



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Comité de l'évaluation - Vingt-sixième session**

Rome, 4 décembre 2000

**PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2001 DU BUREAU DE L'ÉVALUATION  
ET DES ÉTUDES**



## SIGLES ET ACRONYMES

APA	Accord au point d'achèvement
COSOP	Exposés des options et stratégies d'intervention
DAT	Don d'assistance technique
EMA	Examen à mi-année
EPP	Évaluation de programmes de pays
NPE	Nouvelle procédure d'évaluation
ONG	Organisation non gouvernementale
PBA	Partenariat de base pour l'apprentissage
PRP	Programme de reconfiguration des processus
S&E	Suivi et évaluation



## I. BILAN DES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2000

1. La mise en œuvre de la nouvelle procédure d'évaluation (NPE) élaborée en 1999 a commencé en 2000. Par ailleurs, plusieurs autres initiatives institutionnelles importantes, également lancées en 2000, ont eu des répercussions sensibles sur le travail du Bureau de l'évaluation et des études (le Bureau): FIDA V: Plan d'action (2000-2002) (ci-après dénommé le Plan d'action); les fiches de pilotage révisées; le Rapport sur la pauvreté rurale; et, surtout, le Programme de reconfiguration des processus (PRP).
2. On trouvera ci-dessous une brève description de la manière dont chacune des quatre principales activités prioritaires du Bureau pour 2000 a été mise en œuvre.

### A. La nouvelle procédure d'évaluation

3. Le personnel du Bureau est fermement résolu à appliquer la nouvelle stratégie, qu'il considère comme une procédure novatrice propre à renforcer l'impact des opérations du FIDA et à permettre à celui-ci d'atteindre son objectif, à savoir devenir un centre de savoirs sur l'atténuation de la pauvreté rurale. Au cours de l'année écoulée, les partenaires du Bureau dans le processus d'évaluation ont fermement appuyé la NPE, et en particulier les trois caractéristiques principales du processus d'évaluation reconfiguré en 1999: le Document d'orientation, le Partenariat de base pour l'apprentissage (PBA), et l'Accord au point d'achèvement (APA)<sup>1</sup>. Avec l'introduction de la NPE, la façon dont le Bureau conduit ses évaluations a beaucoup changé:

- La première orientation stratégique de la NPE a consisté à reporter l'attention du Bureau de l'évaluation des projets à celle des politiques et stratégies, des programmes de pays et des initiatives thématiques, conformément à la tendance qui s'est dessinée dans les services d'évaluation des organismes membres du Comité d'aide au développement. Cette tendance traduit le changement déterminant qui s'est opéré au cours de la décennie passée dans la façon dont on apporte et mesure l'aide au développement: la mise en chantier d'un plus grand nombre de programmes de pays, d'initiatives thématiques et d'actions sectorielles vient compléter la démarche traditionnelle par projets. Cette évolution tient aussi au fait que les enseignements que l'on peut tirer de projets sont très spécifiques, ce qui rend difficile leur généralisation. En outre, comme les évaluations sont normalement pratiquées à la fin du cycle du projet, il est souvent trop tard pour en tirer des leçons utiles aux projets concernés. On peut citer comme exemples de ces évaluations plus génériques les suivantes qui ont été effectuées en 2000: évaluation du Programme de coopération élargie entre le Fonds et les organisations non gouvernementales

---

1 **Le document d'orientation:** établi par le chargé d'évaluation concerné en rapport étroit avec ses partenaires, le document d'orientation donne sous une forme concise des informations générales sur l'activité d'évaluation à mener, et en expose les principes. Le processus et les phases de l'évaluation, ainsi que la méthodologie à utiliser y sont décrits. Le document achevé sert de cadre et de guide à l'étude/l'évaluation.

**Le partenariat de base pour l'apprentissage:** il réunit les représentants des principaux partenaires de l'évaluation, comme le Département Gestion des programmes du FIDA (PD), le gouvernement, le Bureau, le personnel de projet, etc. La participation d'autres partenaires, y compris les organisations communautaires, les organisations non gouvernementales, les bénéficiaires et les institutions coopérantes, est recherchée autant que possible. Le PBA collabore à la conception et à l'approbation du document d'orientation, émet des observations sur le projet de rapport d'évaluation, formule des recommandations, tire des enseignements et prévoit les mesures à prendre. Le PBA planifie par ailleurs le processus qui conduit à l'APA.

**L'accord au point d'achèvement:** l'apprentissage et les savoirs générés par l'évaluation sont officiellement constatés et incorporés dans les systèmes de connaissances du FIDA, ainsi que par les partenaires. L'APA prend la forme d'un accord écrit qui illustre le consensus entre les parties prenantes et leur engagement à adopter et à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation afin d'améliorer l'efficacité des opérations et des politiques appuyées par le FIDA.



(ONG), qui a débouché sur la formulation d'une stratégie cohérente de coopération entre le FIDA et les ONG et mis en lumière la nécessité de faire une plus grande place aux approches novatrices dans la sélection des activités à financer; évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles (initiative lancée en 2000 conformément au Plan d'action), qui devrait contribuer au développement de la capacité du Fonds et à sa stratégie dans ce secteur déterminant; et, enfin, les trois évaluations de programmes de pays (EPP) portant sur la Papouasie-Nouvelle-Guinée, la Syrie et le Viet Nam, qui ont livré des éléments fort utiles à l'élaboration des Exposés des options et stratégies d'intervention (COSOP) concernant ces pays<sup>2</sup>.

- La deuxième orientation stratégique de la NPE consiste à faire de chaque évaluation un processus systématique d'apprentissage avec les divers partenaires de l'évaluation. Si la NPE exige que l'analyse soit conduite avec rigueur et en temps utile, elle considère en revanche que les volumineux rapports et la surabondance d'informations et d'enseignements qui en découle sont d'une utilité discutable. En conséquence, le Bureau a redéployé ses ressources humaines au profit de l'apprentissage avec les partenaires auquel donne lieu l'évaluation, et ce au moyen d'ateliers organisés systématiquement, d'une bonne remontée de l'information et de la communication des résultats et des enseignements tirés. Cette première année prouve que le concept du PBA est la clé de cet apprentissage. Même si le PBA peut être pratiqué de différentes manières selon le pays et la situation locale, le principe même conserve toute sa validité. L'EPP pour le Viet Nam constitue un bon exemple de PBA: l'interaction en fin de mission s'est faite notamment par vidéoconférence, méthode qui s'est révélée très économique.
- La troisième caractéristique essentielle de la nouvelle stratégie du Bureau est la contribution significative que chaque évaluation est censée apporter à l'amélioration des politiques et des opérations du FIDA. Pour cette raison, chaque évaluation consiste maintenant en un APA sur les enseignements acquis et les mesures recommandées, qui est signé par les principaux partenaires d'évaluation et dont l'application peut être suivie au cours des années ultérieures. Par ailleurs l'APA s'est révélé être un outil de sensibilisation utile pour promouvoir le rôle de la société civile dans le processus d'évaluation. L'APA auquel a abouti l'évaluation intermédiaire du projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra (Tchad), par exemple, a été conclu entre le FIDA, le gouvernement, et diverses ONG et organisations d'agriculteurs. Il a renforcé la position de la société civile dans un contexte habituellement peu propice à la participation des ONG et des organisations communautaires. En 2000, le Bureau a ainsi conclu sept APA.

## **B. Élaboration d'une nouvelle procédure de diffusion et de communication**

4. Pour mettre en route la nouvelle procédure de diffusion et de communication des résultats de l'évaluation, le Bureau s'est livré à l'analyse des besoins en la matière des différentes parties prenantes, dont il a tiré plusieurs enseignements importants. Il a ensuite entrepris de formuler une approche plus directement axée sur le client en ce qui concerne la communication au cours du cycle d'évaluation dans son ensemble.

5. Cette nouvelle procédure ne sera pas prête avant le début 2001, mais le Bureau a déjà commencé à produire des rapports d'évaluation plus concis dont la mise au point finale est plus rapide. Par exemple l'évaluation du projet concernant les entreprises rurales au Ghana a pris quatre mois, de l'établissement du document d'orientation à la distribution du rapport final, en passant par la discussion de l'APA. En outre, les rapports d'évaluation sont maintenant d'une lecture plus attrayante, leur couverture est moins austère et le texte est agrémenté de photographies et de cartes en couleurs, ainsi que de brèves notices biographiques. Par ailleurs de nouvelles présentations sont à l'étude en vue de la publication d'extraits et de résumé des rapports d'évaluation, comme dans le cas de la brochure

---

<sup>2</sup> La liste des évaluations effectuées en 2000, y compris les quatre grandes évaluations thématiques, figure à l'annexe I.



produite en collaboration avec l'Unité des publications, qui sera distribuée lors d'une table ronde avec les donateurs à Accra dans le cadre de l'évaluation du Projet de promotion des entreprises rurales. Autre exemple de l'action visant à diffuser et à exploiter au mieux les résultats d'évaluation: la traduction en langue tamoule de l'APA résultant de l'évaluation terminale du projet de développement à l'intention des femmes du Tamil Nadu.

6. De même, le Bureau a étroitement collaboré en 2000 avec la Division des systèmes de gestion informatisée pour mettre au point une nouvelle section consacrée à l'évaluation et aux apprentissages sur le site web de l'organisation. Soucieux de favoriser le partage des connaissances issues de l'évaluation, le Conseil d'administration a approuvé, à sa soixante-neuvième session, l'assouplissement de la politique du FIDA en matière de diffusion des documents et recommandé que tous les documents relatifs aux évaluations soient rendus publics.

### C. Travail méthodologique sur l'évaluation des impacts et de la performance

7. S'agissant du Fonds, "l'impact" peut se définir comme le changement apporté par le FIDA dans l'existence des ruraux pauvres et de leurs communautés ainsi que le changement opéré dans l'environnement où ils évoluent, de manière à en accroître la durabilité. Il est le fruit des activités menées par le FIDA (avec ses partenaires). Ces activités se répartissent entre deux grandes catégories: projets et programmes financés par des prêts et des dons d'une part; et sensibilisation, concertation politique et partage et diffusion de savoirs d'autre part. Conformément à la recommandation formulée dans le Plan d'action, le Fonds doit s'efforcer de mieux évaluer l'impact de ses activités et il est donc urgent qu'il élabore à cet effet une méthodologie en bonne et due forme tant au niveau de l'institution que des projets, et conçoive et mette en oeuvre une stratégie pour partager les enseignements tirés de ses évaluations.

8. Pour surmonter les difficultés que présente l'élaboration d'une telle méthodologie, le Bureau a effectué en 2000 trois études méthodologiques, chacune ayant pour objectif spécifique de mettre en place une démarche cohérente d'évaluation des impacts. **La première étude**, relative à l'évaluation des impacts et de la performance, répond à la constatation de plus en plus évidente que le FIDA doit se doter de la capacité de mesurer la performance et les impacts au niveau institutionnel.

9. Se fondant sur les considérations ci-dessus, le Bureau établit un bilan au premier semestre 2000. Un document intitulé "Approches méthodologiques de l'évaluation de la performance des projets du FIDA" examine les méthodologies pratiquées par le FIDA et par d'autres donateurs et propose à titre expérimental un cadre d'évaluation des impacts et de la performance. Plus récemment, dans le contexte du Programme de reconfiguration des processus, le Bureau a proposé, notamment, de définir (au niveau de l'institution) un ensemble de catégories communes d'indicateurs d'impact (à employer dans tous les types d'évaluations), reflétant le mandat du FIDA, sa stratégie institutionnelle, et les attentes des parties prenantes, ainsi qu'une méthodologie harmonisée d'évaluation des impacts.

10. **La deuxième étude**, consacrée à l'appui aux systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) au niveau des projets, découle de la constatation que le suivi et l'évaluation des impacts au niveau des projets représente un facteur fondamental d'apprentissage et d'amélioration de la performance, et donc déterminant pour la réalisation des impacts. Il est toutefois important de disposer aussi de systèmes améliorés de S&E au niveau des projets car ils sont à la base de l'ensemble du processus d'évaluation des impacts, de synthèse, d'apprentissage et d'amélioration au niveau institutionnel. À maints égards, l'efficacité de l'évaluation des impacts et de la performance au niveau institutionnel dépend de la qualité du S&E au niveau des projets. L'appui qu'apporte la Division au S&E vise à définir de bonnes pratiques et à mettre au point des outils et des directives propres à renforcer l'efficacité des systèmes de S&E des projets. En 2000, le Bureau a fait le bilan de l'expérience acquise par le Fonds en matière de S&E au cours des dix dernières années. Il ressort de ce bilan, dont les résultats ont été examinés lors d'un séminaire interne en mai 2000, qu'il convient de se concentrer sur les processus de S&E



plutôt que de rechercher des outils techniques particuliers; d'associer au débat les partenaires de terrain; et de coordonner l'action avec le PRP. Le Bureau s'est donc joint au groupe de travail du Département Gestion des programmes sur la réalisation des impacts dans le cycle du projet. Le rapport de synthèse correspondant a été présenté en tant que document provisoire au Comité de l'évaluation du Conseil d'administration en septembre 2000. En outre, à la demande des divisions régionales du FIDA, le Bureau a effectué plusieurs missions de soutien direct au S&E dans le cadre de projets spécifiques (par exemple auprès du Programme du Fonds de développement en zone sahélienne, au Mali) qui ont donné lieu à des ateliers à forte participation.

11. **La troisième étude**, qui a porté sur les méthodologies d'évaluation participative, a été lancée en octobre 1999. Elle a passé en revue les approches, les méthodes et les outils utilisés par le FIDA et d'autres organisations pour renforcer la participation à l'évaluation des projets. Elle a également évalué l'adéquation de ces approches et méthodes dans différents contextes et a défini de bonnes pratiques à appliquer dans toutes les évaluations faites par le Fonds.

12. En 2000, le Bureau a également participé aux activités du Groupe de travail sur la gestion des impacts du PRP. La gestion des impacts consiste à veiller en permanence à ce que l'impact des activités appuyées par le FIDA pour lutter contre la pauvreté rurale fasse l'objet d'un suivi, d'une évaluation, d'améliorations et d'une communication efficaces. Elle a pour objectif de permettre au FIDA et à ses partenaires de lutter avec plus d'efficacité contre la pauvreté rurale et, ce faisant, de renforcer l'appui financier et politique dont bénéficie le mandat du Fonds. Les initiatives d'évaluation d'impact entreprises par le Bureau et sa participation à la gestion des impacts dans le cadre du Programme de reconfiguration se sont mutuellement renforcées. L'orientation des trois études susmentionnées et leur portée tiennent pleinement compte des résultats qui se dégagent du PRP et de l'objectif final qui est d'améliorer la réalisation des impacts et la performance au niveau de l'institution.

#### **D. Réorganisation du Bureau de l'évaluation et des études**

13. En tant que première mesure de restructuration du Bureau en fonction de la nouvelle stratégie d'évaluation élaborée en 1999, la Division a été réorganisée en cinq équipes régionales. L'objectif principal de ces équipes est de doter le Bureau de compétences et de connaissances relatives aux priorités et aux orientations de l'activité de chacune des divisions régionales du Fonds, avec l'objectif final d'appuyer l'élaboration des stratégies régionales de l'organisation par un travail approprié d'évaluation. Il faudra, toutefois, du temps et un effort d'accompagnement soutenu pour que la formule des équipes régionales livre toutes ses possibilités. Bien que l'appréciation par les pairs au sein des équipes ne soit pas pratiquée de façon régulière, de bons résultats ont été obtenus dans le cadre de plusieurs initiatives pilotes menées en 2000.

14. La Division a par ailleurs mis en place deux bureaux opérationnels: l'un est chargé des relations avec le Comité de l'évaluation et de la communication; l'autre des questions relatives au programme de travail et budget. Tous les postes de la catégorie des services généraux ont été reclassés.

#### **E. Autres activités menées par le Bureau de l'évaluation et des études en 2000**

##### **Programme de travail du Bureau pour 2000<sup>3</sup>**

15. En 1999, le Bureau a élaboré un nouvel instrument pour établir son programme annuel de travail. La préparation du programme de travail pour 2000 elle-même a rendu nécessaire un cycle complet de discussions initiales avec les divisions du Département Gestion des programmes. Le

---

<sup>3</sup> Voir annexe I.



programme de travail pour 2000 sous sa forme finale a été approuvé par la haute direction en novembre 1999, et examiné par le Comité de l'évaluation en décembre 1999.

16. La mise en œuvre du programme de travail pour 2000 a fait l'objet d'un examen à mi-année en juin 2000 (EMA) avec la participation de l'équipe du Bureau au complet. Il a été pris note du fait que le personnel du Bureau n'avait jamais été aussi sollicité, du fait du PRP, du Rapport sur la pauvreté rurale et du Plan d'action. C'est pourquoi la réalisation de certains objectifs du Bureau pour 2000 sera reportée au premier trimestre 2001. Il ressort aussi de l'examen à mi-année, que le prochain programme de travail du Bureau devrait prévoir une série de travaux d'évaluation étalés sur deux ans pour tenir compte des délais de préparation et ménager la flexibilité nécessaire.

### **Partenariats**

17. Le Bureau a organisé sept réunions de partenariat avec les chefs de secrétariat et des représentants des divisions de l'évaluation de diverses organisations bilatérales et multilatérales, à savoir l'Agence danoise d'aide au développement international, le Département pour le développement international du Royaume-Uni, l'Agence allemande de coopération technique, le Gouvernement des Pays-Bas, l'Agence suisse de coopération au développement, l'Agence suédoise de coopération au développement international et la Banque mondiale. Ces réunions avaient pour objectif général de se renseigner sur le rôle de l'évaluation dans les autres organismes, de comparer les méthodologies utilisées et de préparer le terrain pour de futurs partenariats dans les domaines d'intérêt commun.

18. La Division a joué le rôle de point focal en organisant la participation du Fonds à la deuxième Conférence mondiale sur les connaissances, qui s'est tenue à Kuala Lumpur (Malaisie) en mars 2000. À cette occasion, le Bureau a organisé plusieurs manifestations avec d'autres partenaires, y compris un concours international pour découvrir les savoirs et les innovations utilisés par les populations rurales et la production d'un film documentaire intitulé les "Forêts, savoirs locaux et moyens d'existence", qui ont souligné l'importance des savoirs locaux pour le développement.

19. La Division a été représentée à l'Atelier sur la remontée de l'information recueillie par l'évaluation aux fins de l'apprentissage et de la responsabilisation, organisé par le Gouvernement japonais en coopération avec le groupe de travail du Comité d'aide au développement chargé de l'évaluation de l'aide. Le Bureau a officiellement demandé l'admission du FIDA à ce groupe de travail en qualité d'observateur.

### **Comité de l'évaluation**

20. Le Comité de l'évaluation a tenu trois sessions en février, septembre et décembre 2000 respectivement. Un nouveau Comité de l'évaluation a été élu au cours de la session de mai 2000 du Conseil d'administration et s'est réuni pour la première fois en septembre 2000. À cette occasion, le Comité a élu son nouveau président (Mexique).

### **Programme de reconfiguration des processus et Plan d'action**

21. Neuf fonctionnaires du personnel du Bureau ont pris part à six des neuf groupes de travail du PRP: i) gestion des impacts (animateur et co-animateur); ii) gestion des savoirs; iii) cycle des projets; iv) gestion des partenariats; v) services de soutien; et vi) technologies de l'information. Vu la taille de la Division, cette contribution a été significative et a représenté un certain coût. Bien qu'une compensation lui ait été apportée sous forme de fonds pour le recrutement de consultants, seule une

faible part des fonctions habituellement remplies par les membres du personnel du Bureau a pu être déléguée. Par ailleurs, le Bureau a détaché un de ses agents des services généraux auprès de l'équipe du PRP.

22. Comme on l'a indiqué ci-dessus, le travail a commencé dans les trois domaines d'action dont le Bureau est chargé au titre des objectifs B iii) et B iv) du Plan d'action (voir le tableau à la Section 3). Ce travail initial a été entièrement financé sur le budget administratif du Bureau, à l'exception de l'évaluation de la capacité d'innovation du FIDA, pour laquelle des fonds supplémentaires ont été mobilisés auprès de la Suisse et de la Finlande.

## II. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2001

23. Dans la fixation de ses priorités pour 2001-2002, le Bureau a été guidé par trois considérations principales: i) les priorités définies dans le Plan d'action et les fiches de pilotage 2001; ii) la participation prévue du Bureau à la phase d'exécution du PRP dans les secteurs où le Bureau peut apporter la contribution la plus tangible, à savoir la gestion des impacts et la gestion des connaissances; et iii) les activités en cours du Bureau qui doivent être poursuivies en 2001 pour être menées à leur terme.

24. À partir de ces considérations, le Bureau a défini ses trois domaines prioritaires pour 2001, comme suit: i) gestion des impacts; ii) gestion des connaissances et innovation; et iii) nouvelle procédure d'évaluation.

## III. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2001

25. Des indications détaillées sur le programme de travail du Bureau pour 2001 figurent à l'Annexe II. Les sections ci-après décrivent comment le Bureau prévoit de mettre en œuvre les priorités et les objectifs ci-dessus.

### A. Gestion des impacts

26. L'activité dans ce secteur correspond à l'objectif B iii) du Plan d'action, et elle se répartit entre deux domaines:

- **Élaboration et usage systématique d'un cadre méthodologique amélioré d'examen des impacts dans le cadre de l'évaluation des projets et programmes du FIDA<sup>4</sup>.** L'étude en cours (commencée en 2000 et devant être achevée en 2001) poursuit deux objectifs principaux. D'abord, elle vise à élaborer un cadre et une méthodologie pour définir des critères d'évaluation et d'examen des impacts à l'échelon de l'institution. Ces critères seront appliqués systématiquement dans toutes les activités d'évaluation (à savoir des projets et des programmes de pays et dans les évaluations thématiques), et devront permettre d'agréger et de fusionner les résultats au niveau de l'institution. La méthodologie prévoira, notamment, les spécifications d'un ensemble commun d'indicateurs d'impact qui sera expressément convenu. Le deuxième objectif est d'élaborer un cadre méthodologique pour la publication par le FIDA d'un "Rapport annuel d'évaluation des impacts et du développement effectif" dans lequel seront regroupés et analysés les résultats d'une masse critique d'évaluations terminales et intermédiaires effectuées au cours de l'année, ainsi que

---

<sup>4</sup> Un résumé expliquant en quoi les priorités du Bureau correspondent au PRP et au Plan d'action figure sous forme de tableau à la page 10.





des évaluations thématiques et des évaluations des programmes de pays. Ce rapport donnera aussi une vue d'ensemble de la mise en œuvre et de l'efficacité de groupes de projets analogues, et fera la synthèse des leçons tirées de ces évaluations et d'autres. Les évaluations seront choisies en collaboration avec le Département Gestion des programmes et les pays bénéficiaires concernés, et effectuées conformément aux directives stratégiques de la NPE et à la méthodologie unifiée d'évaluation des impacts. En vue des objectifs ci-dessus, les études compléteront l'effort continu d'auto-évaluation mené annuellement par le Département Gestion des programmes, et rendront compte à la fois de l'utilisation généralisée par le Fonds du système unifié de suivi des projets et de ses efforts pour renforcer les systèmes de S&E au niveau des projets. La haute direction du FIDA approuvera la liste finale des évaluations de projets et de programmes en veillant à ce qu'elle reflète les priorités institutionnelles de l'organisation et les recommandations qui résulteront des nouveaux processus de gestion des impacts et de gestion des connaissances.

- **Définition des meilleures pratiques et élaboration d'outils et de directives pour un système efficace de S&E au niveau des projets.** En 2000, le Bureau a défini les exigences de base pour le S&E au niveau des projets (processus et outils), telles qu'elles ont été examinées à l'Atelier international sur la réalisation des impacts organisé par le FIDA en novembre 2000. À partir des conclusions qui s'en sont dégagées, le Bureau apportera en 2001 son aide aux divisions régionales du Fonds et à leurs projets afin d'introduire et de rendre opérationnels des systèmes efficaces de S&E au niveau des projets. La Division apportera aussi son appui: i) à la mise en place et au soutien, à titre expérimental, des fonctions de S&E dans un nombre restreint de nouveaux projets du FIDA; et ii) au développement de réseaux régionaux de soutien du S&E dans les régions que désignera le Département Gestion des programmes. L'ampleur de cet appui direct du Bureau dépendra du niveau des ressources qui seront mises à sa disposition dans les années à venir.

## B. Gestion des connaissances et innovation

27. Les activités prévues dans ce secteur en 2001 seront les suivantes:

- **Achèvement de l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles pour réduire la pauvreté rurale, lancée en 2000.** Le rapport de la Consultation sur l'adéquation des ressources du FIDA a recommandé que le Fonds mette à l'essai et favorise des procédures plus efficaces et plus novatrices de réduction de la pauvreté rurale. L'évaluation mentionnée ci-dessus, qui est prévue au Plan d'action, vise à permettre au FIDA de mieux comprendre comment il peut renforcer ses capacités et ses performances en matière de gestion des connaissances et d'innovation, en tenant compte de ses avantages comparatifs et des attentes des parties prenantes. L'évaluation fournira également des éléments et un cadre en vue de l'élaboration d'une stratégie propre au Fonds pour la promotion des innovations et le partage des connaissances et des apprentissages innovants en matière d'atténuation de la pauvreté rurale.
- **Évaluation du programme de dons d'assistance technique (DAT) pour la recherche agricole.** Le FIDA avait exprimé l'intention de procéder à cette ambitieuse évaluation dans le document intitulé "Financement sous forme de dons: une nouvelle approche" (EB 2000/69/R.11), qui a été soumis au Conseil d'administration en mai 2000. Bien que le Conseil ait demandé qu'un complément d'information lui soit apporté sous la forme d'un document additionnel, le principe d'une telle évaluation n'a pas été contesté. Associée aux résultats de l'évaluation du programme de coopération élargie FIDA/ONG (voir paragraphe 3), réalisée en 2000, cette nouvelle évaluation devrait avoir une forte incidence sur la formulation de la politique du Fonds relative au programme de dons d'assistance technique. Cette évaluation vient à point nommé car la direction a l'intention de présenter



au Conseil courant 2001 un document sur cette politique et elle devrait apporter des éléments qui compléteront ceux de l'évaluation en cours sur la capacité du FIDA à promouvoir les innovations. Par ailleurs, la fourniture de dons d'assistance technique à la recherche agricole est un concept manifestement novateur.

- **Contribution à l'élaboration de la stratégie de gestion des connaissances institutionnelles.** Cette activité sera menée dans le cadre de la phase d'exécution du PRP. Le Bureau a détaché deux de ses fonctionnaires pour siéger au groupe de travail du PRP sur la gestion des connaissances et, de ce fait, il prendra une part active à la formulation de la stratégie de gestion des connaissances et à la définition des éléments et de la structure organisationnels correspondants.
- **Évaluations thématiques<sup>5</sup>.** Ces évaluations particulières ont été choisies en coopération avec d'autres divisions et départements du FIDA, et approuvées par la haute direction, conformément à l'exigence d'organisation en matière de gestion des connaissances.

### C. Nouvelle procédure d'évaluation et de communication

28. Au premier trimestre 2001, le Bureau achèvera l'élaboration d'une procédure plus efficace d'évaluation et de communication qu'il mettra en œuvre au cours de l'année. Les résultats attendus sont la restructuration et l'amélioration fonctionnelle du système de gestion des connaissances tirées de l'évaluation; une lecture plus facile et une normalisation des rapports d'évaluation; des composantes améliorées concernant la communication dans les nouveaux processus d'évaluation qui seront élaborés en 2000; et l'évaluation de la possibilité de mettre au point de nouveaux outils et méthodes de communication en dotant, par exemple, le Bureau d'une capacité de diffusion.

29. Toutes les missions d'évaluation effectuées par le Bureau en 2000 ont reçu l'instruction d'établir de brefs résumés de l'expérience acquise en appliquant la NPE et les nouveaux processus d'évaluation, et, le cas échéant, de proposer des mesures correctives ou complémentaires. Sur la base de ces résumés, le Bureau prévoit de dresser dès le début de 2001 le bilan de l'expérience issue de la première année de mise en œuvre de la NPE et des nouveaux processus et produits d'évaluation. Ce travail devrait permettre d'affiner et, le cas échéant, de corriger la stratégie d'évaluation du Fonds afin d'appuyer plus efficacement les nouveaux processus de gestion des impacts et des connaissances.

30. À la lumière du bilan susmentionné, la Division a l'intention de déterminer début 2001 quel est le dispositif organisationnel le plus approprié pour soutenir la mise en œuvre de la NPE et les activités prévues au Plan d'action qui entrent dans ses attributions. Plus précisément, elle devra réexaminer les objectifs des équipes régionales du Bureau constituées en 2000, qui étaient: i) de collaborer avec les divisions régionales du Département Gestion des programmes à la préparation et à la mise en œuvre de leurs programmes annuels d'évaluation; ii) de favoriser la concertation politique avec les divisions régionales par le biais de l'évaluation; iii) d'accumuler, au sein du Bureau, des connaissances spécifiques sur différentes questions régionales, priorités de travail et orientations stratégiques; et iv) de développer encore le processus d'enrichissement mutuel au moyen d'appréciations par les pairs de toutes les évaluations effectuées.

### D. Le Comité de l'évaluation

31. Le Comité de l'évaluation tiendra trois sessions en 2001 qui auront lieu en même temps que la vingt-quatrième session du Conseil des gouverneurs en février et que les soixante-treizième et soixante-quatorzième sessions du Conseil d'administration, en septembre et décembre,

---

<sup>5</sup> Voir annexe II.



respectivement. Dans le courant de l'année, le Comité examinera diverses évaluations entreprises dans le cadre du programme de travail du Bureau pour 2001. Comme le prévoit le règlement intérieur du Comité, une visite sur le terrain sera organisée pour ses membres en 2001. Enfin, un résumé des activités du Comité en 2000 sera inséré dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation, qui sera établi par le Bureau et présenté à la soixante-douzième session du Conseil d'administration en avril 2001.

**TABLEAU 1**  
**CORRESPONDANCE ENTRE LES PRIORITÉS DU BUREAU,**  
**LE PRP ET LE PLAN D'ACTION**

PRIORITÉS DU BUREAU	PRP	PLAN D'ACTION
<b>Gestion des impacts</b>		
1.a. Élaborer un cadre méthodologique pour l'évaluation des impacts au niveau de l'institution	Recommandations 1 et 4 du groupe de travail sur la gestion des impacts	Objectif B iii), Action 1
1.b. Élaborer des systèmes participatifs efficaces de S&E au niveau des projets	Recommandations 6 et 7 du groupe de travail sur la gestion des impacts et recommandations du groupe de travail sur le cycle des projets	Objectif B iii), Action 2
1.c. Effectuer des évaluations de projets et des EPP	Recommandations 1 et 4 du groupe de travail sur la gestion des impacts	Objectif B ii), Action 2
<b>Gestion des connaissances</b>		
2.a. Évaluer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles pour réduire la pauvreté rurale		Objectif B iv), Action 1
2.b. Évaluer la composante recherche agricole du programme de DAT		Objectif B vi), Action 1b
2.c. Contribuer à l'élaboration de la stratégie de gestion des connaissances institutionnelles et définir les éléments et la structure organisationnels correspondants	Recommandations 1, 2 et 3 du groupe de travail sur la gestion des connaissances	Objectif B iv)
2.d. Effectuer des évaluations thématiques	Se rapporte à la gestion des connaissances	Objectif B i) Action 1, Objectif B ii) Action 2
<b>Nouvelle procédure d'évaluation</b>		
3.a. Faire le point de l'expérience de la NPE et apporter les ajustements nécessaires	Se rapporte à la gestion des impacts et à la gestion des connaissances	
3.b. Redéfinir la démarche de communication du Bureau	idem	Objectif B iv)
3.c. Achever la réorganisation du Bureau	idem	

## EXAMEN DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU POUR 2000

### Travail d'évaluation en 2000

	TYPE	RÉGION	NOMBRE
1.	Évaluations des politiques et des stratégies	- Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles - Programme de coopération élargie FIDA/ONG	1 1
2.	Évaluations de programmes de pays <sup>1</sup>	- Asie et Pacifique (PI) - Proche Orient / Afrique du Nord (PN)	2 1
3.	Évaluations thématiques <sup>2</sup>		5
4.	Évaluations de projets:		
4.1	Évaluations intermédiaires <sup>3</sup>	- Afrique de l'Est et Afrique australe (PF) - Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (PA) - Amérique latine et Caraïbes (PL) - Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	3 1 3 1
4.2	Évaluations terminales <sup>4</sup>	- Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (PA) - Asie et Pacifique (PI)	1 1
4.3	Évaluation à mi-parcours <sup>5</sup>	- Proche-Orient et Afrique du Nord (PN)	1
	<b>Nombre total d'évaluations</b>		<b>21</b>
5.	Travaux méthodologiques et stratégiques <sup>6</sup>		4
6.	Appui au S&E <sup>7</sup>		6
	<b>Total, travail d'évaluation</b>		<b>31</b>

11

<sup>1</sup> Des EPP ont été effectuées en Syrie ; au Viet Nam, en même temps qu'un examen du programme de pays; et en Papouasie-Nouvelle-Guinée en tant qu'élément d'une évaluation du programme régional d'opérations du FIDA dans les îles du Pacifique.

<sup>2</sup> Des évaluations thématiques ont été effectuées sur ce qui suit : associations des usagers de l'eau; irrigation participative (phase II); interventions de vulgarisation agricole en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale; commercialisation agricole rurale en République-Unie de Tanzanie; propriété communautaire d'outils d'intervention pour la sécurité alimentaire / nutritionnelle (en cours); et services financiers ruraux en Chine.

<sup>3</sup> Les évaluations intermédiaires suivantes ont été effectuées : Ghana, Projet en faveur des petites entreprises rurales; Mauritanie, Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama; Ouganda, Projet de développement communautaire intégré du district de Masindi; Mozambique, Projet de pêche artisanale dans la province de Nampula; Madagascar, Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré; Salvador, Projet de réhabilitation et de développement dans les régions dévastées par la guerre du Département de Chalatenango; Honduras, programme de développement agricole pour la région occidentale; et Saint-Vincent-et-les Grenadines, Projet d'amélioration et de commercialisation des cultures des petits exploitants.

<sup>4</sup> Niger, Projet de développement rural de la région d'Aguié; Inde, Projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh.

<sup>5</sup> Jordanie, Projet de gestion des ressources agricoles dans les gouvernorats de Karak et de Tafila.

<sup>6</sup> Les travaux méthodologiques et stratégiques suivants ont été menés à bien : évaluation des impacts/performance des opérations du FIDA; étude d'évaluation participative; Travail de soutien de systèmes de S&E, phase I; examen d'inventaire, phase II; synthèse des questions principales et des solutions proposées, et trois exigences de base pour le S&E au niveau des projets; élaboration d'une procédure de diffusion et de communication pour les résultats d'évaluation (phase I achevée).

<sup>7</sup> Appui au S&E, comme suit: PL/PREVAL 2, PI/Bangladesh, PI/Sri Lanka, PF/République-Unie de Tanzanie - Maurice, PA/Guinée, PA/Mali (deux missions).



**PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU POUR 2001-2002**

<i>Domaine</i>	<i>Identification</i>	<i>Date de début</i>	<i>Achèvement prévu</i>	<i>Personnes responsables</i>
<b>1. Évaluations de politiques ou de stratégies</b>	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	2000	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	Bishay/ CLP avec le personnel de PD
	Évaluation de la composante recherche agricole du programme de DAT	2001	3 <sup>e</sup> / 4 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Mathur
	Évaluation de la gestion des ressources naturelles dans les projets du FIDA	2002	2002	*/ Mwanundu
	Évaluation du rôle des organisations populaires féminines dans les projets du FIDA	2002	2002	*/ Crowley
<b>2. EPP</b>	Papouasie-Nouvelle-Guinée / Îles du Pacifique	2000	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	Eklund/ Prayer Galletti
	Syrie	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Bishay/ Abdouli
	Sri Lanka	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/Ramesh
	Tanzanie, République-Unie de	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	4 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/Faisal
	Turquie (RPP / EPP)	2001	2001	*/Hassani
	Tunisie	2002	2002	*/El Harizi
<b>3. Évaluations thématiques</b>	Interventions de vulgarisation agricole en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Audinet/ Kingsbury/ Jatta
	Services financiers ruraux en Chine	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Eklund/ Martens
	Commercialisation et prix en République-Unie de Tanzanie	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Muthoo/ Faisal
	Conservation des terres et des eaux et agroforesterie: étude des impacts au Burkina Faso	Fin 2000	2001	*/ Trupke
	Étude sur l'agriculture biologique en Amérique latine	2001	2002	*/ Hopkins
	Évaluation des opérations de développement pastoral et de l'élevage dans trois projets en cours	2001	2001	*/ Nourallah
	Impact des mécanismes de microfinancement en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale	4 <sup>e</sup> trimestre 2001	2002	*/ Tounessi
	Évaluation thématique de pays sur la décentralisation en Indonésie	2 <sup>e</sup> trimestre 2002	2002	*/ Prayer Galletti
	Évaluation des opérations du FIDA dans la mise en valeur des terres et impact sur la gestion des ressources naturelles dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2002	2002	*/ Abdouli
	DAT ENRAP	4 <sup>e</sup> trimestre 2001	2002	*/ Thapa
	DAT FIDAMERICA	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	1 <sup>er</sup> trimestre 2002	*/ Murguia



<i>Domaine</i>	<i>Identification</i>	<i>Date de début</i>	<i>Achèvement prévu</i>	<i>Personnes responsables</i>
<b>4.1 Évaluations intermédiaires</b>	Mauritanie: Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama	2000	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	Palmeri/ Ben Senia
	Niger: Projet de développement rural de la région d'Aguié	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Audinet/ Manssouri
	Guinée: Développement de la petite exploitation dans la zone forestière	2001	2001	Audinet/ Nsimpasi
	Pakistan: Projet de développement communautaire dans les vallées de Neelum et de Jhelum	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Attig
	Laos: Projet de sécurité alimentaire de Bokeo	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Wang
	Panama: Projet de développement rural pour les communautés Ngobe	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Murguia
	Togo: Projet d'appui aux groupes villageois dans la zone orientale de savane	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	2001	*/ Marzin
	Tanzanie, République-Unie de: Projet d'appui aux initiatives des agriculteurs de la région de Mara	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	4 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Faisal
	Yémen: Projet de protection de l'environnement dans la région de Tihama	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Rahman
	Tchad: Projet de développement agricole des oueds du Kanem	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	2002	*/ Nsimpasi
	Swaziland: Projet de développement agricole pour les petits exploitants	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	2001	*/ Yayock
	Mauritanie: Projet de développement des oasis, Phase II	2002	2002	*/ Ben Senia
	Zambie: Programme d'irrigation et d'utilisation de l'eau par les petits exploitants	2002	2002	*/ David e Silva
<b>4.2 Évaluations terminales</b>	Inde: Projet de développement tribal de l'Andhra Pradesh	2000	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	Muthoo/ Khadka
	Arménie: Projet de services agricoles dans le nord-ouest	3 <sup>e</sup> trimestre 2001	4 <sup>e</sup> trimestre 2001	*/ Turilli
	Éthiopie: Composante production informelle de semences du projet de développement des systèmes semenciers	2002	2002	*/ Gicharu
	Corée, R.P.D. de: Projet de développement de la sériciculture	2002	2002	*/ Musharraf
	Inde: Projet de crédit rural du Maharashtra	2002	2002	*/ Khadka
<b>5. Travaux méthodologiques et stratégiques</b>	Évaluation des impacts au niveau de l'institution	2000	2001	Bishay
	Systèmes de S&E au niveau des projets	2000	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	Silveri/ Audinet
	Stratégie de communication du Bureau	2000	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	Palmeri/ Muthoo/ Keating
<b>6. Appui au S&amp;E</b>	Mali: Programme du Fonds de développement des zones sahéliennes	2000	2001	Audinet/ Jatta
	Angola: Aide à l'établissement d'un système de S&E pour le projet de développement des cultures vivrières dans les régions du nord	1 <sup>er</sup> trimestre 2001	2001	*/ David e Silva
	Inde: Programme de développement tribal au Bihar-Madhya Pradesh	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	2001	*/ Khadka
	Viet Nam: appui au S&E à l'échelle du pays	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	2001	*/ Prayer Galletti
	Uruguay: Projet national d'appui aux petits producteurs, Phase II	2 <sup>e</sup> trimestre 2001	2001	*/ Glikman
	Cap-Vert: Programme d'atténuation de la pauvreté rurale	2001	2001	*/ Manssouri
	Madagascar: Évaluation du système de S&E concernant la réalisation des impacts dans les projets à Madagascar	2001	2001	*/ David e Silva
	Sao Tomé-et-Principe: Programme d'appui à la promotion de l'agriculture familiale et de la pêche artisanale	2002	2002	*/ Sparacino



## DESCRIPTIONS DES PRODUITS

### Évaluations de projets

1. Des évaluations de projets sont conduites tout au long du cycle d'exécution. Les évaluations, quel qu'en soit le type, visent un même objectif: améliorer la performance actuelle et future des projets.

- **Les évaluations à mi-parcours** sont effectuées vers le milieu de la phase d'exécution des projets, quand environ 50% des fonds ont été décaissés.
- **L'évaluation intermédiaire** est une étape obligatoire avant le démarrage de la deuxième phase d'un projet ou d'un projet analogue dans la même région. Les conclusions, observations et recommandations issues de cette évaluation servent de base à l'amélioration de la conception des interventions ultérieures.
- **Les évaluations terminales** sont effectuées après que le rapport d'achèvement du projet établi par l'emprunteur ou par l'institution coopérante a été finalisé, soit généralement 3 à 18 mois après la date d'achèvement du projet.

### Évaluations/études thématiques

2. Les évaluations/études thématiques servent de base au réexamen des stratégies et politiques opérationnelles ou à la formulation de nouvelles. Elles servent aussi à déterminer l'efficacité des procédures et des approches du FIDA et contribuent à améliorer sa connaissance de certains problèmes et thèmes spécifiques. Elles permettent non seulement de valoriser les résultats des évaluations de projets mais aussi de tirer parti des diverses sources extérieures; elles seront complétées par des recherches ultérieures. Les études et évaluations thématiques seront effectuées en consultation étroite et en accord avec les partenaires de base du Bureau, en particulier PMD.

### Évaluations de programmes de pays

3. Les évaluations de programmes de pays fournissent des éléments directement utiles à l'établissement de COSOP efficaces, qui prennent de plus en plus d'importance au FIDA. En particulier, elles devraient non seulement aider à obtenir des informations comparatives sur les aspects essentiels de la performance des projets, mais aussi contribuer à mettre au point les orientations stratégiques et opérationnelles de la filière des projets futurs du FIDA dans un pays donné. Les évaluations de programmes de pays seront ciblées et axées sur les résultats et elles feront largement appel à la participation. Elles ont en outre pour objectif de fournir des éléments à la concertation sur les politiques de lutte contre la pauvreté dans lequel le FIDA s'est engagé, d'améliorer l'exécution des projets en cours et de contribuer à l'acquisition de connaissances sur le pays grâce à la diffusion des enseignements acquis.