune dans les pays mais, plus récemment, elles ont cherché des occasions de travailler ensemble dans ces domaines: le FIDA et la BAfD participent, par exemple, à la première approche sectorielle concernant l'agriculture en République-Unie de Tanzanie et ont contribué à l'élaboration de stratégies d'aide communes dans des pays tels que l'Éthiopie et le Ghana.

79. Un nouveau mémorandum d'accord a été signé entre les deux organisations en 2008, lequel met davantage l'accent sur les résultats et les actions conjointes et remplace l'accord de partenariat antérieur qui était axé sur les apports et les activités. Le mémorandum d'accord 2008 conclu entre le FIDA et la BAfD envisage une approche plus stratégique de la collaboration avec, notamment, une coopération dans une série de domaines allant au-delà du cofinancement de projets. Les membres du personnel des opérations des deux organisations ont participé à plusieurs consultations bilatérales ces dernières années. Mais, malgré les bonnes intentions qui ont été exprimées, les progrès sur le terrain ont été jusqu'ici limités parce que le personnel n'a pas reçu suffisamment d'indications sur les façons de sélectionner, de développer et de gérer ce partenariat, et d'autres.
80. **Cofinancement.** Trente-huit projets ont été cofinancés en 30 ans (annexe VII). En particulier, la BAfD et le FIDA ont contribué, à hauteur de 472 millions d'USD et 432 millions d'USD respectivement, à des projets cofinancés représentant une valeur totale de 1,77 milliard d'USD (avec les contributions des autres donateurs, des gouvernements et des bénéficiaires). Depuis 1990, 13 des 22 projets cofinancés par la BAfD et le FIDA ont également reçu des fonds d'autres donateurs, soit un léger recul par rapport aux 12 projets sur 16 d'avant 1990. La BAfD a été chargée d'assurer des services de supervision des projets pour le compte du FIDA, y compris l'administration de prêts et la passation de marchés, dans 13 des 38 projets cofinancés. Mais ces arrangements ont été suspendus en 2007, lorsque le FIDA a introduit la supervision directe et l'appui à l'exécution dans ses projets.
81. Après un ralentissement dans les années 90, le cofinancement BAfD/FIDA a repris avec vigueur dans les années 2000, faisant passer le nombre de projets cofinancés de sept dans les années 90 à 15 dans les années 2000, jusqu'à présent. Le volume de l'assistance cofinancée par le FIDA et la BAfD a quadruplé depuis 2000 (figure 4). Le retrait de certains donateurs du secteur de l'agriculture et du développement rural et le nouvel environnement de partenariat ont encouragé une coopération accrue. Plusieurs modèles différents de cofinancement et d'arrangements conjoints existaient, associant souvent d'autres bailleurs de fonds.
82. Globalement, et à quelques exceptions notables près (par exemple en Gambie), l'évaluation n'a guère trouvé de traces d'activités de conception conjointes, de dispositions d'exécution communes ou d'exams a posteriori conduits de concert pour les projets cofinancés par la BAfD et le FIDA dans le passé. La grande majorité de ces projets ont été lancés à l'initiative du FIDA, la BAfD intervenant ensuite en qualité de cofinancier et entraînant, habituellement, une augmentation du coût total du projet. Dans certains cas, la BAfD a pris en charge le financement de certaines composantes de projet, en particulier dans le domaine des infrastructures. Il est arrivé plusieurs fois que les deux organisations cofinancent deux à trois phases consécutives différentes du même projet ou un projet similaire dans un pays. Parfois, mais rarement, des missions de préévaluation conjointes ont eu lieu. Plusieurs bilans à mi-parcours ont été réalisés conjointement. En revanche, on trouve peu de rapports d'achèvement de projet conjoints. La passation des marchés conjointe n'était pas possible dans le passé, compte tenu des exigences différentes des deux organisations en la matière, qui n'ont été que récemment révisées du côté de la Banque¹⁵.
83. Le mode de cofinancement courant était le financement parallèle. Tout en conservant des objectifs communs, les projets étaient habituellement divisés en composantes spécifiques identifiables, financées séparément par des ressources du FIDA et de la Banque, en application de politiques et de procédures de passation des marchés différentes. Pour l'heure, il semble que ce soit le mode de

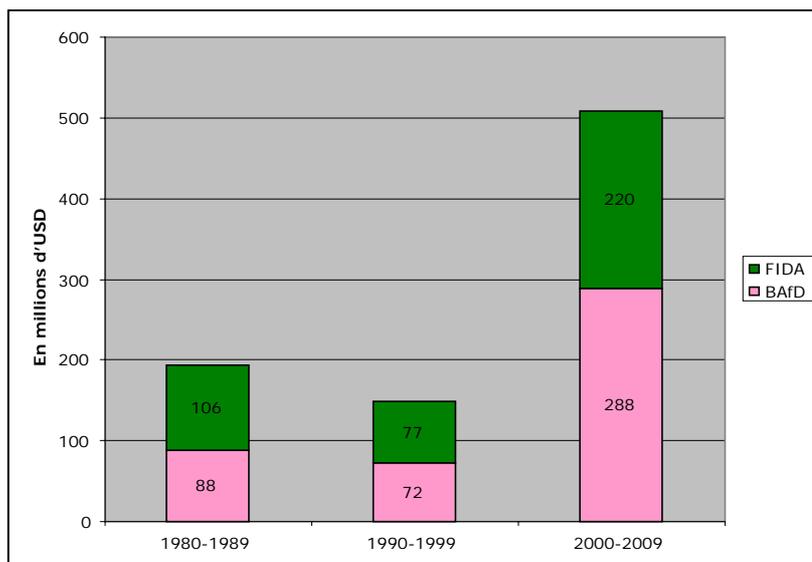
¹⁵ La Banque était obligée de passer ses marchés avec ses pays membres uniquement, une prescription qui faisait obstacle à la passation de marchés conjointe. La réglementation est désormais plus souple en ce qui concerne le financement au titre du Fonds africain de développement (FAD).

cofinancement privilégié non seulement en raison des différents systèmes de passation des marchés, mais aussi compte tenu des difficultés rencontrées pour concilier le cycle des projets et le cycle de financement des deux organisations.

84. L'évaluation conjointe n'a pas été en mesure d'entreprendre une véritable évaluation de la performance et de l'impact des projets cofinancés, étant donné qu'il n'existait que très peu de rapports d'évaluation indépendante ou de rapports d'achèvement de projet disponibles pour les 24 projets cofinancés, aujourd'hui clos. Seuls deux projets cofinancés ont pu être examinés dans le cadre de la méta-évaluation: l'un d'eux, en Gambie, se révélant être, au bout du compte, un bel exemple de réussite d'un engagement de cofinancement de longue haleine. Mais il est fort probable que la performance des projets cofinancés par le FIDA et la BAfD, aujourd'hui clos, soit très similaire au résultat plutôt satisfaisant des projets analysés dans le cadre de la méta-évaluation, la plupart d'entre eux ayant été conçus dans les années 80 et 90, c'est-à-dire la période couverte par la méta-évaluation. L'indicateur de performance mesurant le délai qui sépare l'approbation du prêt par le Conseil d'administration de l'entrée en vigueur du projet était le même pour les projets cofinancés que pour les autres projets financés par le FIDA et la BAfD en Afrique. De même, la durée moyenne des projets cofinancés – 8,5 ans entre l'approbation du prêt et la clôture – n'était pas notablement différente de celle des autres projets.

Figure 4

Projets cofinancés par le FIDA et la BAfD: montants des prêts par décennie



B. Partenariat avec les gouvernements

85. La BAfD et le FIDA jouissent de relations étroites avec les gouvernements emprunteurs de la région, les deux organisations étant respectées et considérées comme des partenaires de confiance. Les deux organisations jouissent de la même réputation de neutralité de leurs politiques, et sont considérées comme ne faisant pas pression pour promouvoir les changements par le biais de politiques imposées de l'extérieur. Le principal instrument de collaboration avec les gouvernements dans le secteur de l'agriculture et du développement rural demeure le projet d'investissement, bien que l'on ait observé une évolution vers des approches-programmes dans les deux organisations. Les stratégies de pays axées sur les résultats servent maintenant de cadre général aux opérations. Les activités autres que de prêt appuyant l'élaboration de meilleures politiques et permettant de lutter plus efficacement contre la pauvreté se voient attribuer une plus large place.

86. Les deux organisations collaborent avec les gouvernements dans le cadre d'approches sectorielles, ce qui pose de nouveaux défis dans le domaine des opérations et des politiques. La Banque apporte aussi des contributions aux gouvernements par le biais du soutien budgétaire. La BAfD et le FIDA ont participé, dans certains cas, à la formulation de stratégies communes d'aide aux pays, conduite par les gouvernements (par exemple en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie et au Rwanda). Toutefois, la coordination pourrait être améliorée entre les deux organisations, entre elles et les autres partenaires et les gouvernements sur tout le continent. Une difficulté majeure nuisant à l'efficacité des partenariats avec les gouvernements est que les parties prenantes telles que les organisations communautaires, les organisations paysannes et le secteur privé ne sont pas toujours suffisamment représentés lors de la formulation des stratégies de pays, de la conception des programmes, de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques. Cet état de fait a entraîné des défaillances dans la maîtrise locale des activités, qui sapent l'efficacité des investissements.
87. Les États fragiles soulèvent une autre série de défis en matière de coopération avec les gouvernements, exigeant des ressources humaines et financières considérables pour le renforcement des capacités, l'assistance technique et l'établissement de stratégies coordonnées et de buts communs avec les gouvernements bénéficiaires et les principaux partenaires. De ce fait, les opérations dans les États fragiles doivent suivre une approche différenciée avec, notamment, une présence renforcée de l'organisation, un encadrement plus étroit de la supervision et de l'appui à l'exécution, une coordination de l'aide, des ressources humaines ayant des compétences, une expérience et des qualifications spécifiques, une perspective à long terme et des objectifs réalisables dans les domaines classiques d'investissement ou d'élaboration des politiques.

C. Autres partenariats du FIDA et de la BAfD dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique

88. **Partenariats avec le secteur public et la société civile.** La BAfD et le FIDA ont créé une série de partenariats avec d'autres organismes de développement publics et des organisations de la société civile travaillant dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique, aux échelons institutionnel et national. Ces partenariats jouent un rôle déterminant, compte tenu de la nature multidimensionnelle de la croissance et de la réduction de la pauvreté. Le FIDA est le partenaire d'organismes tels que le Fonds belge de survie (FBS), l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Il a aussi établi des partenariats avec les organisations qui plaident la cause des populations rurales pauvres, par exemple, le Forum paysan et les associations d'agriculteurs nationales. Le FIDA a instauré des partenariats avec plusieurs organismes d'aide bilatérale à l'échelon des pays, tels que l'Agence danoise pour le développement international, le Ministère du développement international (Royaume-Uni) et Irish Aid, mais essentiellement à des fins de cofinancement de projets. La BAfD a établi des partenariats régionaux, par exemple avec le NEPAD et le CAADP, l'Union africaine et les communautés économiques régionales. En 2009, tant le FIDA que la BAfD ont signé une lettre d'intention avec l'Agence française de développement et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, concernant l'établissement d'un fonds d'actions visant à encourager les opérateurs privés associés au développement de la production alimentaire en Afrique. D'un autre côté, les partenariats avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme alimentaire mondial (PAM) et la Banque mondiale, qui sont tous des acteurs importants de la promotion de l'agriculture et de la sécurité alimentaire en Afrique, n'ont pas joué un rôle de premier plan dans le passé.

89. **Partenariats avec le secteur privé.** Le partenariat avec le secteur privé n'a pas été suffisamment développé, que ce soit par le FIDA ou par la BAfD, en proportion du rôle central qu'il joue dans l'agriculture en Afrique. Cette situation reflète l'absence d'approches institutionnelles clairement définies et les difficultés rencontrées pour appuyer les approches privilégiant la conduite des actions par le pays lorsque les gouvernements ne soutiennent pas suffisamment la participation du secteur privé dans le secteur de l'agriculture et du développement rural à petite échelle. En réaction, le FIDA a introduit, en avril 2005, sa stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat, et il appuie les associations d'agriculteurs et la commercialisation de la production des petits exploitants. La stratégie à moyen terme 2008-2012 de la BAfD place les opérations liées au secteur privé au rang des principales interventions futures: la Banque a créé un vaste département et une série d'instruments financiers à cette fin. Les opérations de la BAfD liées au secteur privé ont fortement augmenté, en nombre et en volume, ces deux dernières années. Mais les conditions attachées aux prêts ne sont pas favorables aux petites entreprises tandis que les activités du département ne sont pas bien coordonnées avec celles des autres départements de la BAfD concernés par le développement rural. Le partenariat avec le secteur privé ouvre aux deux organisations de nouvelles perspectives, en termes de rôle à jouer et d'occasions à saisir, qu'il convient d'exploiter.

D. Répercussions du nouveau contexte des partenariats et des nouvelles modalités de l'aide

90. **Déclaration de Paris.** Le contexte des partenariats a considérablement changé en 2005 avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, qui a établi des principes directeurs dans les domaines suivants: maîtrise des activités par les pays, alignement sur les politiques et systèmes des pays bénéficiaires, dispositions communes d'acheminement de l'aide, simplification des procédures, gestion axée sur les résultats et obligation mutuelle de rendre des comptes. Le renforcement de la collaboration et la division du travail dans tout le secteur ne sont plus un choix; ils sont désormais un engagement pour un grand nombre d'agents intervenant depuis l'échelon mondial jusqu'à l'échelon local, auquel adhèrent les gouvernements, la société civile et le secteur privé.
91. **Multiplication des partenariats.** Ces dernières années, les deux organisations ont étoffé leurs partenariats dans le secteur de l'agriculture et du développement agricole. Mais avec la multiplication des acteurs intervenant désormais dans ce secteur, on observe une tendance à la «multiplication des partenariats». Les partenariats sont souvent opportunistes et établis à seule fin d'obtenir des ressources additionnelles et non pas dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques ou programmatiques. Les partenariats ne sont pas non plus suffisamment fondés sur l'avantage comparatif et la spécialisation des partenaires. En outre, pas plus le FIDA que la BAfD ne dispose d'une politique ou de directives en la matière pour sélectionner, développer et faire fonctionner les partenariats et mesurer les résultats obtenus¹⁶. C'est pourquoi ils se retrouvent dans un assortiment hétéroclite, non structuré et mal défini de partenariats, qui pèsent de plus en plus lourdement sur les ressources à leur disposition, en particulier le temps de travail de leur personnel.
92. **Partenariats constructifs.** Il existe encore dans les deux organisations un grand nombre d'obstacles fondamentaux qui nuisent à l'efficacité de leur partenariat, en particulier: i) des priorités et des instruments de prêt institutionnels différents; ii) des cycles de programme et des cycles budgétaires incompatibles; iii) la nécessité d'atteindre des objectifs annuels de prêt; iv) des systèmes de

¹⁶ Le FIDA a préparé un exposé de sa position sur les partenariats en 2008, dans le contexte de la huitième reconstitution, indiquant par là qu'il est de plus en plus conscient de l'importance du sujet.

passation des marchés différents; v) des compétences limitées du personnel; et vi) des différences de culture institutionnelle, notamment du point de vue des expériences et des incitations en matière de développement des partenariats. L'instauration de partenariats constructifs dans le futur doit reposer sur de bonnes pratiques visant à supprimer ces obstacles. L'examen des bonnes pratiques indique que les partenariats fructueux sont clairement axés sur les résultats et sont assortis d'objectifs spécifiques bien cernés définissant une série limitée d'effets directs qui sont suivis régulièrement. Les partenariats solides reposent sur les complémentarités et les avantages comparatifs. Ils sont dynamiques par nature et sont susceptibles d'évoluer au fil du temps pour s'adapter à l'évolution de la situation. Cela exige de la flexibilité de la part des partenaires, à qui il incombe de gérer les hypothèses et les attentes et d'ajuster en conséquence les mesures d'incitation organisationnelles. Enfin, il convient de mobiliser des ressources adéquates, notamment les ressources humaines appropriées.

93. **Répercussions pour les processus organisationnels et opérationnels.** Tout cela a des répercussions pour les modèles opérationnels et les pratiques de la BAfD et du FIDA en Afrique. La poursuite des réformes des politiques et des processus internes sera essentielle si l'on veut instaurer des partenariats plus solides dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Ces réformes débouchent notamment sur le renforcement de la présence dans les pays (en particulier, l'envoi d'experts sectoriels), la gestion et le partage améliorés des savoirs et la conduite conjointe de programmes. Des instruments de financement novateurs pourraient encourager la participation plus active du secteur privé dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. Ces réformes auront, à leur tour, des répercussions sur la gestion des ressources humaines et financières, ainsi que sur les structures et les incitations organisationnelles.

E. Options de partenariat pour la BAfD et le FIDA

94. Pour s'adjuger une place appropriée dans l'architecture de l'aide en pleine évolution, le FIDA et la BAfD devront instaurer des partenariats sélectifs et axés sur des objectifs précis. En ce qui concerne le développement futur du partenariat FIDA/BAfD, l'évaluation a défini cinq principes: i) mettre l'accent sur l'avantage comparatif et la spécialisation de chaque organisation; ii) faciliter la participation du secteur privé; iii) améliorer l'efficacité au moyen de l'harmonisation des principaux processus internes; iv) mettre à profit l'augmentation des financements injectés dans l'agriculture et le développement rural en Afrique; et v) documenter les bonnes pratiques en vue de la reproduction et de l'application à plus grande échelle par la BAfD des innovations promues par le FIDA. Les partenariats de chacune des deux institutions avec d'autres partenaires du développement gagneraient beaucoup en efficacité en se conformant à des principes similaires mettant l'accent sur la complémentarité et les avantages comparatifs.
95. En ce qui concerne les questions de fond, le FIDA pourrait centrer ses efforts sur la productivité des petits agriculteurs, les chaînes de valeur et le développement communautaire, sans oublier la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes. La BAfD pourrait apporter son soutien au développement des infrastructures, en particulier les infrastructures liées à l'eau et à la commercialisation, à la gouvernance macroéconomique et sectorielle améliorée et à la collaboration avec le secteur privé.

VI. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

96. **Contexte de l'agriculture et du développement rural en Afrique.** L'Afrique est un continent en marche, comme en témoigne la croissance économique accélérée dans plusieurs pays. Des progrès majeurs ont été accomplis ces 15 dernières années par les pays africains qui ont pris en charge leur destin économique et

- réformé leur approche de la gestion économique. La production agricole a également augmenté dans plusieurs pays, montrant ce qui peut être réalisé dans des circonstances favorables. Compte tenu de ces faits, l'évaluation conjointe conclut que le pessimisme qui a caractérisé les évaluations antérieures des perspectives de l'agriculture et du développement rural en Afrique n'est plus de mise.
97. Bien entendu, la crise économique mondiale, toujours d'actualité, représente un coup dur. De même, les pratiques commerciales agricoles de nombreux pays de l'OCDE constituent un obstacle majeur. Les entreprises agro-industrielles africaines qui souhaitent exporter se heurtent à la progressivité des tarifs douaniers frappant les marchandises transformées: l'accès peut être en franchise de droits pour les produits bruts mais les tarifs augmentent rapidement dès que les produits subissent des transformations additionnelles. Cette situation est exacerbée par la discrimination exercée par certains pays africains à l'encontre de l'agriculture, par le biais de politiques nationales créant un taux de protection négatif pour la production agricole, en particulier des produits de base exportables.
 98. En outre, l'Afrique, et plus spécialement l'Afrique subsaharienne, est confrontée à de sérieux défis – certains anciens, d'autres nouveaux, à savoir: le faible degré de développement humain; la médiocrité des infrastructures rurales et l'insuffisance des liens avec les marchés; la pauvreté profonde et chronique; un régime commercial défavorable et inégal; la dégradation des ressources naturelles; et, plus récemment, le changement climatique et l'instabilité des marchés des produits. Les maladies, la malnutrition et l'analphabétisme perdurent sur le continent. La fragilité des États est une contrainte majeure. Les conflits violents n'ont pas été bannis. La plupart des pays africains sont encore extrêmement vulnérables face aux chocs exogènes. Par conséquent, l'APD a un rôle majeur à jouer pour promouvoir l'agriculture et le développement rural dans toute la région.
 99. Toutefois, les perspectives à moyen et long terme du secteur agricole en Afrique sont bonnes, grâce au meilleur climat d'investissement, à la situation économique plus stable, au regain d'activité du secteur privé, à la diminution du nombre de conflits armés, à l'avancée de la démocratie avec l'émergence d'une société civile qui hausse le ton, à l'apparition d'organisations régionales plus puissantes, à la vitalité du secteur privé et à l'intérêt renouvelé tant des gouvernements que des bailleurs de fonds pour l'agriculture et le développement rural.
 100. En résumé, l'évaluation conjointe conclut que le secteur agricole en Afrique, y compris les cultures traditionnelles qui en sont la cheville ouvrière, offre un important potentiel inexploité. L'agriculture, longtemps négligée, devrait être reconnue comme un moteur décisif de la croissance économique, de la création d'emplois, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire en Afrique. Le potentiel agricole du continent tient à la richesse de ses ressources naturelles et au dynamisme et à la capacité de résistance des petits agriculteurs et des entrepreneurs ruraux, y compris les femmes, qui constituent la majorité de la population rurale.
 101. La faible productivité et l'accès limité des petits agriculteurs et des petits entrepreneurs ruraux aux marchés restent des obstacles majeurs à une croissance économique et agricole durable. À cet égard, le sous-investissement dans la recherche et le développement – axés sur l'accroissement de la productivité des agriculteurs pauvres aux échelons national et régional – a aussi ralenti l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus. Conjugée à une série de difficultés institutionnelles, l'insuffisance de la recherche et d'un développement adapté aux conditions locales a, de la même façon, limité l'expansion de l'agriculture commerciale à grande échelle.

102. Pour tirer parti du potentiel inexploité de l'agriculture africaine, il faut créer un environnement politique approprié. Or, la conclusion de l'évaluation est qu'il existe une énorme «lacune de l'action publique»: on observe des défaillances importantes des politiques, des institutions et, en dernier ressort, de l'encadrement, qui font obstacle au développement effectif du secteur de l'agriculture et du développement rural. Dans le même ordre d'idées, l'évaluation a constaté que les biens publics n'étaient pas fournis en quantité suffisante – par exemple, les infrastructures et l'investissement dans la recherche –, un obstacle de plus pour la croissance agricole et l'augmentation des revenus. Étant donné la complexité et l'hétérogénéité des conditions de l'agriculture en Afrique, et les risques associés à l'adoption de nouvelles pratiques, la mise en œuvre de technologies agricoles novatrices et leur diffusion exigeront aussi des investissements majeurs pour combler le profond «déficit de connaissances».
103. Quoi qu'il en soit, malgré quelques exceptions notables, l'évaluation n'a pas constaté une forte volonté politique d'appuyer l'agriculture et le développement rural dans la région. Par exemple, rares sont les gouvernements qui ont alloué 10% de leur budget national, voire davantage, à ce secteur, ou mis en place des politiques efficaces en la matière, avec des institutions solides pour les mettre en œuvre, ainsi que le demande la résolution de l'Union africaine adoptée à la Conférence de Maputo en 2003 par les ministres africains de l'agriculture. Une forte volonté politique est également considérée comme essentielle si l'on veut que les donateurs alignent leur appui et leurs interventions sur les grands axes prioritaires définis pour le secteur de l'agriculture et du développement rural dans les politiques nationales.
104. Face à ces défis, les partenariats entre le secteur public, le secteur privé et le secteur du bénévolat n'ont pas été suffisamment développés pour produire des résultats de grande envergure dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. En outre, les donateurs internationaux n'ont pas assez réaligné leurs priorités pour promouvoir ce secteur en Afrique. Les gouvernements africains ont besoin de partenaires du développement dignes de confiance, bien informés et compétents, qui travailleront à leurs côtés pour relever les défis de l'agriculture et du développement rural et mettre à profit les possibilités offertes par ce secteur.
105. De nombreux observateurs ont noté que la multiplication des donateurs en Afrique exerce une forte pression sur les systèmes et les ressources des pays. Cette prolifération entraîne des coûts de transaction élevés pour les gouvernements, obligés de coordonner les divers donateurs et d'entretenir le dialogue avec eux, par exemple, en recevant leurs missions et en donnant suite à leurs rapports et recommandations. Malgré l'adoption de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, la coordination des donateurs reste un problème épineux, notamment en raison de la faible capacité des gouvernements de coordonner les actions des donateurs. La prolifération met en relief la nécessité d'envisager sérieusement la création de partenariats stratégiques entre les donateurs, fondés sur leurs avantages comparatifs et domaines de spécialisation respectifs.
106. **Pertinence de la BAfD et du FIDA.** La BAfD et le FIDA sont des acteurs importants de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Au début de la décennie actuelle, leur contribution cumulée représentait la moitié environ du montant total de l'APD multilatérale allouée au secteur. Les deux organisations sont des partenaires de confiance respectés dans la plupart des pays de la région. Elles sont bien placées pour s'attaquer frontalement, aux côtés des organisations et des gouvernements de la région, aux lacunes constatées au niveau de l'encadrement global et des institutions. Instruites par leur longue expérience du terrain, elles ont récemment déployé beaucoup d'efforts pour améliorer leurs propres capacités. En travaillant ensemble, elles peuvent contribuer substantiellement et d'une manière spécifique à la résolution des problèmes rencontrés dans le secteur. La prochaine

étape devrait consister à utiliser cette expérience pour peser sur les grandes orientations et contribuer plus substantiellement aux débats portant sur les politiques. Toutefois, dans le passé, elles ne se sont guère intéressées aux activités autres que de prêt, par exemple, la gestion des savoirs, le développement des partenariats et la concertation sur les politiques. Cela est dû, en partie, au fait que les deux organisations ont négligé le travail d'analyse et, notamment, le développement de la capacité d'analyse indispensable pour étayer la formulation des stratégies de pays, la conception des projets et la supervision et l'appui à l'exécution, et qu'elles n'ont pas jugé utile de mener à bien des activités autres que de prêt.

107. L'évaluation conjointe constate aussi que les deux organisations ont entrepris des réformes importantes au cours des trois à quatre dernières années, même si les politiques, les processus et les systèmes peuvent encore être améliorés. Grâce aux réformes de leurs processus opérationnels, actuellement en cours, les deux organisations ont fait des avancées significatives pour se donner les moyens de travailler en étroite collaboration avec les gouvernements à la résolution des problèmes rencontrés par l'agriculture et le développement rural. Tant le FIDA que la BAfD sont déterminés à devenir des organisations fondées sur les savoirs, en renforçant leur présence dans les pays ainsi que la supervision et l'appui à l'exécution, et à donner à leurs processus opérationnels des bases saines. Les deux organisations sont aussi conscientes qu'elles ont des contributions différentes à apporter et que la consolidation de leur partenariat générerait des avantages majeurs pour leurs pays membres. Elles connaissent leurs propres avantages comparatifs et leurs spécialisations, qui peuvent constituer le socle d'un partenariat fondé sur l'efficacité, susceptible d'appuyer l'agriculture et le développement rural en Afrique dans le futur.
108. **Performance des projets et des programmes de pays.** L'évaluation a estimé que la performance des projets était, dans l'ensemble, plutôt satisfaisante mais a observé que la durabilité et l'efficacité des interventions continuaient à susciter de graves préoccupations. Il conviendra de suivre attentivement ces deux aspects dans le futur. De plus, la pertinence et la performance des stratégies de pays étaient moins satisfaisantes que la performance à l'échelon des projets, créant un «paradoxe micro/macro», à savoir que, malgré des résultats plutôt satisfaisants enregistrés au niveau des projets (généralement limités aux zones géographiques et aux communautés ciblées par les opérations de la BAfD et du FIDA), des résultats moins satisfaisants sont observés au niveau global du programme de pays. Cette situation soulève la question de la pertinence des deux organisations à ce niveau global, qui est devenu le niveau de référence dans les deux organisations. Le paradoxe micro/macro doit donc être examiné en priorité, dans la mesure où une meilleure performance au niveau du programme de pays est essentielle si les deux organisations veulent contribuer plus largement à combler les lacunes touchant les politiques, l'encadrement et les connaissances dans le secteur de l'agriculture et du développement rural africain et, en conséquence, à faire véritablement reculer la pauvreté à l'échelon des pays. Dans ces circonstances, la nécessité d'améliorer les capacités et les activités d'analyse n'en devient que plus prioritaire.
109. La pertinence des anciennes stratégies de pays ayant été peu convaincante, des efforts ont été faits ces dernières années pour mettre en œuvre des stratégies de pays davantage axées sur les résultats. De nouveaux efforts seront requis pour faire en sorte que les stratégies de pays intègrent véritablement les opérations d'investissement et les activités autres que de prêt qui, conjuguées, devraient concourir plus efficacement aux priorités et objectifs nationaux pertinents de l'agriculture et du développement rural.

110. Dans le passé, les deux organisations ont fréquemment choisi d'utiliser une approche-projet intégrée associant plusieurs composantes. Cette réponse standard ne s'est généralement avérée ni efficiente ni efficace, compte tenu des difficultés qu'elle soulève en termes de coordination, d'exécution et de supervision. Une approche plus sélective, fondée sur l'avantage comparatif et la spécialisation est plus prometteuse – une approche qui recense les principaux désavantages, les exigences et les défaillances du marché à l'échelon local et qui centre les efforts sur l'élimination des blocages politiques et institutionnels les plus graves.
111. En ce qui concerne la BAfD, la performance des projets est généralement plus satisfaisante dans les pays à revenu intermédiaire de la région. Ce résultat peut être attribué aux meilleures capacités de ces pays, en termes d'institutions et de ressources humaines. De même, au FIDA, la performance en Afrique subsaharienne (Afrique de l'Ouest et du Centre et Afrique orientale et australe) est relativement moins satisfaisante que celle des trois autres régions du monde couvertes par les opérations du FIDA. Il semble que ce soit aussi le cas pour les autres bailleurs de fonds multilatéraux. La performance dans cette sous-région s'explique partiellement par le contexte difficile et le caractère diversifié des pays, comparé aux autres régions. En Afrique subsaharienne, la plupart des pays concernés par des opérations du FIDA sont classés au nombre des États fragiles et des pays à faible revenu ayant un environnement politique et institutionnel précaire. En particulier, un grand nombre de pays de la sous-région sont caractérisés par la faiblesse relative des capacités des pouvoirs publics, des institutions de savoirs et des systèmes nationaux de statistique, d'où leur difficulté à formuler et à mettre en œuvre des politiques favorables aux pauvres dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Cette faiblesse entrave également la formulation de stratégies de pays et la conception de projets ainsi que la supervision et l'appui à l'exécution.
112. Toutefois, la complexité du contexte au stade de la conception, ou son évolution pendant l'exécution, ne peut suffire à justifier un bilan moins positif à la clôture du projet. Au contraire, les équipes de conception devraient prendre d'emblée en compte les difficultés liées au contexte et éviter de fixer des objectifs irréalistes en préparant les stratégies et les projets de pays.
113. Cet impératif renvoie encore une fois à la nécessité de disposer d'analyses plus complètes et de compétences en la matière ainsi que des ressources nécessaires pour produire les connaissances requises. Des analyses approfondies amélioreront aussi la participation des deux institutions à la concertation sur les politiques. Les partenariats avec d'autres institutions peuvent déboucher sur la réalisation d'analyses plus poussées et plus exhaustives mais des capacités sont nécessaires pour utiliser au mieux de telles analyses et les adapter aux besoins spécifiques des deux institutions. Par conséquent, bien que les partenariats axés sur le partage des savoirs soient un élément de réponse, les capacités d'analyse devront aussi être renforcées au sein même de la BAfD et du FIDA. Si elles ne se dotent pas de la capacité d'entreprendre le travail d'analyse adéquat pour étayer leur participation à la concertation sur les politiques, leurs partenariats, leurs innovations et leur gestion des savoirs, les deux organisations n'obtiendront qu'un succès limité lorsqu'elles tenteront d'améliorer la pertinence de leur stratégie ou la performance des opérations qu'elles financent.
114. Pas plus au FIDA qu'à la BAfD, la complexité et la difficulté du contexte dans le pays n'entrent normalement en ligne de compte pour définir l'allocation des ressources administratives à la formulation d'un projet, d'un programme et d'une stratégie de pays ou à la supervision et à l'appui à l'exécution. Une approche plus différenciée pourrait se révéler utile lorsqu'il s'agit d'allouer des ressources aux pays dont le contexte est plus complexe et plus difficile et les institutions défaillantes, au lieu de suivre l'approche «taille unique». Cette démarche pourrait

aider les institutions à formuler de meilleures stratégies de pays et de meilleurs projets et à améliorer la supervision et l'aide à l'exécution dans les situations difficiles. Le personnel doit, par ailleurs, avoir des compétences, une expérience et des qualifications spécifiques pour travailler dans des environnements plus ardu.

115. **Partenariats.** Enfin, l'évaluation a pris note de la médiocre performance du partenariat entre la BAfD et le FIDA depuis 30 ans qu'il a été instauré (1978). Le cofinancement n'a que rarement donné de bons résultats et le partenariat a souffert de l'absence de but stratégique. Toutefois, avec la signature d'un nouveau mémorandum d'accord en 2008, et compte tenu des impératifs de la Déclaration de Paris, on peut espérer le développement d'un partenariat plus stratégique et plus fermement axé sur les résultats, fondé sur les avantages comparatifs et les domaines de spécialisation respectifs des deux institutions.
116. L'évaluation a défini cinq principes pour le développement futur du partenariat FIDA/BAfD: i) mettre l'accent sur l'avantage comparatif et la spécialisation de chaque organisation; ii) faciliter la participation du secteur privé; iii) améliorer l'efficacité au moyen de l'harmonisation des principaux processus opérationnels; iv) mettre à profit l'augmentation des financements injectés dans l'agriculture et le développement rural en Afrique; et v) documenter les bonnes pratiques en vue de la reproduction et de l'application à plus grande échelle par la BAfD des innovations promues par le FIDA. Les partenariats de chacune des deux organisations avec d'autres partenaires du développement gagneraient beaucoup en efficacité en se conformant à des principes similaires, mettant l'accent sur la complémentarité et les avantages comparatifs.
117. En termes de complémentarité des domaines d'intervention, le FIDA pourrait centrer ses efforts sur la productivité des petits agriculteurs, les chaînes de valeur et le développement communautaire, sans oublier la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes. La BAfD pourrait apporter son soutien au développement des infrastructures, en particulier les infrastructures liées à l'eau et à la commercialisation, à la gouvernance macroéconomique et sectorielle améliorée et à la collaboration avec le secteur privé.

B. Recommandations

Recommandations destinées aux deux organisations

118. L'évaluation conjointe formule les recommandations suivantes à l'intention des deux organisations, en mettant l'accent sur les «trois P» – politiques, performance et partenariat – afin que les directions du FIDA et de la BAfD les examinent.
- Comblent les lacunes de l'action publique dans le secteur**
119. L'évaluation a conclu que l'encadrement, la solidité des institutions et des politiques sectorielles appropriées avaient tous un rôle à jouer mais que les «lacunes de l'action publique» avaient entravé les progrès. La BAfD et le FIDA devraient travailler de concert pour combler ces lacunes dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, en entreprenant les activités suivantes:
- i) aux échelons régional et sous-régional, poursuivre l'alignement sur le CAADP dans le cadre de l'exécution de son mandat. Produire une déclaration conjointe d'appui au CAADP, mentionnant plus spécialement son mandat régional, et veiller à ce que les politiques et les opérations soient alignées sur les grandes orientations constituant les piliers du CAADP;
 - ii) à l'échelon des pays, aider les gouvernements et les autres parties prenantes à élaborer dans le secteur de l'agriculture et du développement rural de solides politiques nationales, axées sur les résultats et alignées sur le cadre politique du CAADP et les engagements pris aux termes de la Déclaration de Maputo. Conformément à l'approche privilégiant la conduite des actions par le pays, les deux organisations, dans la mesure du possible, devraient

aligner leurs stratégies et leurs plans opérationnels dans le secteur de l'agriculture et du développement rural sur les politiques et stratégies sectorielles nationales. Les deux institutions devraient aussi user de leur influence pour englober les acteurs de la société civile et du secteur privé dans la concertation sur les politiques;

- iii) à l'échelon mondial, acquérir les connaissances et les capacités nécessaires pour être en mesure de participer au plaidoyer international sur les questions commerciales pénalisant les producteurs africains. L'évaluation a noté que le régime commercial international en vigueur fragilisait l'agriculture en Afrique. Les deux institutions n'ont qu'une expérience limitée dans ce domaine, qui revêt pourtant une importance cruciale pour le secteur. En conséquence, les deux organisations doivent élaborer leurs positions respectives en la matière et aider les pays emprunteurs à renforcer leur capacité de négociation des questions commerciales dans les instances commerciales régionales et internationales. En outre, les deux organisations – en particulier la BAfD – sont bien placées pour engager avec les pays africains un dialogue individuel sur la taxation des produits à l'exportation et les mesures d'incitation en faveur de l'agriculture.

Performance de l'organisme de prêt

120. Dans le prolongement de leurs réformes internes récentes, la BAfD et le FIDA devraient continuer à améliorer leur performance en entreprenant les activités suivantes:
 - i) améliorer les compétences, les connaissances et les capacités dans le domaine de l'élaboration des politiques, de l'analyse et de la gestion des savoirs et des partenariats, en vue de renforcer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des opérations. Pour donner suite aux recommandations formulées ci-dessus, des compétences et des connaissances dépassant la panoplie habituelle des compétences de gestion des projets seront requises. La BAfD et le FIDA devraient développer leurs connaissances et leur savoir-faire spécialisés sur certains sous-secteurs et thèmes et établir des «partenariats de partage des savoirs» avec d'autres institutions, y compris la FAO et la Banque mondiale, afin d'élargir leurs connaissances. Tout cela a une incidence sur le perfectionnement, le déploiement et le recrutement du personnel;
 - ii) apporter un appui plus substantiel à l'agriculture et au développement rural dans les États fragiles, en veillant attentivement au choix et à l'agencement des modalités de l'aide. Lorsqu'ils coordonnent leurs actions avec d'autres, le FIDA et la BAfD doivent faire en sorte que l'aide en faveur des États fragiles soit fournie selon des approches flexibles et susceptibles de s'adapter à l'évolution des besoins locaux, en recourant efficacement à toute une série d'instruments d'aide. La fourniture prompte et bien ciblée de l'assistance technique et du renforcement des capacités devrait être suivie de crédits d'investissement aussi substantiels que les circonstances locales le permettent. La BAfD devrait poursuivre le soutien budgétaire général et/ou sectoriel là où les mesures de protection fiduciaire sont adéquates;
 - iii) renforcer la présence dans les pays. Pour promouvoir une approche privilégiant la direction des actions par le pays dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, il faudra une présence efficace dans les pays, accompagnée d'une délégation de pouvoirs, de ressources et de l'envoi de personnel suffisamment qualifié pour être capable de participer à la concertation sur les politiques aux divers niveaux de gouvernance. Parmi d'autres avantages, la présence renforcée dans les pays favorisera l'amélioration des diagnostics et des analyses, notamment la compréhension

plus profonde du contexte, ce qui contribuera ensuite à une meilleure gestion des risques, donc à l'obtention de résultats sur le terrain tant pour les investissements que pour les activités autres que de prêt. Dans le souci de renforcer la collaboration sur le terrain, la mise en commun des ressources et le partage des bureaux pourraient être testés à l'échelon des pays;

- iv) financer des projets et des programmes plus simples et mieux ciblés, entrepris dans le cadre de plans sectoriels coordonnés et axés sur les résultats. En coopération avec les gouvernements partenaires, la BAfD et le FIDA ont récemment commencé à préparer et à lancer des projets caractérisés par une conception plus simple et plus rigoureusement ciblés, destinés à être complétés par d'autres interventions au sein d'un cadre coordonné, reflétant une division du travail fondée sur l'avantage comparatif. La BAfD et le FIDA devraient continuer à peaufiner cette approche, en veillant à y intégrer une analyse des risques plus poussée. Les moyens de garantir l'efficacité des opérations financées par les deux organisations et la pérennité des avantages doivent faire l'objet d'une attention prioritaire.

Performance des emprunteurs

121. La BAfD et le FIDA devraient renforcer la performance des emprunteurs en prenant les mesures suivantes:

- i) aider les gouvernements à entreprendre des évaluations des besoins, en termes de capacités, dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, y compris des diagnostics des arrangements institutionnels, et fournir un appui substantiel au renforcement des capacités et au développement institutionnel. Les efforts ne doivent pas seulement être focalisés sur la gestion des programmes, notamment le S&E, mais aussi sur la formulation et la mise en œuvre des politiques;
- ii) plus spécifiquement, aider les gouvernements à se doter des capacités nécessaires pour étayer la décentralisation politique. Lorsque la décentralisation au niveau des collectivités locales existe, les capacités disponibles sont souvent fragmentées s'agissant du personnel et des ressources affectés aux échelons locaux. Cette fragmentation compromet gravement le succès des actions de développement rural. La BAfD et, en particulier, le FIDA doivent aider les gouvernements à gérer le processus avec efficacité et à renforcer les capacités là où le besoin s'en fait sentir;
- iii) étant donné que la parité hommes-femmes s'est révélée être un domaine dans lequel la performance de l'emprunteur est particulièrement peu satisfaisante, commencer à travailler en étroite collaboration avec les gouvernements et les autres parties prenantes dans certains pays pour effectuer des diagnostics conjoints sur les causes, les caractéristiques et les conséquences des inégalités hommes-femmes dans l'agriculture et le développement rural, et épauler l'élaboration de politiques et mesures pratiques permettant de résoudre les problèmes recensés;
- iv) promouvoir l'investissement dans la recherche et le développement, afin d'améliorer la productivité agricole et d'encourager l'innovation favorisant une croissance généralisée et le recul de la pauvreté.

Création de partenariats constructifs

122. La BAfD et le FIDA devraient:

- i) maintenir et intensifier leur partenariat bilatéral actuel, fondé sur le mémorandum d'accord de 2008, en fixant un nombre limité de priorités régionales stratégiques précises, appuyées par un plan d'action et des

ressources adéquates. Le mémorandum d'accord définit un vaste programme d'action. Pour obtenir des résultats, il convient de donner la priorité à des objectifs stratégiques clairs qui seront convertis en un programme pratique prêt à être exécuté. Des ressources suffisantes sont requises non seulement pour financer des activités spécifiques mais aussi pour garantir un travail efficace de liaison, de suivi et de supervision. Le succès dépendra de la façon dont on aura suivi un plan d'action réaliste, bien défini et appuyé par les ressources adéquates, fixant clairement les objectifs et les réalisations ainsi que les mécanismes permettant de rendre des comptes, et établissant des échéances contrôlables et des engagements budgétaires transparents.

- ii) focaliser leur partenariat sur leurs avantages comparatifs et leurs domaines de spécialisation et de complémentarité respectifs, en l'axant davantage sur les résultats, comme suit:
 - a) la BAfD utilise ses compétences pour s'occuper des questions macroéconomiques et du développement des infrastructures tandis que le FIDA centre ses efforts sur les aspects sociaux, microéconomiques et communautaires de l'agriculture et du développement rural;
 - b) la BAfD apporte son appui aux opérations (de grande envergure) du secteur privé, y compris l'agro-industrie, tandis que le FIDA soutient les petits producteurs et leurs organisations, y compris les systèmes de crédit rural et les petites entreprises; et
 - c) le rôle du FIDA est d'expérimenter les innovations utiles aux pauvres tandis que la BAfD a la capacité de les appliquer à plus grande échelle dans les domaines où elle dispose des compétences nécessaires.
- iii) à l'échelon régional, intégrer leur partenariat dans l'architecture des partenariats plus vastes qui voit le jour dans le secteur agricole africain. Le FIDA et la BAfD devraient jouer un rôle dans la communauté des donateurs et des organisations de développement en mobilisant et en coordonnant l'appui mondial en faveur de l'agriculture et du développement rural en Afrique. En conformité avec la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra, les deux institutions doivent travailler avec les grands acteurs tels que les organismes régionaux, par exemple le CAADP, les institutions multilatérales, notamment la FAO, la Banque mondiale et l'Union européenne, et les bailleurs de fonds bilatéraux (en particulier, l'Agence des États-Unis pour le développement international [USAID]¹⁷), sans oublier les instituts s'intéressant aux politiques et à la recherche, tels que l'IFPRI.

Recommandations destinées à la BAfD

123. Il est recommandé que la BAfD:

- i) continue à intervenir directement dans l'agriculture et le développement rural mais élabore une stratégie plus sélective, étroitement liée à ses priorités à moyen terme et alignée sur le CAADP. Après l'approbation d'une stratégie révisée, la BAfD devrait lancer une vaste campagne de communication pour informer les dirigeants africains et les autres parties prenantes concernées de ses objectifs stratégiques dans le secteur. La préparation de la stratégie révisée et sa mise en œuvre ultérieure devraient mettre à contribution les départements de la BAfD appuyant directement ou indirectement l'agriculture et le développement rural, et pas seulement l'OSAN.

¹⁷ Qui est traditionnellement l'un des plus gros donateurs dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique.

- ii) étoffe son appui en faveur du développement régional et sous-régional. Les infrastructures, les marchés et les institutions de la région et de ses sous-régions revêtent une importance cruciale pour le développement de l'agriculture. La BAfD devrait s'employer tout particulièrement à aider les pays à renforcer les investissements et la coordination à l'échelon régional, grâce à une meilleure utilisation des instruments de prêt existants, et à développer les mécanismes d'allocation régionaux.
- iii) fixe un niveau cible pour les ressources allouées à l'agriculture et au développement rural, tout en s'efforçant de tirer parti des financements supplémentaires provenant du secteur privé, de bailleurs de fonds privés, d'États arabes et de donateurs non traditionnels, notamment le Brésil, la Chine, l'Inde et la République de Corée. Dans le contexte des pourparlers en cours sur la reconstitution, la BAfD devrait aussi établir (rétablir) un fonds d'assistance technique dans le cadre du Fonds africain de développement (FAD), pour fournir des ressources à ses pays membres régionaux et à ses départements opérationnels aux fins de la réalisation d'analyses et d'études sectorielles importantes.

Recommandations destinées au FIDA

124. Il est recommandé que le FIDA:

- i) se consacre de manière plus stratégique à des activités d'analyse. Ce travail est essentiel pour étayer la formulation des stratégies de pays et la conception des projets. Outre le développement de capacités internes à cette fin, la création de partenariats stratégiques avec d'autres institutions déjà dotées de capacités en la matière doit être envisagée. Cela exige l'allocation de ressources additionnelles, à la fois financières et sous forme de renforcement des capacités du personnel;
- ii) différencie les niveaux d'allocation des ressources administratives. Compte tenu de l'environnement politique et institutionnel défaillant des États fragiles et des pays affichant une note EPIN faible, il conviendrait d'allouer à ces pays des ressources administratives plus importantes au travail d'analyse requis pour étayer la formulation des stratégies de pays et la conception des projets, ainsi qu'à la supervision et à l'appui à l'exécution. Cette augmentation permettrait de renforcer la participation et l'appui du FIDA aux activités des programmes conduites dans les pays disposant globalement de capacités moindres et où le contexte est plus difficile;
- iii) planifie des activités menées conjointement par les divisions Afrique de l'Ouest et du Centre, Afrique orientale et australe, et Proche-Orient et Afrique du Nord. Une option serait le lancement d'un programme de partage des savoirs portant sur les enseignements tirés, les bonnes pratiques et l'expérience accumulée par les trois divisions régionales. Une politique dynamique d'échange de personnel et de consultants entre les trois divisions pourrait également être mise sur pied. Les activités conjointes pourraient aussi déboucher sur l'élaboration de programmes de don régionaux permettant de financer, par exemple, la recherche agricole relative à des enjeux régionaux transversaux.

Consultants chargés de l'évaluation

Hans Binswanger-Mkhize et Alex McCalla: Document de travail – *le contexte changeant et les perspectives du développement agricole et rural en Afrique*

Roger Slade: Document de travail – la méta-évaluation des résultats obtenus

Arthur Zimmermann et Baptist Sieber: document de travail – *A Review of Partnerships Benchmark Study and Evaluation Template*

Julian Gayfer et Dorte Kabell: document de travail – *A Review of Partnership between AfDB and IFAD*

Manuel Penalver-Quesada et Chris Brewster: document de travail – *An Evaluation of Business Processes and their Impact on Results*

Andrew Shepherd, Nick Highton et Steve Wiggins: études de pays, examen de la qualité initiale et projet de rapport final

Bibliographie

- BAfD 2000. *Agriculture and Rural Development Sector AfDB Group Policy*. Tunis.
- BAfD 2004. *Stepping up to the Future: An Independent Evaluation of ADF-VII, VIII and IX*. Tunis: Département de l'évaluation des opérations.
- BAfD 2007. *Agriculture Sector Strategy Review* (version provisoire). Tunis: Département de l'agriculture et de l'agro-industrie.
- BAfD 2007. *Investing in Africa's Future: The ADB in the 21st Century*. Report of the High Level Panel. Tunis.
- BAfD 2008a. *The African Food Crisis Response*. Paper submitted to the Board of Directors (3 juillet 2008). Tunis: Sector Operations II.
- BAfD 2008b. *Gender Equality in Agriculture and Rural Development* (version provisoire). A desk review of performance in AfDB Operations. Tunis: Département de l'évaluation des opérations.
- Binswanger-Mkhize, H. et A. McCalla. 2008. *Context and Prospects for African Agricultural Development*. Rome: FIDA; Tunis: BAfD.
- Fan, S., et N. Rao. 2003. *Public Spending in Developing Countries: Trends, Determination and Impact*. EPTD Discussion Paper No. 99. Washington, DC: IFPRI.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) 2007. *Évaluation externe indépendante: The Challenge of Renewal*. Rome.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) 2008. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2008*. Rome.
- Gelb, A., A.G. Ali, D. Tesfaye, I.A. Elbadawi, C. Soludo et G. Tidrick. 2000. *Can Africa Claim the 21st Century?* Washington, DC. Banque mondiale.
- FIDA. 2002. *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006*. Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. Rome.
- FIDA. 2004. *Politique en matière de finance rurale*. Rome.
- FIDA. 2005. *Rapport de l'Évaluation externe indépendante du Fonds international de développement agricole*. Rome: Bureau de l'évaluation.
- FIDA. 2006. *Politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural* Rome.
- FIDA. 2007a. *Cadre stratégique du FIDA 2007-2010*.
- FIDA. 2007b. *Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT) Évaluation à l'échelle de l'institution* Rome: Bureau de l'évaluation.
- FIDA. 2007c. *Supervision et appui à l'exécution*. Rome.
- FIDA. 2007d. *Stratégie de gestion des connaissances*. Rome.
- FIDA. 2007e. *Stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat*, 2005 Rome.
- FIDA. 2008. *Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA* Rome: Bureau de l'évaluation.
- Fonds monétaire international. 2009. *Perspectives de l'économie mondiale: Mise à jour* (Janvier). Washington, DC.
- OCDE 2008. *Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: "Une aide efficace d'ici à 2010? Les actions à prendre. Accra: 3^e Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement*.
- OCDE/CAD. 2002. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Paris OCDE/ Comité d'aide au développement.
- Pardey, P.G., J.S. James et J.M. Alston. 2008. *Agricultural R&D Policy: A Tragedy of the International Commons*. Minneapolis: University of Minnesota.
- McCullough E.B., P.L. Pingali et K.G. Stamoulis. 2007. *The Transformation of Agri-Food Systems*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Ndulu, B., L. Chakraborti, V. Ramachandran et J. Wolgin. 2007. *Challenges of African Growth: Opportunities, Constraints and Strategic Directions*. Washington DC: Banque mondiale.

Banque mondiale. 2007. *World Bank Assistance to Agricultural Development in Sub-Saharan Africa: An IEG Review*. Washington, DC.

Banque mondiale. 2008. *Rapport sur le développement dans le monde. L'agriculture au service du développement*. Washington, DC.

Banque mondiale. 2009. *World Bank Global Evaluation of Agriculture Programmes*. Washington, DC. À paraître.

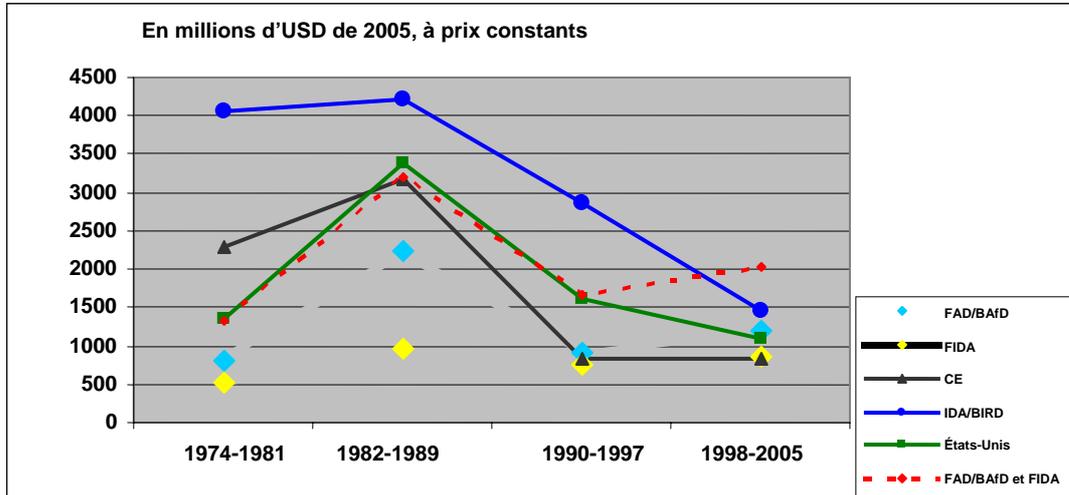
Définition des critères d'évaluation appliqués dans le cadre de l'évaluation conjointe

Critère	Définition ¹
Performance du projet	
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Elle suppose aussi d'évaluer la cohérence du projet par rapport à ses objectifs.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
Efficiences	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Impact sur la pauvreté	
	Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres.
Revenus et actifs des ménages	Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
Capital humain et social et autonomisation	Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres.
Sécurité alimentaire et productivité agricole	Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité et à l'accessibilité de la nourriture, et à la stabilité de cet accès, l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement.
Ressources naturelles et environnement	Mesure dans laquelle un projet contribue aux changements enregistrés s'agissant de la protection, de la remise en état ou de l'appauvrissement des ressources naturelles et de l'environnement.
Institutions et politiques	Conçu pour évaluer les changements survenus au plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.
Autres critères de performance	
Durabilité	Continuation probable des avantages nets d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.
Promotion d'innovations utiles aux pauvres, reproduction et application à plus grande échelle	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites et appliquées à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.
Résultat global du projet	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
Résultats des partenaires	
FIDA Gouvernement Institutions coopérantes ONG/organisations à assise communautaire	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet.

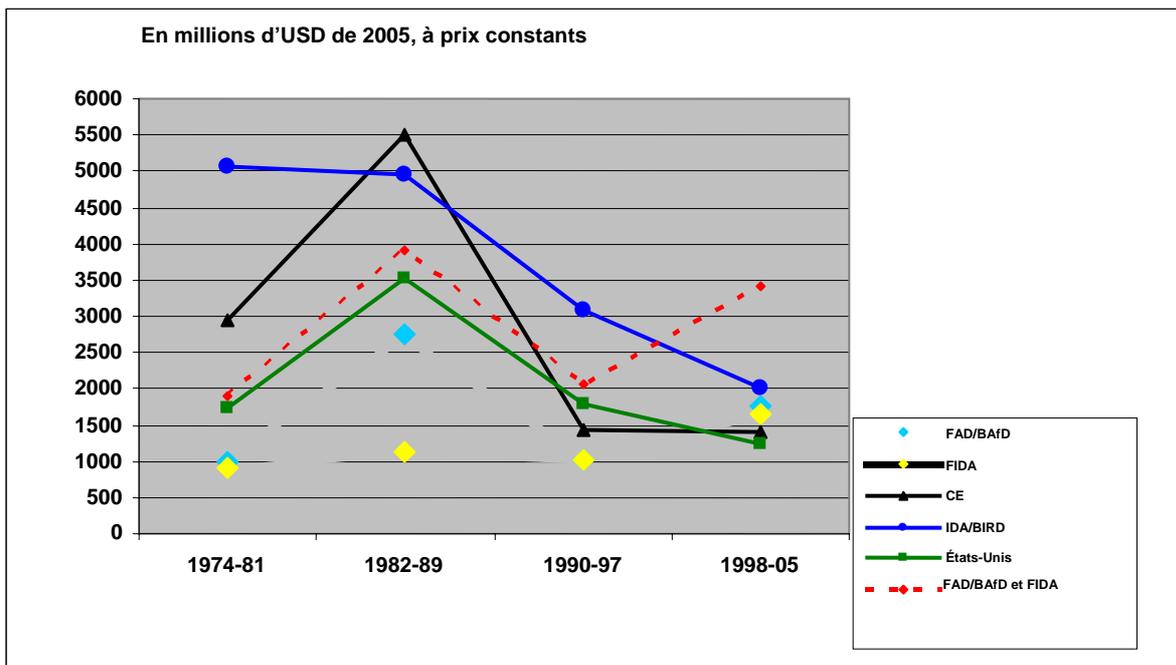
¹ Voir CAD/OCDE, 2002, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf. Voir également *Cadre méthodologique d'OE pour l'évaluation de projet*, convenu avec le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration en septembre 2003.

Aide publique au développement (APD) en faveur de l'Afrique

Annexe IV - Figure 1. APD destinée à l'agriculture, 1974-2005



Annexe IV - Figure 2. APD destinée à l'agriculture et au développement rural, 1974-2005



Comparaison entre l'accord de coopération FIDA/BAfD de 1978 et le mémorandum d'accord de 2008

	Accord de coopération 1978	Mémorandum d'accord 2008
But	Favoriser le but commun du FIDA et de la BAfD dans les pays membres des deux institutions	Promouvoir leur but commun qui est de réduire la pauvreté et la faim en milieu rural, de renforcer les capacités des populations rurales pauvres, de favoriser les liaisons commerciales et d'encourager la bonne gouvernance
Objectif	Le FIDA est désireux d'utiliser les services de la BAfD pour exécuter une partie de son travail d'identification, de préparation et de préévaluation ainsi que dans le but de l'administration des prêts	Mettre en commun les efforts et les ressources des deux institutions pour améliorer l'efficacité de l'aide, conformément à la Déclaration de Paris: objectif double, à savoir renforcement de l'efficacité et de l'efficience des actions conjointes d'aide au développement afin de favoriser une plus grande appropriation par les pays clients
Modalités	Identification et préparation des projets Services de la Banque pour des projets à financer par le FIDA (préévaluation, négociation des prêts, administration des prêts, cofinancement, examen et suivi par le FIDA, évaluation des projets a posteriori	a) Financement exclusif par le FIDA, la BAfD fournissant des services en tant qu'administrateur de projet b) Financement conjoint c) Arrangements concernant la préévaluation conjointe, les négociations, l'approbation et l'administration des prêts
Thèmes		Cofinancement des activités de développement Promotion et microfinancement du secteur privé Renforcement des capacités Stratégies de réduction de la pauvreté Bonne gouvernance Intervention conjointe dans les États en situation d'après-conflit et dans les États fragiles Programmes d'échange de personnel Activités conjointes dans le cycle des projets Questions transversales telles que celles concernant le VIH/sida, l'énergie et l'environnement, et l'égalité entre les sexes Échange d'informations Autres domaines éventuels de partenariat
Domaines		Agriculture et développement rural Développement et microfinancement du secteur privé Infrastructure rurale Équipement énergétique communautaire à petite échelle
Exécution	Assistance sous forme de travaux pratiques et théoriques	Mener des missions conjointes Engager le dialogue Organiser des activités de partage des savoirs Collaborer dans le domaine de la formation Présenter des rapports semestriels Créer des réseaux techniques
Communication des résultats	Ponctuellement	Se réunir au moins deux fois par an
Coûts	Le FIDA remboursera à la BAfD les coûts supplémentaires des services prêtés par la BAfD pour le compte du FIDA	Sont à la charge de l'une ou des deux parties, conformément aux accords conclus avant la mise en œuvre des activités concernées

Objectifs stratégiques de la BAfD et du FIDA dans le domaine de l'agriculture et du développement rural en Afrique

	BAfD (depuis 2007-2008 ²)	FIDA (depuis 1998 ³)
Buts institutionnels	<p>“La Banque fera preuve d'une plus grande sélectivité, pour concentrer ses opérations sur l'infrastructure, la gouvernance, la promotion d'un secteur privé plus robuste et l'enseignement supérieur. Par ces interventions, elle contribuera directement à l'intégration régionale, l'assistance aux pays à revenu intermédiaire et aux États fragiles, au développement humain et agricole.”</p> <p>“Elle doit être jugée à ses résultats et à la contribution qu'elle apporte au développement et à la réduction de la pauvreté, en particulier par la promotion de la croissance et de l'intégration économique, qui permettent d'ouvrir de nouvelles possibilités aux populations pauvres.”</p>	<p>Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté en encourageant le développement social, l'équité entre les sexes, la création de revenu, l'amélioration de la situation nutritionnelle, le respect de l'environnement et la bonne gouvernance. Concrètement, cela signifie que le FIDA s'attachera à développer et à renforcer le pouvoir d'action des pauvres, à élargir leur accès aux savoirs, à accroître l'influence qu'ils exercent sur les politiques et à renforcer leur pouvoir de négociation sur les marchés.</p>
Priorités pour l'agriculture et le développement rural	<p>Dans le secteur de l'agriculture, l'axe d'action de l'institution sur l'infrastructure, la gouvernance, la participation du secteur privé et l'enseignement supérieur se traduit par les priorités stratégiques ci-après:</p> <ul style="list-style-type: none"> développement de l'infrastructure rurale et de la productivité agricole, en particulier pour l'eau à usage agricole, les routes rurales et les engrais priorité au riz, à l'élevage et à la pêche technologies après récolte, marchés et investissement dans le secteur agroalimentaire gestion des ressources naturelles, adaptation au changement climatique et atténuation de son impact 	<ul style="list-style-type: none"> améliorer les politiques de développement rural accroître la productivité de l'agriculture et des ressources naturelles (terre et eau) et améliorer l'accès à la technologie promouvoir l'accès aux services financiers et aux autres marchés réduire la vulnérabilité aux chocs majeurs diversifier les emplois en milieu rural
Principes d'action	<p>à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> le renforcement des capacités et conseils sur les politiques s'agissant de gouvernance et de commerce dans le secteur agricole la stimulation de l'investissement du secteur privé et des partenariats public/privé dans le secteur agricole la promotion des sciences, du développement technologique et de la recherche agricole en Afrique l'intégration de la parité hommes-femmes le changement climatique et l'environnement la création de savoirs et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> orientation stratégique ciblage autonomisation des populations rurales pauvres équité entre les sexes partenariats innovation, apprentissage et application à plus grande échelle

² Stratégie à moyen terme de la BAfD (2008-2012); Réponse du Groupe de la Banque africaine de développement à l'impact économique de la crise financière, 2008; et stratégie et plan d'activité du Département de l'agriculture et de l'agro-industrie (OSAN), version provisoire 2007.

³ Cadre stratégique du FIDA 2002-2006, Rome, 2002, et Cadre stratégique du FIDA 2007-2010: Œuvrer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté, Rome, décembre 2006. Le nouveau Cadre stratégique a réorganisé les objectifs, sans toutefois les modifier sur le fond.

Projets cofinancés par le FIDA et la BAfD, 1978-2009 (classés par date d'approbation, en commençant par les plus récents)

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouver- nement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés depuis 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
1	Ghana	Programme de financement rural et agricole	17/12/08	s.o.	non signé	4,94	5,99	17,661	13,28	41,87	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	Lancé et approuvé par le FIDA; IDA et BAfD mentionnées comme cofinancées possibles; suite du PSFR cofinancé en 2000
2	République-Unie de Tanzanie	Programme de développement du secteur agricole	17/12/08	s.o.	en cours d'exécution	59,87	36,00	167,79	51,90	315,56	M	IDA et d'autres	Approche sectorielle de l'agriculture; financement parallèle avec de nombreux autres donateurs
3	Madagascar	Projet d'appui aux organisations professionnelles et aux services agricoles	11/09/08	s.o.	signé (FIDA uniquement)	8,20	19,19	19,689	9,32	56,39	M	Supervision directe par le FIDA	Lancé et approuvé par le FIDA; UE, BAfD et AFD mentionnées comme cofinancées possibles; PROJER II de la BAfD
4	Djibouti	Programme de mobilisation des eaux de surface et de gestion durable des terres	13/12/07	s.o.	en cours d'exécution	0,28	3,00	2,172	6,18	11,64	M	UNOPS	Facilité africaine de l'eau; application à plus grande échelle du projet du FIDA

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouver- nement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés depuis 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
5	Ghana	Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord	13/12/07	s.o.	en cours d'exécution	61,22	22,73	0	19,61	103,55		Supervision directe par le FIDA	Lancé par le FIDA après de longues années d'engagement dans le nord du Ghana; BAfD invitée par le gouvernement comme cofinancier principal; préévaluations séparées
6	Ouganda	Programme d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires	12/09/07	s.o.	en cours d'exécution	43,83	15,01	0	6,12	64,97		Supervision directe par le FIDA	Initié par la BAfD; étude du secteur en 2005 suivie par mission de préévaluation; le FIDA a fait part de son soutien
7	Gambie	Projet de gestion intégrée participative des bassins versants	21/04/04	s.o.	en cours d'exécution	7,08	7,09	0	3,37	17,53		Supervision par la BAfD	Fonds d'affectation spéciale nigérian
8	Mozambique	Programme d'appui au financement rural	17/12/03	s.o.	en cours d'exécution	5,45	9,46	16,35	3,05	34,31	M	Supervision directe par le FIDA	Projet SAR de la BAfD mentionne un financement parallèle du FIDA dans le cadre du projet RUFIP; lancé par le FIDA; la BAfD a fourni des fonds complémentaires
9	Burkina Faso	Programme d'investissement communautaire en fertilité agricole	11/09/03	s.o.	en cours d'exécution	7,48	12,07	1,006	6,32	26,87		Supervision directe par le FIDA	Lancé à l'initiative du FIDA

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouvernement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés depuis 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
10	Ghana	Projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	05/09/02	s.o.	en cours d'exécution	10,01	11,25	0	8,02	29,27		Supervision directe par le FIDA	Suite de la phase I pour reproduire l'approche dans d'autres régions; mission conjointe avec le FIDA pour la phase II
11	Swaziland	Projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu – Phase I	06/12/01	s.o.	en cours d'exécution	12,68	14,96	51,499	31,45	110,59	M	IDA, Supervision directe par le FIDA	Préévaluation conjointe par tous les donateurs; lancé à partir d'un projet de l'UE
12	République- Unie de Tanzanie	Programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles	06/12/01	s.o.	en cours d'exécution	14,46	16,35	5,573	5,92	42,30	M	IDA, Supervision directe par le FIDA	
13	Bénin	Programme d'appui au développement participatif de la pêche artisanale	06/12/01	s.o.	en cours d'exécution	10,01	10,01	0	5,98	25,99		Supervision directe par le FIDA	Lancé à l'initiative du FIDA; conçu par le Centre d'investissement de la FAO; mission de préévaluation conjointe FIDA/BAfD
14	Éthiopie	Programme d'intermédiation financière rurale	06/12/01	s.o.	en cours d'exécution	37,50	25,69	0	25,54	88,73		Supervision par la Banque mondiale (sans cofinancement IDA)	FIDA/BAfD et banques commerciales
15	Ghana	Projet de services financiers ruraux	03/05/00	30/06/00	clôturé	5,01	11,00	5,133	1,82	22,96	M	IDA, Supervision directe par le FIDA	Financement parallèle; lancé à l'initiative de la Banque mondiale et du FIDA (préévaluation préliminaire); BAfD chargée de la composante institutions

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouver- nement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés depuis 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
16	Ouganda	Programme de modernisation agricole au niveau local	08/12/99	s.o.	clôturé	13,20	13,20	30,6	4,20	61,2			Lancé, préévalué et approuvé par le FIDA; BAfD invitée par le gouvernement à participer à la composante concernant les routes rurales, le FIDA a accepté; préévaluation par la BAfD
17	Cameroun	Projet national de recherche agricole et d'appui aux programmes de vulgarisation	10/09/98	31/12/02	clôturé	10,31	10,52	15,138	10,12	46,08	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	Lancé à l'initiative de la Banque mondiale et du FIDA; la BAfD se charge de la composante recherche agricole
18	Gambie	Programme de développement agricole des basses terres	12/04/95	31/12/04	clôturé	5,68	5,06	0	0,92	11,66		Supervision directe par le FIDA	Repose sur un cofinancement de longue durée FIDA/BAfD pour développer la culture du riz en Gambie
19	Malawi	Projet de services agricoles - Sous-projet de sécurité alimentaire des petits exploitants	15/09/93	31/03/00	clôturé	12,69	13,00	45,72	7,72	79,14	M	UNOPS	
20	Guinée	Deuxième projet de développement rural de la région de Siguiri	04/09/91	31/03/97	clôturé	9,59	12,48	0	4,89	26,97		Supervision par la BAfD	Deuxième phase d'un projet concernant l'irrigation
21	Maroc	Projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	19/04/90	31/12/01	clôturé	14,20	14,00	0,88	17,90	45,22		Supervision par la BAfD	Projet concernant l'élevage; évaluation conjointe FIDA/BAfD

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouver- nement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés depuis 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
22	Rwanda	Projet de développement agricole de Byumba – Phase II	01/10/90	30/06/01	clôturé	6,47	8,73	0	4,30	19,50		Supervision par la BAfD	Suite d'un projet antérieur cofinancé par FIDA/BAfD

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouvernement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanceurs/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés avant 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
23	Burundi	Projet de développement agropastoral au Bututsi	29/11/88	31/12/04	clôturé	8,96	8,96	0	1,85	19,77		Supervision par la BAfD	
24	Cap-Vert	Projet de développement de la pêche artisanale	02/12/87	30/06/95	clôturé	5,7	5,7	1,1	1,9	14,4		Supervision par la BAfD	
25	Guinée	Projet de développement agricole de la région de Gueckedou	04/09/85	31/12/91	clôturé	6,3	5	6,6	6,5	24,4	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
26	Libéria	Deuxième projet de développement agricole du comté de Bong	04/04/84	30/06/88	clôturé	2,672	5,8	4,55	0,608	13,63	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
27	Guinée-Bissau	Projet de développement de la riziculture de Tombali	21/04/82	30/06/93	clôturé	6	8	1,1	1,2	16,3		Supervision par la BAfD	
28	Botswana	Projet relatif à la première phase du programme de mise en valeur des terres arables (ALDEP I)	17/12/81	31/12/92	clôturé	7,56	7,57	8,84	5,42	29,39	M	Supervision par la BAfD	
29	Gambie	Projet destiné aux petits exploitants de Jahaly et Pacharr	17/12/81	31/12/91	clôturé	5,1	5,22	5,65	1	16,97	M	Supervision par la BAfD	

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouvernement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinanciers/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés avant 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
30	Sierra Leone	Projet de développement agricole intégré de la région Nord – Phase II (NIADP II)	22/04/81	30/09/87	clôturé	8,5	5,985	10,5	2,7	27,685	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
31	Rwanda	Projet de développement rural dans la région de Byumba	17/12/81	31/12/89	clôturé	11,3	11,22	0	2	24,52		Supervision par la BAfD	
32	République démocratique du Congo	Projet de développement de la culture du maïs dans les petites exploitations	17/09/80	31/12/89	clôturé	6,4	15	11	6,1	38,5	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
33	Soudan	Projet de remise en état du réseau d'irrigation de New Halfa	07/05/80	30/06/88	clôturé	10	15,057	40	63,7	128,757	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
34	Guinée	Projet de développement rural de la région de Siguiri	12/05/80	30/06/92	clôturé	9,1	12,5	0	10	31,6		Supervision par la BAfD	
35	Burundi	Projet de développement rural de l'Est-Mpanda	18/12/79	31/12/92	clôturé	9,5	14,5	8,75	9,7	42,45	M	Supervision par la BAfD	
36	République centrafricaine	Projet de développement de l'élevage	27/03/79	31/03/86	clôturé	3,3	2,5	3	4,8	13,6	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	

N°	Pays	Projet	Approbation	Achèvement	État d'avancement	BAfD	FIDA	Autres	Gouvernement/ Bénéficiaire	TOTAL	Multi- donateurs	Autres cofinancements/ Supervision par le FIDA	OBSERVATIONS
			<i>Les dates indiquées par le FIDA peuvent différer de celles de la BAfD</i>										
<i>Projets approuvés avant 1990</i>						<i>En millions d'USD</i>							
37	Somalie	Projet de développement agricole de la région de Bay	18/12/79	30/09/88	clôturé	8,9	8	22,5	5,6	45	M	Cofinancement IDA/ Supervision par la Banque mondiale	
38	Cap-Vert	Projet de développement agricole intégré d'Assomada	11/12/78	31/12/83	clôturé	2,084	3,82	0	0,427	6,331		Supervision par la BAfD	

Exemples de bonnes pratiques tirés des stratégies de pays et des projets récemment formulés par la BAfD et le FIDA⁴

Domaines	BAfD	FIDA
Focalisation sur la pauvreté rurale	<p>Le document de stratégie pays (DSP) de la BAfD pour le Mozambique a comparé la distribution par région du portefeuille de la BAfD au nombre de personnes touchées par la pauvreté dans chaque province et a recommandé une concentration des actions dans les provinces du Nord.</p> <p>Au Burkina Faso, le projet d'appui au programme de développement régional intégré du lac Tanganyika prévoit la conduite d'une enquête socio-économique, qui sera utilisée pour définir des indicateurs de performance sexospécifiques.</p> <p>Au Kenya, les cadres de la BAfD axés sur les résultats comportent des indicateurs spécifiques de la pauvreté.</p>	<p>Le FIDA a conduit une analyse approfondie de la pauvreté dans un grand nombre de pays pour améliorer ses stratégies de ciblage. Par exemple, au Nigéria, les interventions du FIDA sont liées à une évaluation des besoins prioritaires et visent à s'attaquer aux causes de la pauvreté.</p> <p>Au Kenya, le FIDA a examiné les stratégies de subsistance des populations rurales pauvres et le choix d'activités proposées par les projets comprend spécifiquement des activités qui seront adoptées par les populations rurales pauvres.</p> <p>Au Mozambique, les projets les plus récents du portefeuille du FIDA ont amélioré l'utilisation des indicateurs des effets directs sur la pauvreté.</p>
Adaptation au contexte du pays et aux caractéristiques du secteur	<p>Au Kenya, la BAfD a étudié des aspects spécifiques du contexte sectoriel, par exemple l'utilisation des terres et le régime foncier, et a conçu les interventions de projet en conséquence.</p> <p>Au Nigéria, les interventions de la BAfD sont fondées sur une analyse de l'expérience antérieure, conduite dans le cadre d'un examen technique du Programme national pour la sécurité alimentaire.</p> <p>La BAfD a également utilisé des matrices et tableaux de résultats thématiques pour mettre en relief la justification des interventions du portefeuille au regard des besoins du pays et du secteur. Au Nigéria, le DSP utilise une matrice de résultats thématiques pour illustrer la façon dont les interventions stratégiques se rattachent aux axes pertinents de la Stratégie nationale d'autonomisation et de développement économique, ce qui fait apparaître leurs liens avec les enjeux plus larges définis dans ce contexte.</p>	<p>Au Rwanda, le FIDA a réalisé une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) des principales parties prenantes afin de recenser les capacités et les lacunes.</p> <p>Au Kenya, le FIDA a passé en revue l'expérience antérieure et a introduit des changements pour améliorer l'environnement opérationnel (audits à horizon mobile, unités de gestion des projets décentralisées, etc.).</p>
Alignement sur le cadre des politiques et le cadre de gouvernance	<p>La BAfD s'est alignée sur les institutions nationales au Burkina Faso, au Kenya et au Mozambique.</p> <p>Au Burkina Faso, le projet d'appui au développement rural décentralisé sera dirigé par une "équipe de coordination" établie au sein du Ministère de l'agriculture. Toutefois, la différence avec une unité de gestion de projet traditionnelle n'est pas claire.</p>	<p>L'alignement est bien réel au Mozambique, où le FIDA appuie une composante du programme sectoriel agricole (PROAGRI).</p> <p>Les projets du FIDA au Soudan visent à renforcer la capacité du gouvernement de promouvoir une planification économique équitable (programme de gestion des ressources dans l'ouest du Soudan). Le projet le plus récent, le projet d'amélioration des moyens de subsistance dans le Sud-Soudan, vise à mettre en place des capacités de planification et de budgétisation là où il n'en existe pas. Il appuie le mécanisme d'octroi de dons du fonds de développement local et démontre le bien-fondé du mécanisme d'octroi de dons/de décaissement proposé et sa pertinence dans le contexte de</p>

⁴ La présente analyse a été entreprise dans le cadre de l'examen de la qualité initiale des opérations (voir l'appendice 4 du document intitulé: "Portfolio Analysis of BAfD and FIDA in Agriculture and Rural Development in Africa – Changes in Quality at Entry of Projects and Country Strategies in a selection of ten African countries").

Domaines	BAfD	FIDA
	<p>Au Kenya, les projets seront exécutés par des institutions publiques. Par exemple, le personnel de l'unité de coordination de projet de développement de la petite horticulture sera constitué de fonctionnaires. Le cadre axé sur les résultats est lié au programme d'investissement pour la stratégie de relance économique visant la création de richesse et d'emplois.</p> <p>Au Mozambique, les mécanismes de S&E du DSP sont calqués sur la matrice du cadre d'évaluation de la performance du programme d'appui à la réduction de la pauvreté absolue.</p> <p>Par ailleurs, au Burkina Faso, la direction générale de la coordination, au sein du Ministère des finances, coordonne l'aide internationale. La BAfD travaille avec le gouvernement à l'élaboration d'une stratégie de coordination et à l'établissement d'un système de S&E opérationnel.</p>	<p>sortie de conflit.</p> <p>Le FIDA s'est aligné sur les institutions nationales en République-Unie de Tanzanie, où les fonds des prêts et des dons du FIDA sont répartis par l'intermédiaire du Trésor national. Les unités de coordination de projet sont entièrement intégrées au sein des organisations publiques chargées de diriger l'exécution. En outre, le S&E sera exécuté par des partenariats d'exécution privés et se conformera au système de suivi de la pauvreté de la Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (MKUKUTA).</p>
Alignement sur les systèmes nationaux de gestion des finances publiques	<p>Au Maroc, la BAfD a aligné ses opérations sur les lois et réglementations nationales en matière de passation des marchés.</p> <p>Au Mozambique, la BAfD est déterminée à fournir un soutien budgétaire direct. Sa stratégie est de faire augmenter le pourcentage de son aide acheminée par les systèmes nationaux de gestion des finances publiques et de passation des marchés, de 9% en 2005 à 40% d'ici à 2009. Toutefois, les liens avec la gestion des finances publiques ne sont pas clairement définis dans les documents de projet.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, la BAfD fournit un soutien budgétaire au titre du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). À l'issue d'un examen de son expérience en matière de soutien budgétaire, la BAfD contribue maintenant au fonds commun du programme de développement sectoriel de l'agriculture – phase I. Par ailleurs, elle utilisera les cadres des dépenses à moyen terme, les plans de développement agricole de district et le transfert de dons pour renforcer les systèmes publics existants.</p>	<p>Le FIDA s'est aligné sur les systèmes nationaux de gestion des finances publiques au Kenya, au Mozambique et en République-Unie de Tanzanie.</p> <p>Au Kenya, le budget annuel du programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs sera communiqué au Ministère de l'agriculture pour être intégré dans le cadre des dépenses à moyen terme du ministère puis dans les versions imprimées des prévisions budgétaires du gouvernement.</p> <p>Au Mozambique, le programme d'appui à l'agriculture harmonise les procédures de gestion financière (passation des marchés, décaissement, comptabilité et vérification des comptes) du programme national de développement agricole (PROAGRI).</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, les fonds des prêts et des dons du FIDA sont répartis par le Trésor national et sont alignés sur le cycle de gestion des finances publiques et le cadre des dépenses à moyen terme. Dans les projets, le flux des fonds est acheminé par l'intermédiaire du ministère chargé de l'exécution et est aligné sur le plan de travail et budget annuel du ministère.</p>
Harmonisation	<p>La BAfD participe à des examens conjoints au Mozambique.</p> <p>Au Burkina Faso, la création d'un comité de coordination régional est planifiée dans le but de promouvoir les synergies.</p> <p>Au Mozambique et au Burkina Faso, le COSOP du FIDA dresse la liste des activités des autres donateurs du secteur de l'agriculture et du</p>	<p>Au Kenya, le FIDA participe à la coordination des donateurs et aux groupes de travail sectoriels et s'emploie à équilibrer sa présence renforcée sur le terrain et sa volonté d'harmonisation et d'alignement.</p> <p>Au Mali, le FIDA participe aux cadres de coordination mis en place dans le secteur rural, par le biais de l'unité chargée de la concertation sur les politiques, financée par un don du FIDA.</p> <p>Le FIDA s'est engagé dans le programme d'harmonisation du Rwanda. Il a renforcé sa présence dans le pays et jouera un</p>

Domaines	BAfD	FIDA
	<p>développement rural et les possibilités de synergie avec le FIDA.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, la Banque inscrit son action dans la BAfD commune d'aide. Le choix des interventions régionales de la BAfD se conforme par ailleurs à la stratégie du Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie qui assigne des régions et des districts spécifiques à des bailleurs de fonds spécifiques, dans le but d'harmoniser les interventions des donateurs et d'éviter les doublons.</p>	<p>rôle plus actif au sein du groupe de coordination des partenaires du développement.</p>
Ciblage des bénéficiaires	<p>Au Mozambique, la BAfD centre explicitement son action sur les questions de parité hommes-femmes, ce que reflètent les documents de projet.</p> <p>Au Nigéria, le profil des bénéficiaires finaux a été ventilé en fonction de la pauvreté, du sexe et du VIH/sida, et des mesures spécifiques de lutte contre les inégalités homme-femme ont été mises en œuvre dans le cadre de l'appui en faveur du programme national pour la sécurité alimentaire. Par ailleurs, des projets de la BAfD seront exécutés dans les États du Sud où aucun autre bailleur de fonds ne conduit d'activités agricoles.</p>	<p>Au Ghana, le ciblage prend en compte les dimensions géographique, sectorielle et sociale. En outre, une analyse de la faisabilité du ciblage a été réalisée, en insistant sur les aspects de l'accès aux ressources et de la protection sociale.</p> <p>Au Kenya, le FIDA vise à affiner le ciblage en adoptant l'approche de la zone de développement prioritaire pour améliorer le ciblage géographique. Les groupes cibles sont ventilés et les activités sélectionnées sont spécialement adaptées aux pauvres.</p> <p>Au Mali, le programme d'investissement et de développement rural des régions du Nord Mali distingue les groupes sociaux et recense les aspects de la vulnérabilité propres à chaque groupe.</p> <p>Au Rwanda, le COSOP comprend une matrice qui décrit le degré de pauvreté et ses causes, ainsi que les besoins prioritaires de chaque groupe cible, et indique les réponses données par le programme du FIDA. Les groupes cibles ont été sélectionnés en fonction des résultats de l'enquête sur les ménages 2006. Le projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe comporte une étude des contraintes pesant sur le ciblage des femmes et propose une approche permettant d'intégrer la problématique hommes-femmes.</p> <p>Au Soudan, le projet d'amélioration des moyens de subsistance dans le Sud-Soudan utilise des critères de ciblage précis, fondés sur une évaluation des moyens de subsistance et une analyse sexospécifique et il prévoit des garde-fous pour garantir un ciblage plus efficace.</p> <p>Toujours au Soudan, le programme de gestion des ressources dans l'ouest du Soudan est parvenu à généraliser la présence de femmes dans les bureaux de vulgarisation, à l'échelon de l'État et à l'échelon local, ainsi que dans les conseils de développement communautaire. Ce résultat est le fruit de la stratégie conçue et élaborée par la personne chargée de l'émancipation des femmes dans l'unité de coordination du projet.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, le FIDA a ventilé les données sur les pauvres et a recensé les causes de la pauvreté. Il a analysé le rôle joué par des projets donnés dans la lutte contre la pauvreté rurale afin de garantir l'efficacité du ciblage.</p>
Participation des parties prenantes	<p>Au Burkina Faso, les deux projets du portefeuille visent à garantir la participation des parties prenantes à toutes les étapes du cycle de projet, grâce à l'adoption d'une approche axée sur la demande impliquant l'exécution du projet par des comités de développement villageois. Dans le projet d'investissement communautaire en fertilité agricole, la BAfD s'est aussi assurée de la participation active des populations locales à l'étude diagnostique de la situation</p>	<p>Au Kenya, il est certain que le programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs, financé par le FIDA, mobilisera la participation des parties prenantes puisqu'il est en prise sur la demande par nature. Ainsi, les parties prenantes de chaque district détermineront les trois cultures maraichères qu'elles jugent les plus efficaces pour faire reculer la pauvreté. Le fait d'exiger que les groupes se constituent en personnes morales pour obtenir l'appui du projet est un bon moyen de garantir la durabilité et l'efficacité. L'approche fondée sur le processus de développement d'entreprises laitières à visée commerciale (participation et autonomisation des agriculteurs, prestation de services répondant à la demande et partenariats) adoptée au niveau de la base par le programme de commercialisation</p>

Domaines	BAfD	FIDA
	<p>de référence.</p> <p>Au Kenya, dans le cadre du projet de développement de la petite horticulture, la BAfD privilégiera les aspects organisationnels et la formation des communautés sur les approches participatives et la préparation de la conception technique.</p> <p>Au Nigéria, un des objectifs primordiaux du bureau de pays est de promouvoir la concertation et d'y participer. La BAfD entamera le dialogue avec le gouvernement dans le cadre du processus de la stratégie nationale d'autonomisation et de développement économique et du Mécanisme d'appui à la politique agricole.</p>	<p>en faveur des petits producteurs laitiers favorisera une participation durable, en permettant aux petits producteurs d'accéder aux services à des prix concurrentiels.</p> <p>Au Mali, le programme d'investissement et de développement rural des régions du Nord Mali du FIDA prévoit la participation des bénéficiaires à tous les stades, y compris le S&E. La participation s'appuiera sur les capacités administratives locales en matière de planification et d'élaboration de politiques favorables aux pauvres</p> <p>Au Rwanda, le COSOP promeut une approche de diagnostic participatif communautaire pour inciter les communautés à participer activement à la prise de décision et au suivi.</p> <p>Au Ghana, chaque projet est appuyé par un partenariat pour le développement et l'exécution du programme, qui est composé des principales parties prenantes de l'opération concernée. La plupart des projets ont une dimension liée à l'élaboration des politiques. Par exemple, une composante du programme de finance rurale a pour objectif d'appuyer la politique de microfinance du Ghana.</p> <p>Au Kenya, le FIDA a défini les domaines spécifiques dans lesquels il participera à la concertation sur les politiques (démarginalisation, ciblage participatif, etc.), et il a recensé les politiques spécifiques pour lesquelles il fournira des éléments ou qu'il aidera à élaborer (l'existence d'un budget à cet effet est incertaine).</p> <p>Au Mozambique, le COSOP insiste sur la nécessité de doter les populations rurales pauvres des moyens de jouer une part active dans les prises de décision aux échelons local et national, en appuyant les organisations de petits producteurs et en promouvant les partenariats locaux pour le développement.</p> <p>Au Nigéria, le bureau de terrain établi en 2006 facilitera la concertation sur les politiques. Le COSOP a recensé les questions concernées par cette concertation et identifié les principaux interlocuteurs entrant en ligne de compte. À l'échelon du projet, les ateliers annuels consacrés à l'examen de l'exécution du programme de développement des microentreprises rurales généreront des recommandations directement utilisables à des fins d'élaboration des politiques.</p> <p>Au Rwanda, le FIDA a défini des domaines spécifiques de concertation sur les politiques au titre de ses trois objectifs stratégiques. Le COSOP vise aussi à favoriser la participation des organisations paysannes à la gestion du programme de pays et aux négociations agrocommerciales ainsi qu'aux initiatives de développement nationales et régionales.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, le COSOP prévoit la promotion du dialogue avec les parties prenantes dans le processus du programme sectoriel, qui servira de support à ce dialogue.</p>
<p>Concertation sur les politiques</p>	<p>Au Burkina Faso, chaque projet établira un comité de pilotage présidé par le ministère pertinent et composé des principaux partenaires d'exécution (y compris des représentants de la société civile).</p> <p>Au Rwanda, le système de gestion de l'information du projet d'appui au développement agricole du Bugesera est utilisé pour fournir des informations sur la performance du projet. Des rapports trimestriels sont distribués aux parties prenantes.</p>	<p>Au Mozambique, l'approche de la vulgarisation adoptée par le programme d'appui à l'agriculture repose sur la prestation de services répondant à la demande et l'obligation de rendre des comptes aux utilisateurs finaux. Dans le cadre du programme de promotion des marchés ruraux, des processus seront mis en place pour documenter, collecter, analyser et diffuser systématiquement les enseignements tirés des projets et programmes relatifs à l'intégration dans le marché national, y compris le programme de promotion des marchés ruraux lui-même.</p> <p>Au Rwanda, deux comités de pilotage établis dans le cadre du projet d'appui au plan stratégique de transformation de l'agriculture ont pour mission de faire respecter l'obligation de rendre des comptes à l'échelon national et à l'échelon du district. Le comité de pilotage national sera dirigé par le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et des forêts, qui décidera des grandes orientations du projet et examinera et approuvera les plans de travail et budgets annuels. À l'échelon du district, le comité de pilotage sera dirigé par les autorités locales.</p>

Domaines	BAfD	FIDA
Avantage comparatif	<p>Au Maroc, la BAfD a défini son avantage comparatif comme étant le développement des infrastructures. Elle est l'organisation chef de file dans ce domaine, tandis que les autres donateurs s'en retirent. On ne sait pas clairement, toutefois, comment les donateurs et/ou le gouvernement ont contribué à la définition de l'avantage comparatif.</p>	<p>Au Ghana, le FIDA estime que son avantage comparatif est la création de partenariats entre les échelons locaux et nationaux de prise de décision.</p> <p>Au Kenya, le FIDA a réalisé une analyse FFPM de ses opérations et s'est penché avec les bailleurs de fonds et le gouvernement sur la détermination de son avantage comparatif.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, le FIDA a procédé au recensement des groupes de donateurs afin d'identifier son avantage comparatif, de combler les lacunes existantes et de tirer parti des interventions.</p>
Innovation	<p>Dans le portefeuille de la BAfD au Burkina Faso, les deux projets visent à appliquer à plus grande échelle leurs initiatives. Le projet d'investissement communautaire en fertilité agricole conduira des activités à titre pilote et affinera leur mise au point avant de les appliquer à plus grande échelle en utilisant le modèle du fonds de développement communautaire/fonds de développement local, testé avec succès par d'autres organisations et projets.</p>	<p>Les COSOP du FIDA évoquent l'innovation dans la plupart des pays, ce qui est principalement lié au changement du style opérationnel du Fonds. Par exemple, au Kenya, le COSOP mentionne le recours aux prestataires de services du secteur privé pour contribuer au renforcement des capacités. Le programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs entreprendra, à titre pilote, l'utilisation novatrice des analyses diagnostiques des filières commerciales afin de renforcer ces dernières pendant l'exécution du programme.</p> <p>Au Mozambique, le programme d'appui à l'agriculture et le programme de promotion des marchés ruraux présentent des aspects novateurs, par exemple, l'institutionnalisation des capacités de gestion des savoirs dans l'administration et l'adoption d'une approche de programme de pays, qui favorisera les partenariats et les synergies entre les programmes du FIDA en cours d'exécution.</p> <p>Au Rwanda, les activités pilotes promues par le COSOP dans les centres d'innovation communautaires permettront la mise au point de pratiques agricoles et environnementales inédites destinées à être diffusées dans tout le pays. Le projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture devrait introduire des approches institutionnelles et technologiques novatrices, tandis que des dons encourageront la création de partenariats avec les ONG et le secteur privé aux fins de l'élaboration d'approches novatrices.</p> <p>Au Soudan, le programme de gestion des ressources dans l'ouest du Soudan appuie la résolution des conflits liés aux ressources, en établissant des institutions censées améliorer la gouvernance locale.</p>
Présence sur le terrain	<p>Le bureau de pays de la BAfD au Nigéria joue un rôle important dans la coordination des activités avec les autres donateurs et il fournit une assistance technique et un appui général non négligeables aux organismes d'exécution et aux unités d'exécution de projet. Les documents de projet décrivent les dispositions liées à la supervision. Le personnel est étoffé pour renforcer la capacité du bureau.</p>	<p>Au Rwanda, le FIDA supervise directement la nouvelle opération, à savoir, le projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe. La supervision portera tout particulièrement sur la réalisation des objectifs du projet, l'innovation et les aspects méthodologiques.</p> <p>Le FIDA a aussi établi un bureau de pays en République-Unie de Tanzanie et s'apprête à le faire au Kenya.</p>
Gestion des savoirs		<p>Au Ghana, les mécanismes de partage des savoirs et d'apprentissage sont les suivants: FIDAFRIQUE (le réseau électronique régional des opérations du FIDA); la plateforme de développement rural, le portail de la pauvreté rural et les «notes thématiques» qui alimentent les mécanismes d'apprentissage du FIDA; le partenariat pour le développement et l'exécution du programme joue aussi un rôle de conseil, de planification et d'appui à la création des partenariats.</p> <p>Au Mali, l'unité chargée de la concertation sur les politiques appuiera la gestion des savoirs. L'unité s'occupe de la formulation de l'information et des savoirs ainsi que de leur partage et de leur diffusion. L'unité utilisera les données issues du S&E.</p>

Domaines	BAfD	FIDA
Gestion axée sur les résultats	<p>Au Mozambique, le cadre de résultats thématiques montre comment les objectifs stratégiques à long terme se rattachent aux résultats et aux effets directs dans les secteurs prioritaires.</p> <p>Au Nigéria, la matrice de résultats thématiques établit des liens entre les grands axes du DSP et ceux de la Stratégie nationale d'autonomisation et de développement économique. La matrice présente une chaîne de résultats entre les interventions de la BAfD, les indicateurs intermédiaires et les résultats et effets directs attendus au titre du DSP pour contribuer aux objectifs de développement à long terme du Nigéria.</p> <p>Au Rwanda, la BAfD a aligné son cadre axé sur les résultats sur celui du gouvernement. À ce titre, l'évaluation effectuée par la BAfD est fondée sur les rapports d'activité annuels relatifs au DSRP produits par le gouvernement et est</p>	<p>Au Mozambique, le programme de promotion des marchés ruraux vise à collecter l'information pour la diffuser dans les réseaux régionaux de savoirs, tels ceux promus par le FIDA dans le cadre de son programme thématique régional sur le renforcement des capacités d'appui à l'accès aux marchés et à la gestion des savoirs, et FIDAFRIQUE.</p> <p>Au Nigéria, le programme de développement des microentreprises rurales a mis en place une stratégie de gestion des savoirs bien précise. Ses caractéristiques clés sont les suivantes: collecte et diffusion de l'information dans des centres d'information communautaires sur le développement des entreprises; ateliers annuels d'examen de l'exécution permettant de mesurer les progrès et de partager les expériences; visites d'échange; et ateliers d'examen des grandes orientations.</p> <p>Au Rwanda, le FIDA promouvra la gestion des savoirs en utilisant des systèmes d'information reliant les projets, les autorités locales/nationales et les organisations professionnelles, de manière à ce que l'information sur les résultats obtenus par les projets et les enseignements tirés soient diffusés et influencent la concertation sur les politiques. À cette fin, des centres d'innovation communautaires ont été créés dans le cadre du projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture, dans le but de collecter et de diffuser les informations essentielles sur les approches novatrices. En outre, des systèmes d'information de gestion ont été mis en place au sein du Ministère de l'agriculture et de l'élevage.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, le programme d'appui aux micro, petites et moyennes entreprises en milieu rural a élaboré une stratégie de gestion des savoirs financée par des dons. La stratégie comporte deux dimensions: la "collecte" et la "connexion". Pour cela, elle adopte des approches inédites de l'évaluation, telles que: la méthodologie des changements les plus significatifs, la cartographie des effets directs et l'approche de la récolte des savoirs. La gestion des savoirs est établie d'emblée sur des bases solides. Par exemple, elle prévoit une phase d'étude de l'audience et un audit des savoirs et utilise des outils de S&E (méthodologie des changements les plus significatifs, cartographie des effets directs) qui fourniront des informations sur les changements et les avantages générés. Les liens établis entre le S&E et la gestion des savoirs garantiront une présentation plus accessible des données issues du S&E et leur diffusion.</p> <p>Au Mozambique, le programme de promotion des marchés ruraux mettra en place un cadre de planification, de suivi et d'évaluation, qui permettra de piloter et de vérifier la réalisation des résultats et des effets directs du programme, en conformité avec les indications fournies par le cadre logique.</p> <p>Au Rwanda, un système de S&E sera établi à l'échelle du programme de pays et harmonisé avec les systèmes d'information de l'échelon national (notamment, le système de suivi de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté et les systèmes de gestion de l'information du Ministère de l'agriculture et de l'élevage) et de l'échelon du district. Ce système coordonnera les activités de S&E de l'ensemble du portefeuille du FIDA.</p> <p>Au Soudan, les plans de travail et budgets annuels font apparaître les liens entre les résultats et la planification et le budget du projet. Le S&E axé sur les résultats dispose d'un budget spécifique d'un montant de 265 000 USD.</p>

Domaines	BAfD	FIDA
Durabilité	<p>également liée au cadre d'évaluation de la performance associé au mécanisme de soutien budgétaire. Le site du projet tient à jour des informations sur la performance du projet.</p> <p>Au Kenya, la maîtrise des activités par les parties prenantes, la génération de revenus et les aspects des projets répondant à la demande contribueront à la pérennité des actions.</p> <p>De même, au Mozambique, aucune nouvelle structure de gestion de projet ne sera créée pour le projet de l'entrepreneuriat féminin aux femmes créatrices d'entreprises. Il sera géré par l'intermédiaire des structures existantes de la direction nationale de la femme. Les salaires du personnel de projet sont déjà inscrits dans les budgets nationaux.</p> <p>Au Nigéria, en vue de garantir la pérennité des actions, l'appui au programme national de sécurité alimentaire repose sur la participation locale et la capacité des institutions locales de répondre aux besoins des bénéficiaires. Une stratégie détaillée de développement des ressources humaines sera élaborée, de même qu'un manuel sur les indicateurs de la performance institutionnelle, afin que la gestion financière promeuve effectivement l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources ministérielles. Les stratégies de retrait bénéficient également de toute l'attention voulue – les projets seront administrés par du personnel permanent du Ministère fédéral de l'agriculture et du développement rural, et les charges récurrentes seront couvertes par le budget public.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, l'harmonisation améliorée, le recours aux fonctionnaires, la maîtrise des activités par les bénéficiaires et la participation devraient favoriser la pérennité des actions.</p>	<p>Dans plusieurs portefeuilles du FIDA, la pérennité des actions et les stratégies de retrait reposent sur la participation des parties prenantes et la maîtrise des activités par les bénéficiaires.</p> <p>Par exemple, au Nigéria, le programme de développement des microentreprises rurales vise à promouvoir la participation et l'engagement à part entière des parties prenantes dès le démarrage du programme; à renforcer la capacité des secteurs public et privé de continuer à fournir des services; et à encourager les bénéficiaires à assumer une partie des coûts.</p> <p>Au Rwanda, la pérennité des actions et la stratégie de retrait reposent sur le fait que, d'emblée, les interventions seront exécutées par les organisations locales appropriées qui, grâce à un appui, des formations et un renforcement de leurs capacités, seront à même de poursuivre les activités génératrices de revenus et d'assurer la protection des actifs.</p> <p>Au Soudan, les sous-projets communautaires sont sélectionnés à condition que les propositions soient accompagnées d'une explication claire de la façon dont ils seront mis en œuvre et maintenus par l'action communale et/ou les impôts locaux.</p>
Gestion des risques	<p>Au Kenya, la BAfD a recensé les risques externes et les risques liés au projet avant d'élaborer des stratégies de gestion. Pour les risques externes associés à l'économie politique, la BAfD intensifiera le dialogue avec le gouvernement et supervisera le recrutement du personnel de projet afin de prévenir la corruption. Concernant les risques liés à l'impact négatif que le projet pourrait avoir sur les ressources en eau, la conception du projet a prévu le recours aux permis d'extraction d'eau.</p>	

Domaines	BAfD	FIDA
Partenariats	<p>Au Mozambique, le projet du barrage de Massinger prévoit une série complète de mesures visant à atténuer l'impact sur l'environnement.</p> <p>En République-Unie de Tanzanie, le S&E devrait jouer un rôle dans la gestion des risques.</p> <p>Au Burkina Faso, le projet d'investissement communautaire en fertilité agricole prévoit une analyse détaillée des institutions du secteur rural et des possibilités de partenariat. Les dispositions relatives aux partenariats avec les communes et les comités de développement villageois, y compris les modalités d'accession au fonds de développement local, sont clairement décrites dans les manuels des procédures préparés en collaboration avec d'autres projets tels que le programme national de gestion des terres.</p>	<p>Au Rwanda, le COSOP comporte une matrice qui recense les initiatives complémentaires d'autres donateurs et les possibilités de partenariats/synergies. Un partenariat technique a été établi dans le cadre du projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe, pour permettre à la BAfD, au PAM et au Service allemand de développement d'assurer la direction de sous-composantes spécifiques du projet.</p>