



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Comité de l'évaluation – Trente-troisième session**

Rome, 7 avril 2003

**PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**  
**POUR 2003**





## SIGLES ET ACRONYMES

COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DAT	Don d'assistance technique
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EEP	Équipe d'élaboration des projets
OE	Bureau de l'évaluation et des études
ONG	Organisation non gouvernementale
PA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre
PE	Partenariat d'évaluation
PF	Division Afrique orientale et australe
PI	Division Asie et Pacifique
PL	Division Amérique latine et Caraïbes
PMD	Département gestion des programmes
PN	Division Proche-Orient et Afrique du Nord
S&E	Suivi et évaluation



## INTRODUCTION

1. Comme par le passé, le programme de travail du Bureau de l'évaluation et des études (OE) se compose de trois grands volets: examen des résultats et des enseignements de 2002, définition des priorités et des objectifs pour 2003, évaluations prévues pour l'année 2003.

### I. BILAN DES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2002<sup>1</sup>

#### A. Évaluation, communication et apprentissage axés sur l'impact

2. En 2002, les priorités de l'OE étaient les suivantes: i) évaluer l'impact, le faire connaître et en tirer les enseignements; ii) contribuer au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA; iii) contribuer, par des évaluations, au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain. Les principaux résultats obtenus dans ces différents domaines sont résumés ci-après.

3. La nécessité d'évaluer l'impact et la performance des opérations du FIDA a été énoncée dans le document intitulé FIDA V: Plan d'action (2000-2002) (ci-après dénommé plan d'action), qui distinguait deux domaines interdépendants où une amélioration s'imposait: i) la méthodologie du FIDA pour l'évaluation de l'impact; ii) l'aptitude des projets financés par le FIDA à assurer un suivi et une évaluation (S&E) systématiques.

#### **Vers une nouvelle méthodologie pour l'évaluation de l'impact**

4. La mise au point de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact a franchi une première étape importante en 2000-2001 avec l'élaboration d'un nouveau cadre méthodologique composé d'une série de critères communs d'évaluation, dont l'impact sur la pauvreté rurale; ce dernier implique une définition uniforme de l'impact sur la pauvreté rurale fondée sur six domaines concernant les moyens d'existence des ruraux pauvres ainsi que sur les facteurs de viabilité, d'innovation et d'amplification qui s'y superposent. Le choix de ces domaines et leur définition se fondent sur le *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*, le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* et l'expérience acquise par OE dans l'évaluation d'un grand nombre de projets financés par le FIDA sur une période de plusieurs années. Les domaines comprennent les catégories convenues d'indicateurs d'impact appliqués à la réduction de la pauvreté rurale.

5. OE a appliqué la méthodologie à titre expérimental à l'occasion de dix évaluations conduites en 2002. L'application du même cadre méthodologique pour toutes les évaluations de projet permet de mieux mesurer l'impact et de dégager une vision d'ensemble des résultats et des connaissances accumulées au travers d'une série d'activités appuyées par le FIDA au cours d'une année donnée. La synthèse de ces évaluations formera la base du rapport annuel d'OE sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.

#### **Améliorer les systèmes de S&E au niveau des projets**

6. En 2002, OE a parachevé et publié un document intitulé *Pour une gestion orientée vers l'impact: guide pratique de S&E des projets de développement rural*. Cet ouvrage a été conçu pour faciliter la conception, l'introduction et l'application au niveau des projets de systèmes de S&E efficaces qui serviront à orienter la gestion vers l'impact. Le guide a été publié en anglais, traduit dans les trois autres langues officielles du FIDA, puis distribué à toutes les divisions du Département gestion des programmes (PMD), aux partenaires dans les différents pays et aux autres acteurs du développement. Le FIDA sait toutefois qu'il ne va pas automatiquement améliorer à lui seul les

---

<sup>1</sup> On trouvera à l'annexe II un bilan plus détaillé des activités de 2002.

systèmes de S&E et que des efforts concertés seront nécessaires pour sensibiliser et former les partenaires des projets aux approches qu'il préconise. C'est la raison pour laquelle OE a lancé en 2002 un processus d'adaptation/régionalisation du guide dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (PA), et la région Asie et Pacifique (PI) (voir section III, A).

## **B. Contribution au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA**

7. En 2002, OE a continué de privilégier les évaluations "à un niveau plus élevé", à savoir les évaluations à caractère institutionnel, les évaluations de programmes de pays et les évaluations thématiques<sup>2</sup>. Il compte ainsi contribuer au renforcement du rôle de catalyseur du FIDA, puisque ces exercices fournissent les connaissances et les points de repère qui permettent au Fonds de formuler de nouvelles stratégies par pays, par région et par secteur, ou de réviser celles qui existent déjà. Ils donnent aussi les éléments de base – et souvent les déclencheurs – des futures actions de sensibilisation et de concertation que doit mener le FIDA à l'échelle des pays, des régions et des institutions. En 2002, les évaluations conduites au niveau supérieur ont été les suivantes:

8. **Évaluation au niveau institutionnel du Programme du FIDA de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole.** L'évaluation de ce programme s'est achevée en 2002 et les conclusions en ont été examinées par le Comité de l'évaluation à sa trente et unième session, en septembre 2002. Elle a confirmé la pertinence du programme au regard du mandat du FIDA et du Cadre stratégique, de même que son rôle primordial pour ce qui est de permettre au Fonds de jouer un rôle actif de sensibilisation par la promotion de la recherche agricole internationale axée sur la lutte contre la pauvreté. Dans l'ensemble, les dons d'assistance technique (DAT) atteignent relativement bien les objectifs qui leur ont été assignés, surtout depuis 1998 grâce à la décentralisation de l'élaboration du programme et à un effort de gestion. On a toutefois constaté que le programme s'était quelque peu dispersé et que l'impact des DAT sur la pauvreté était dans bien des cas impossible à déterminer. L'évaluation a aussi révélé des domaines nécessitant des améliorations. Le Comité de l'évaluation, qui attache la plus haute importance à cette évaluation, a donc demandé à son président de présenter une synthèse de ses conclusions à la soixante-seizième session du Conseil d'administration, en septembre 2002. Les conclusions et recommandations de l'évaluation serviront à formuler la politique du FIDA en matière de DAT, qui sera présentée à la soixante-dix-huitième session du Conseil d'administration, en avril 2003. C'est dans cette perspective que OE participe actuellement aux travaux du groupe chargé d'élaborer la politique du FIDA en matière de DAT.

9. **Évaluation du programme pour la République-Unie de Tanzanie.** OE a achevé son évaluation du programme pour la République-Unie de Tanzanie, que le Comité de l'évaluation a examinée à sa trente et unième session, en septembre 2002. Le Comité a largement entériné les analyses et les principales recommandations de l'évaluation et a mis en exergue les points suivants: l'importance qu'il y a à renforcer les capacités locales et à associer plus largement la société civile et les organisations non gouvernementales (ONG) à l'élaboration et à l'exécution des projets; la nécessité de trouver un meilleur équilibre entre la démarche de réduction de la pauvreté par la croissance et celle qui consiste à aider les communautés les plus pauvres par le biais d'interventions plus directes; la suppression progressive des subventions au profit de formules de partage des coûts pour des projets portant, par exemple, sur le développement de la petite irrigation ou l'alimentation en eau potable; l'utilisation accrue des structures gouvernementales en vue de l'exécution des projets. Une table ronde des partenaires nationaux s'est réunie en novembre 2002 pour étudier les conclusions de l'évaluation et formuler un accord conclusif qui servira de base à l'élaboration, en 2003, du nouvel Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) relatif à la République-Unie de Tanzanie.

---

<sup>2</sup> Les définitions des divers types d'évaluations effectuées par OE figurent à l'annexe IV.

10. **Évaluation thématique des services de vulgarisation agricole et d'appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre.** Cette évaluation thématique a été examinée, à Londres, au début de 2002, dans le cadre du Groupe d'initiative de Neuchâtel<sup>3</sup>. Le FIDA a pu, à cette occasion, étudier les principales conclusions du document avec un large éventail d'organisations particulièrement intéressées par le sujet. Il était prévu d'organiser un atelier régional en Afrique du Centre en 2002. OE a toutefois décidé, en concertation avec PA, d'en élargir la portée en y adjoignant un salon des innovations paysannes, un atelier sur les innovations agricoles exposées et un débat sur les approches propres à les appuyer. L'atelier a été reprogrammé pour 2003.

11. **Évaluation thématique de l'agriculture biologique en Amérique latine.** L'évaluation a porté sur les petites exploitations d'agriculture biologique de six pays d'Amérique latine. L'atelier international, organisé à Rome en septembre, a validé les conclusions de ce travail et permis de dégager un certain nombre d'idées pour de futurs projets de développement intégrant une composante agriculture biologique. L'évaluation et l'atelier ont montré la viabilité de l'option bio dans les projets entrepris en faveur des petits paysans, à condition que l'hétérogénéité de cette population soit prise en compte. L'appui du FIDA pourrait s'orienter vers les domaines suivants: financer les coûts liés à la certification et aux besoins de main-d'œuvre supplémentaire pendant la période de transition, assurer la formation et fournir les équipements nécessaires à la diffusion de l'information parmi les petits exploitants, développer les capacités des associations paysannes, notamment en termes d'accès aux marchés locaux, engager des concertations sur les questions de régime foncier et promouvoir la valeur de l'agriculture biologique.

### **C. Contribution au débat en cours sur la présence du FIDA sur le terrain**

12. Les missions de supervision sont généralement conduites par les institutions coopérantes. La formule actuelle de supervision indirecte n'apporte pas toujours les appuis à la mise en œuvre nécessaires pour promouvoir une gestion des projets orientée vers l'impact. Elle coupe également le FIDA du terrain et d'une grande partie de l'expérience engendrée pendant l'exécution – expérience qui lui serait extrêmement précieuse. La présence très limitée et discontinue du FIDA sur le terrain a été également jugée très préjudiciable à sa capacité de participer aux activités de concertation, aux efforts de coordination et aux partenariats et au niveau national. Le FIDA cherche actuellement des solutions pour accroître sa présence sur le terrain de manière à jouer un rôle plus actif dans les partenariats au sein des pays et à acquérir les connaissances nécessaires pour avoir un impact. Pour appuyer cet effort, OE a entrepris une évaluation au niveau institutionnel des modalités de supervision appliquées par le FIDA. Il s'agit d'étudier la manière dont les projets du FIDA sont supervisés, et notamment d'analyser la qualité de cette supervision selon ses modalités et sa contribution à l'impact. Le Bureau de l'audit interne procède actuellement à un audit de la supervision, en coordination étroite avec cette évaluation, laquelle devrait être prête en 2003.

### **D. Autres activités**

#### **Contribution à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA**

13. En 2002, OE a dû consacrer une part importante de ses ressources à ses contributions à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

#### **Examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA**

14. À sa première session, en février 2002, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a demandé, pour les besoins de ses délibérations, un examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA. La contribution d'OE a consisté à définir la gouvernance, à trouver des participants et des consultants pour cet examen, et à assurer le secrétariat de l'équipe

---

<sup>3</sup> Consortium international rassemblant les représentants des organisations de coopération bilatérales et internationales opérant dans le domaine de la vulgarisation agricole.

chargée de l'examen externe. Les conclusions de l'examen ont été présentées et examinées à la troisième session de la Consultation, en juillet 2002. Cette activité imprévue a nécessité la mobilisation intensive de quatre membres du personnel d'OE durant les six premiers mois de 2002. Les coûts financiers substantiels y afférents ont été entièrement pris en charge par le budget de base d'OE, ce qui a affecté la réalisation de certaines évaluations programmées pour 2002<sup>4</sup>.

### **Indépendance du Bureau de l'évaluation et des études**

15. Dans les orientations proposées pour la sixième reconstitution, les États-Unis ont suggéré qu'OE fasse directement rapport au Conseil d'administration, sans passer par la direction du FIDA, l'idée étant de renforcer l'efficacité globale de la fonction d'évaluation du Fonds. À la suite de cette proposition, OE a été chargé de rédiger à l'intention des participants au processus de reconstitution, un document de travail contenant des informations et indications supplémentaires à ce sujet. Ce document a été présenté lors d'une réunion informelle du Comité de l'évaluation, en septembre 2002. Il a ensuite été examiné à la quatrième session de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, en octobre 2002, puis de nouveau débattu à la cinquième session de la Consultation, en décembre 2002.

16. À la session de décembre, les États membres ont pris un certain nombre de décisions spécifiques concernant l'indépendance, la structure future et le fonctionnement général d'OE. Il a été décidé, entre autres, que: i) le directeur d'OE sera habilité à adresser des rapports finals d'évaluation directement et simultanément au Conseil d'administration et au Président, sans l'aval de quiconque en dehors d'OE; ii) le directeur d'OE établira, indépendamment de la direction du Fonds, le programme de travail et budget annuel d'OE et le transmettra au Président, qui le soumettra tel quel au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs, pour approbation; iii) conformément aux politiques et procédures du FIDA, le Président délèguera au directeur d'OE les pouvoirs nécessaires pour prendre toute décision concernant le personnel et les opérations d'OE; et iv) le directeur d'OE ne pourra être nommé ou démis de ses fonctions qu'avec le consentement du Conseil d'administration.

17. Sur la base de ces décisions, ainsi que des observations et orientations issues de la Consultation sur la reconstitution, OE a été chargé de formuler pour le FIDA une politique d'évaluation détaillée contenant des mesures appropriées en vue de renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation du Fonds. Cette politique sera examinée par le Conseil d'administration à sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003.

### **Le Partenariat d'évaluation: exemples sur le terrain**

18. Les travaux de 1999 sur la formulation de la stratégie d'évaluation et de 2002 sur la méthodologie de l'évaluation de l'impact ont abouti à la mise au point en 2002 d'un modèle uniforme d'accord conclusif. L'objectif central était notamment de synthétiser les recommandations issues de l'évaluation et de les rendre plus opérationnelles. L'accord conclusif simplifié aidera à l'avenir la direction du FIDA à suivre et faire appliquer les recommandations formulées dans l'évaluation. Enfin et surtout, OE s'est efforcé de réfléchir sur la manière de renforcer les partenariats et l'apprentissage et de formuler des recommandations plus concrètes et plus opérationnelles à la fin de chaque évaluation. Les exemples ci-après illustrent l'efficacité croissante des partenariats d'évaluation (PE).

---

<sup>4</sup> Notamment, des retards dans la réalisation de trois importantes activités d'évaluation: l'évaluation au niveau institutionnel des modalités de supervision et les évaluations des programmes pour le Sénégal et l'Indonésie.



### **Des améliorations concrètes issues des travaux des PE**

**Le PE au Tchad.** Lors de l'évaluation intermédiaire du Projet de développement agricole des ouadis du Kanem au Tchad, les délibérations du PE se sont avérées décisives pour parvenir à un consensus et impulser le changement. Le projet visait initialement à encourager la création d'un établissement tchadien de microfinancement, avec l'appui de l'Office national de développement rural. Au départ, le Gouvernement tchadien n'était pas convaincu par l'idée d'associer une ONG à la mise en place de cette institution. Pourtant, grâce aux conclusions de l'évaluation, le PE est parvenu à persuader le Ministère de l'agriculture que: i) les services de vulgarisation agricole de l'Office national de développement rural devraient cesser d'octroyer des crédits; ii) la création d'une institution de microfinancement autogérée dans le Kanem devrait être une priorité; iii) une ONG locale possédant une bonne expérience du microfinancement et de solides capacités de formation serait mieux placée que l'Office pour apporter l'appui technique nécessaire à la création de cet établissement. Tous les membres du PE ont considéré que le Secours catholique pour le développement (SECADEV), grande ONG tchadienne établie de longue date et ayant fait ses preuves dans les domaines du renforcement des capacités et de la formation, était le plus qualifié pour appuyer la création du nouvel établissement de microfinancement dans la zone du projet, et cette recommandation figure en bonne place dans l'accord conclusif. Le PE a manifestement joué un rôle décisif dans cette évolution positive, d'abord en faisant valoir une nouvelle perspective basée sur les conclusions du rapport d'évaluation, et dans un deuxième temps en mettant une nouvelle idée en pratique.

**Le PE au Pérou.** Le projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale au Pérou a été une grande réussite. Il s'est traduit par des partenariats solides qui ont favorisé le partage des données d'expérience aux niveaux local, régional et national. Le PE a donné lieu à des débats ouverts sur les analyses du rapport d'évaluation et à des dialogues avec les bénéficiaires du projet. Ces discussions ont pleinement mis en lumière les aspects novateurs et la valeur du projet. Une chaîne de télévision locale a suivi les travaux. Par la suite, les représentants du Ministère de l'agriculture au sein du PE ont fait savoir que le gouvernement avait l'intention de prendre le projet de gestion des ressources naturelles comme modèle pour d'autres projets dans la sierra et ailleurs dans le pays. Ils ont également sollicité l'aide du FIDA pour élaborer des propositions générales de développement rural local dans les Andes. Dans un premier temps, le sujet sera traité dans l'évaluation thématique des approches novatrices au Pérou, qui a démarré en 2002 et sera parachevée en 2003.

#### **Renforcement de la communication**

19. Grâce à des efforts concertés, tous les rapports d'évaluation achevés au cours de l'année ont été affichés dans la section Évaluation du site web du FIDA. Ils peuvent donc être librement consultés via Internet, conformément à la politique de transparence adoptée en 2000 par le Conseil d'administration. Depuis 2002, les membres du Conseil d'administration reçoivent un exemplaire imprimé de chaque rapport d'évaluation finale. De plus, deux documents de base mis au point en 2001 – les **profils** d'évaluation et les **aperçus**<sup>5</sup> d'évaluation thématique et d'évaluation de programme de pays – ont été produits et distribués systématiquement. Quinze profils ont été publiés en 2002, accompagnés d'un dossier qui en facilite le classement. Le premier aperçu (qui traite de la mobilisation sociale sur la base de l'évaluation du programme pour Sri Lanka) a été publié en novembre 2002.

#### **Partenariats avec les unités d'évaluation des autres organisations de développement**

20. OE a poursuivi sa collaboration avec la Direction du développement et de la coopération (Suisse) (DDC) dans le cadre général de l'accord de partenariat visant à renforcer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. Deux réunions de partenariat ont eu lieu en février et

<sup>5</sup> Les profils et aperçus sont décrits à l'Annexe III.

décembre 2002, à Rome et à Berne respectivement. La première a permis de définir le programme de travail annuel dans le cadre du partenariat, notamment la participation de la DDC à certaines évaluations et autres activités de base d'OE<sup>6</sup> qu'elle finance en partie. La deuxième a été consacrée au partage des données d'expérience et des enseignements et à la définition des domaines de collaboration en 2003.

### **E. Bilan de l'année 2002**

21. Chaque année, faute de moyens suffisants, OE doit renoncer à faire certaines évaluations qui pourraient être importantes pour le FIDA en termes d'évaluation des performances et d'apprentissage, et que les partenaires internes et extérieurs du Fonds souhaiteraient vivement entreprendre. La division se voit ainsi contrainte de décliner certaines demandes qui concernent en fait des évaluations prescrites (par exemples évaluations intermédiaires avant le démarrage de la deuxième phase des projets)<sup>7</sup>. Elle est en situation de sous-effectif<sup>8</sup> et il lui est extrêmement difficile de trouver dans son budget temps le moindre espace non alloué pour les imprévus et les demandes d'évaluation urgentes qui surviennent inévitablement au cours de l'année. Par exemple, pour les besoins de la sixième reconstitution, elle a dû s'occuper des préparatifs de l'examen externe, établir un document de travail sur l'indépendance d'OE, et présenter à la session d'octobre de la Consultation un exposé sur les dispositions prises par le FIDA pour accroître ses capacités en matière de mesure des résultats. De plus, OE a été invité à participer à des réunions et à contribuer aux travaux de gestion de la transformation stratégique, au processus budgétaire, au groupe de travail sur le vingt-cinquième anniversaire du FIDA, aux réunions de l'équipe de direction et aux groupes de travail chargés des orientations et des politiques en matière de DAT. En somme, la quantité de tâches qu'OE doit exécuter en sus de son travail normal d'évaluation ne cesse d'augmenter. Cette évolution n'est pas sans conséquence pour le personnel, fréquemment mobilisé pour d'autres tâches au détriment de sa mission essentielle d'évaluation. Les demandes spéciales imprévues mentionnées plus haut étaient toutes clairement importantes pour le Fonds. OE devrait par conséquent s'efforcer de réserver, au début de chaque année, une certaine portion du budget temps non alloué de son personnel pour les tâches non prévues ou urgentes prioritaires pour le FIDA, quitte à rejeter si nécessaire les demandes moins pertinentes ou moins indispensables.

22. En juin 2002, OE a organisé une retraite de mi-année pour réfléchir aux questions d'ordre stratégique et méthodologique qui se posent dans son travail. Les membres du personnel ont tous été d'avis que la charge de travail exceptionnellement lourde de la division risquait d'amoindrir la qualité des évaluations. Ils ont également exprimé leur souhait de travailler plus étroitement en équipe, de se concerter régulièrement, de hiérarchiser, planifier et partager leurs tâches.

23. Ils se sont également accordés sur d'autres points importants concernant les modalités générales d'évaluation et les processus correspondants, à savoir: i) confier des missions préparatoires à l'évaluateur principal afin d'associer d'emblée les parties prenantes à l'exercice d'évaluation; ii) analyser la composition des parties prenantes de manière à trouver des partenaires d'évaluation, surtout pour les évaluations thématiques, les évaluations de programme de pays et les évaluations à caractère institutionnel; iii) inclure une section sur le budget de la communication et de l'évaluation dans chaque document d'orientation; iv) s'assurer que les consultants comprennent les règles de la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact mise au point par OE et que le plan des rapports d'évaluation suit le modèle de table des matières; v) prendre des dispositions pour que les ruraux pauvres et les responsables de projets participent au processus par le biais des auto-évaluations destinées à l'analyse indépendante des évaluations; vi) pour chaque mission, établir sur le terrain un

---

<sup>6</sup> À savoir: évaluation thématique de la promotion des systèmes de connaissances et innovations locales dans la région PI, régionalisation du guide pratique de S&E, communication des conclusions d'évaluation au moyen des profils et aperçus, évaluations thématiques sur la vulgarisation et la recherche agricoles.

<sup>7</sup> Comme par exemple une évaluation intermédiaire au Rwanda demandée en 2002.

<sup>8</sup> En 2002, OE a dû se passer de deux personnes pour exécuter son programme de travail annuel en raison de la vacance prolongée de deux postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation.

court rapport (par exemple note d'information ou aide-mémoire) qui sera examiné avec les acteurs concernés lors d'une réunion récapitulative tenue avant le départ de la mission; vii) élaborer un accord conclusif type, composé de deux parties, l'une présentant des pistes qui sont des hypothèses issues de l'apprentissage, l'autre énonçant des recommandations concrètes et applicables; et viii) confier des responsabilités plus substantielles aux évaluateurs adjoints (participer aux missions d'évaluation, par exemple), au besoin.

### **Tirer des enseignements pour 2003**

- ***Hiérarchiser les priorités.*** Il est primordial d'analyser systématiquement les avant-projets d'évaluation, conformément aux priorités d'OE pour 2003. La hiérarchisation des priorités doit inclure une analyse des activités à prévoir et une estimation du nombre d'heures de travail requises et des coûts correspondants. Il importe également de prendre en compte le temps et les autres ressources nécessaires pour mener à bien les activités commencées l'année précédente.
- ***Effectifs.*** Comme en 2002, OE continuera d'établir le budget temps individuel de chaque évaluateur au début de l'année, en réservant 10% des heures non allouées pour répondre aux demandes supplémentaires imprévues pouvant survenir dans l'année. De plus, pour assurer l'exécution effective de toutes les activités prévues ou non planifiées en 2003, l'administrateur supplémentaire recruté en 2002 sur un horaire à mi-temps restera en poste à titre temporaire.
- ***Financements.*** OE poursuivra ses efforts pour mobiliser des fonds supplémentaires (provenant des fonds fiduciaires) et des DAT pour les besoins d'activités ne pouvant être financées sur le budget administratif, par exemple pour organiser une table ronde nationale après chaque évaluation de programme de pays ou appuyer le processus de régionalisation/adaptation du Guide pratique de S&E dans les différentes régions.
- ***Évaluation de la gestion.*** L'expérience de 2002 a fait ressortir la nécessité de mieux gérer les processus d'évaluation et de fixer des délais d'évaluation pour obtenir des résultats de qualité propres à contribuer à l'accroissement des performances et de l'impact. Cela suppose une définition plus précise des attributions et des responsabilités des consultants et des attentes à leur égard. Il conviendrait de donner des directives appropriées aux consultants et de suivre attentivement leur travail. Cette gestion améliorée implique également l'établissement d'un répertoire d'évaluateurs consultants. De manière générale, OE s'efforcera de faire les évaluations dans des délais précis: six mois pour les projets, un an pour les évaluations de programmes de pays et les évaluations thématiques, un an et demi pour les évaluations à caractère institutionnel.
- ***Recommandations opérationnelles.*** Les recommandations contenues dans les évaluations seront formulées de manière plus intelligible et mieux applicable dans des contextes opérationnels donnés. OE indiquera si possible dans les accords conclusifs les rôles et responsabilités des partenaires quant à la mise en œuvre des recommandations, ainsi que les calendriers d'activité et de suivi. Il faut en somme que les recommandations soient aussi concrètes que possible pour que la direction puisse par la suite en suivre l'adoption et la mise en œuvre.
- ***Des rapports plus lisibles.*** Des efforts concertés seront déployés pour s'assurer que les principaux rapports d'évaluation restent courts (maximum 30 pages), et que le résumé ne dépasse pas trois à cinq pages. Les diverses informations recueillies par les équipes d'évaluation et l'analyse détaillée du travail des évaluateurs figureront dans des documents annexes distincts, disponibles sur demande.

## II. PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2003

24. Le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* est très mobilisateur pour OE, en ce sens notamment qu'il insiste sur le renforcement de l'impact des interventions du FIDA sur le terrain et du rôle de catalyseur du Fonds. En 2003, la nouvelle méthodologie orientée vers l'impact sera encore peaufinée; elle servira à établir le premier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. L'impact sera également renforcé avec l'instauration de systèmes de S&E plus efficaces au niveau des projets à la suite des adaptations régionales du guide pratique. Les évaluations thématiques et les évaluations de programmes de pays continueront de promouvoir l'élaboration des stratégies du FIDA par pays, par région et par secteur, de générer les connaissances nécessaires aux concertations orientées vers l'impact, de renforcer le travail de sensibilisation et l'établissement de partenariats. Dans toutes ses activités d'évaluation indépendante, OE encouragera d'une part la transparence et de l'autre l'apprentissage et les partenariats, considérés comme autant de dimensions fondamentales pour l'efficacité des évaluations du FIDA. En 2003, OE donnera également suite à la décision de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA concernant la définition de la nouvelle politique du FIDA en matière d'évaluations.

25. Compte tenu de ces considérations et des enseignements de 2002, OE a retenu les domaines d'intervention prioritaires suivants pour 2003:

- **évaluation, communication et enseignements tirés des réalisations et de l'impact;**
- **contribution au rôle de catalyseur du FIDA;**
- **renforcement des liens avec les organes de direction du FIDA pour les évaluations.**

26. En établissant ses priorités quant au nombre et aux types d'évaluations à entreprendre, OE devra prendre en compte les points suivants:

- **certaines activités en cours** devront être poursuivies en 2003;
- des **évaluations intermédiaires** devront être conduites avant d'entamer la conception de la deuxième phase des projets;
- une masse critique et représentative d'au moins dix **évaluations de projets** (représentant au moins un tiers de l'ensemble des projets achevés dans une année donnée) sera nécessaire pour établir le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA;
- des évaluations *de programmes de pays* seront nécessaires pour formuler ou réviser les COSOP des pays bénéficiant de programmes de grande envergure;
- les *évaluations thématiques* sont essentielles pour aider les divisions régionales à mieux définir leur stratégie d'intervention;
- les évaluations *à caractère institutionnel* sont primordiales pour l'ensemble du FIDA; deux des trois évaluations au niveau institutionnel prévues pour 2003 (modalités de supervision du FIDA et Mécanisme flexible de financement) sont particulièrement indiquées.

27. En 2003, OE compte participer à une quinzaine d'équipes d'élaboration des projets (EEP). De plus, il contribuera au processus de partage des connaissances et de remontée de l'information dans le cadre de ses PE (qui peuvent être considérés comme une étape préparatoire des EPP) et de sa participation au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation, qui se réunit pour examiner les nouveaux projets, les grandes orientations et les stratégies de pays avant présentation au Conseil d'administration. À elles toutes, ces activités représentent un apport considérable au processus d'apprentissage, qui sera valorisé dans la conception et la préparation des projets et des stratégies.

28. Le programme de travail d'OE pour 2003 est basé sur la proposition de budget d'OE pour 2003, figurant dans le programme de travail et budget annuel 2003, approuvée par le Conseil d'administration à sa soixante-dix-septième session en décembre 2002 et par le Conseil des gouverneurs à la session du vingt-cinquième anniversaire du FIDA en février 2003. On trouvera à l'annexe I le calendrier de ce programme de travail et à l'annexe V la ventilation du budget et les ressources humaines disponibles. La section qui suit indique comment OE entend mettre en œuvre les priorités susmentionnées, qui s'étayent mutuellement.

### III. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2003

#### A. Évaluation, communication et apprentissage axés sur les résultats et l'impact

29. Dans ce domaine d'action prioritaire, OE entend poursuivre l'élaboration et la mise en application de sa nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact, ainsi que l'adaptation du Guide pratique de S&E des projets dans toutes les régions. OE procédera également à trois évaluations à caractère institutionnel en vue d'améliorer, sur la base des recommandations qui en découleront, la performance et l'impact des opérations auxquelles le FIDA décidera d'apporter son appui dans l'avenir.

- i) **Méthodologie.** En 2003, OE poursuivra son travail méthodologique dans les deux domaines suivants:
  - **Nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact.** OE fera un bilan de la phase pilote conduite en 2002 afin de perfectionner cette nouvelle méthodologie et de procéder, le cas échéant, aux remaniements nécessaires. Ce travail, que mèneront conjointement le personnel d'OE et les consultants ayant participé à la phase de lancement, a pour but de faire avancer la mise en œuvre, notamment par la définition de solutions concrètes pour la collecte de données et la mise en place du dispositif général d'évaluation sur le terrain. OE a l'intention d'appliquer sa nouvelle méthodologie à toutes les évaluations de projets qui auront lieu en 2003, et dont les résultats serviront ensuite à établir le rapport annuel sur l'impact et l'efficacité du FIDA en matière de développement qui sera présenté à la soixante-dix-neuvième session du Conseil d'administration, en septembre 2003. Avec ce rapport, la direction et le Conseil d'administration du FIDA auront une vue d'ensemble de l'impact et de l'efficacité des activités de l'Organisation et seront ainsi mieux à même d'arrêter leurs décisions stratégiques et opérationnelles. Les informations qu'il contient compléteront en outre les travaux du Département gestion des programmes en ce qui concerne le suivi des résultats des projets en cours.
  - **Élaboration d'une méthodologie d'évaluation de programmes de pays.** OE a l'intention de commencer à mettre au point une méthodologie pour l'évaluation de programmes de pays en 2003. Cette initiative a pour but d'harmoniser les différentes approches actuellement en vigueur et d'améliorer la qualité des évaluations de façon à ce que l'on puisse en tirer un meilleur parti, en termes de connaissances et de mesure de l'impact, pour la mise au point des COSOP. Elle consistera, dans un premier temps, à passer en revue les évaluations de programme effectuées à ce jour par OE pour un certain nombre de pays, ainsi que les méthodes d'évaluation auxquelles ont recours d'autres institutions de développement.
- ii) **Mise en place de systèmes de S&E axés sur l'impact au niveau des projets.** En 2002, OE a entamé un processus d'adaptation, dans les régions Afrique de l'Ouest et du Centre, et Asie et Pacifique, du *Guide pratique de S&E des projets de développement rural – Pour une gestion orientée vers l'impact*, qui prévoit une série d'ateliers régionaux pour

présenter le guide en question et l'adapter aux spécificités régionales, ainsi que pour familiariser les responsables de projet, les consultants, les fonctionnaires et autres acteurs concernés avec son utilisation. Une étude doit également être réalisée pour recenser, dans chaque région, les différents organismes et points de contact susceptibles d'apporter une aide en matière de S&E aux projets appuyés par le FIDA. Le travail commencé dans les deux régions susmentionnées se poursuivra en 2003 et un processus analogue sera engagé dans les régions Afrique orientale et australe (PF), Proche-Orient et Afrique du Nord (PN). Dans la région Amérique latine et Caraïbes (PL), les réseaux FIDAMERICA et PREVAL ont commencé à diffuser le guide et à en assurer l'adaptation<sup>9</sup>. L'objectif de cet effort est de définir une stratégie globale pour la diffusion, l'adoption et l'application systématique du guide par tous les partenaires des projets du FIDA dans les différentes régions d'intervention. Les activités définies et engagées à cette fin en 2002, en collaboration avec les principaux intéressés, se poursuivront avec l'appui d'OE en 2003/2004, mais il est prévu de transférer l'entière responsabilité du processus tout d'abord aux divisions régionales du FIDA, puis, à terme, aux projets auxquels celles-ci fournissent leur appui.

iii) **Développement organisationnel du FIDA.** La contribution d'OE au développement organisationnel du FIDA repose principalement sur les évaluations auxquelles il procède au niveau institutionnel. À cet égard, le programme de travail prévu est le suivant:

- **Achèvement de l'évaluation des modalités de supervision du FIDA.** Il s'agit ici de passer en revue diverses questions ayant trait à la supervision et d'en dégager des orientations pour les futurs travaux à entreprendre dans ce domaine. La majorité des projets directement supervisés par le FIDA n'ayant pas encore dépassé le premier stade de mise en œuvre, il ne sera pas possible de procéder à une analyse comparative détaillée de la supervision directe et de la supervision indirecte réalisée par les institutions coopérantes. L'évaluation permettra néanmoins de disposer d'une première série d'éléments qui pourront être soumis au FIDA et à ses partenaires et qui serviront aussi à préparer le rapport sur la supervision directe que la direction du FIDA présentera au Conseil d'administration. L'évaluation se terminera par un grand atelier organisé à Rome, en 2003, auquel participeront les représentants des diverses institutions coopérantes, ainsi que des membres du personnel des projets, les chargés de portefeuille de pays et d'autres fonctionnaires du FIDA.
- **Lancement, en 2003, d'une nouvelle évaluation à caractère institutionnel portant sur le Mécanisme flexible de financement.** Cette évaluation dressera un bilan général, en termes d'utilisation et d'efficacité, du Mécanisme flexible de financement. Pour cela, OE commencera les travaux préparatoires au cours de l'année, en rédigeant notamment le document d'orientation du processus, et participera à un certain nombre des études qu'effectue le Département gestion des programmes au moment où les projets réalisés dans le cadre du Mécanisme flexible de financement sont appelés à passer d'un cycle au suivant. Cela lui permettra d'acquérir une expérience sur le terrain et de voir concrètement certains des avantages et des inconvénients que présente le recours au mécanisme. La direction rendra compte des résultats de l'évaluation dans un rapport qu'elle soumettra au Conseil d'administration en 2003. À ce stade, toutefois, les résultats obtenus auront encore un caractère partiel puisque la majorité des projets financés dans le cadre du mécanisme ne font que débuter. En fait, en 2003, trois d'entre eux seulement auront atteint le stade où une étude doit être entreprise pour décider de leur passage éventuel au cycle d'exécution suivant et de la suite de leur financement.

---

<sup>9</sup> FIDAMERICA et PREVAL (Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes) sont deux réseaux électroniques respectivement chargés, en Amérique latine, d'assurer l'échange de connaissances et d'informations entre les projets appuyés par le FIDA, et de favoriser le développement des systèmes de S&E.

- **Lancement, en 2003, d'une nouvelle évaluation à caractère institutionnel portant sur la conception et la politique du FIDA en matière d'équité entre les sexes et d'autonomie des femmes rurales.** Le but est de faire le point de l'action du FIDA dans ce domaine en étudiant un certain nombre de projets et d'interventions régionales et interrégionales, afin de dégager les principes sur lesquels le FIDA fondera sa future stratégie pour promouvoir l'équité entre les sexes et l'autonomie des femmes rurales.

## **B. Contribution au renforcement du rôle catalytique du FIDA**

30. Comme les années passées, OE contribuera essentiellement de deux manières au renforcement du rôle catalytique joué par le FIDA: i) en encourageant la reproduction et la transposition à grande échelle d'approches novatrices, et ii) en s'efforçant de défendre la cause des pauvres et de promouvoir la concertation. En 2003, OE continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques et les évaluations de programmes de pays, et il organisera de nouvelles tables rondes nationales/régionales pour discuter des résultats de ces évaluations avec un large éventail de partenaires. Ces tables rondes ont l'avantage de promouvoir la concertation et d'aider à amorcer la formulation des COSOP, ainsi que des stratégies thématiques/régionales. Les activités envisagées ici sont les suivantes:

- i) **Approches novatrices.** Trois évaluations thématiques sont au programme pour 2003:
  - **Systèmes de savoirs locaux et innovations dans la région Asie et Pacifique.** OE achèvera cette évaluation thématique commencée en 2002 et dont les objectifs sont d'analyser l'utilisation des connaissances et des innovations locales dans les activités appuyées par le FIDA dans la région, et de rassembler des informations à ce sujet, ainsi que de fournir des orientations et des recommandations concrètes pour renforcer cette pratique dans le cadre des opérations en cours et à venir. Le concours international et les huit études de cas programmées dans le cadre de cette évaluation donneront lieu à une conférence qui réunira, à Rome, les agriculteurs lauréats et d'autres spécialistes invités à commenter les résultats de ces initiatives dédiées à l'innovation. Un atelier régional sera organisé en Asie, en juin 2003, avec la participation de membres du personnel des projets, ainsi que de représentants des gouvernements, d'organisations de la société civile, d'organisations internationales de développement et d'instituts de recherche, pour examiner le rapport d'évaluation et préparer l'accord conclusif.
  - **Approche novatrices au Pérou.** OE achèvera également cette évaluation thématique mise en route à la fin de 2002 en vue d'analyser les approches novatrices adoptées et reproduites avec succès au Pérou au cours des dix dernières années, et de déterminer leurs possibilités d'extension et de transposition dans d'autres pays. La mise en place dans le secteur privé de services de vulgarisation pour les petits paysans, le recours aux techniques et aux savoir-faire traditionnels pour favoriser le développement communautaire durable et la création de centres et de pôles de services pour les agriculteurs pauvres vivant dans les zones avoisinantes figurent au nombre de ces innovations.
  - **Essais d'agriculture biologique dans la région Asie et Pacifique.** OE entreprendra une évaluation thématique consacrée à l'agriculture biologique dans la région Asie et Pacifique, en tirant parti de l'expérience acquise dans le cadre d'un travail analogue effectué dans la région Amérique latine et Caraïbes en 2002. À terme, on pourrait envisager de faire la synthèse des résultats de ces évaluations pour définir la ligne de conduite générale du FIDA à l'égard de l'agriculture biologique.

- ii) **Concertation et activités de sensibilisation.** En favorisant le dialogue sur l'action que les gouvernements bénéficiaires, la société civile, les organismes d'aide et d'autres partenaires du développement peuvent mener en faveur des pauvres, les évaluations de programmes de pays ont contribué à renforcer le rôle catalytique du FIDA. En 2003, OE achèvera son évaluation des programmes menés par le Fonds en Indonésie, au Sénégal et en Tunisie, ce qui permettra de disposer des informations requises pour élaborer le nouveau COSOP de chacun de ces pays. Des tables rondes seront organisées au niveau national dans les trois pays concernés pour examiner les résultats des évaluations avec les diverses parties prenantes. Ces réunions, qui permettent aux gouvernements et à tous les partenaires de débattre des questions de fond, constituent le point de départ de l'élaboration des COSOP. En 2003, OE entamera en outre l'évaluation des programmes pour le Bénin, la Bolivie et l'Égypte. Par ailleurs, les évaluations thématiques programmées permettront à OE de promouvoir la concertation nécessaire à l'élaboration des stratégies régionales. L'une de ces évaluations portera sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation en Éthiopie, en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda. Il s'agira de voir comment les interventions appuyées par le FIDA ont été conçues et mises en œuvre dans le contexte des efforts de décentralisation engagés dans ces pays, et dans quelle mesure les projets financés par le FIDA ont abouti à la mise en place de partenariats avec les institutions et associations locales, le secteur privé et d'autres acteurs. Enfin, OE consacrera une évaluation thématique à la question de la commercialisation et de la compétitivité en Afrique de l'Ouest et du Centre, et plus particulièrement aux conséquences des politiques commerciales pour les petits paysans et les producteurs marginaux, jetant ainsi les bases de l'effort de concertation que le FIDA entend mener au sujet des réformes commerciales dans la région.

### **C. Renforcement des relations avec les organes directeurs du FIDA dans le domaine de l'évaluation**

31. OE considère que les relations qu'il entretient avec les organes directeurs du FIDA, en particulier le Comité de l'évaluation, constituent une part importante de son travail, de même que l'application des décisions prises dans le cadre du processus de reconstitution. Afin de renforcer sa collaboration avec les organes directeurs et, de façon générale, sa participation aux activités et processus d'évaluation, OE prévoit un certain nombre d'initiatives en 2003.

32. **Politique d'évaluation du FIDA.** En 2002, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a examiné un document présenté par OE en vue de renforcer l'efficacité de la fonction évaluation. À la lumière de ce document et des échanges de vues auxquels ont procédé les États membres, la Consultation a pris un certain nombre de décisions concernant l'indépendance d'OE, l'évolution de sa structure et l'ensemble de ses opérations (voir le paragraphe 17), accompagnées de conseils à l'intention du FIDA.

33. À cet égard, OE a été prié de préparer une proposition détaillée sur les moyens de renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction évaluation au FIDA en vue de la soumettre au Conseil d'administration en avril 2003. Concrètement, cela débouchera sur l'élaboration d'une nouvelle politique qui tiendra dûment compte de la nécessité d'assurer l'indépendance de l'évaluation et qui définira le cadre général des principes, des méthodes, des stratégies et des instruments propres à cette fonction. La nouvelle politique précisera également les procédures opérationnelles, organisationnelles et autres qui devront être mises en place pour garantir l'indépendance d'OE vis-à-vis de la direction du FIDA et pour accroître son efficacité.

34. **Évaluation externe du FIDA.** En 2002, plusieurs États membres ont demandé qu'une évaluation externe du FIDA soit conduite en 2003-2004 (avant la septième reconstitution) afin de déterminer dans quelle mesure et par quels moyens le Fonds s'acquitte de sa mission qui est de



combattre la pauvreté rurale. Les modalités d'organisation de cette évaluation externe seront déterminées par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration, mais il va de soi que si OE était appelé à fournir une aide à cet égard, il faudrait lui accorder des ressources supplémentaires en personnel.

**35. Rapports à soumettre au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en 2003.** Le Comité de l'évaluation du FIDA se réunira trois fois en 2003 (en dehors de toute rencontre informelle qu'il pourrait juger bon de tenir) et examinera un certain nombre de rapports d'évaluation de son choix. Conformément à la pratique instituée en 1999, OE préparera le compte rendu de chacune des réunions du Comité de l'évaluation et le diffusera dans les meilleurs délais à tous les participants pour examen et commentaire. Dans le cadre du rapport annuel d'OE sur l'évaluation, un compte rendu des activités du Comité en 2002 sera soumis à la soixante-dix-huitième session du Conseil d'administration, en avril 2003. Il présentera les principaux aspects des travaux du Comité en 2002, en attirant plus particulièrement l'attention sur les conclusions, les recommandations et les questions qui présentent de l'intérêt pour le FIDA et ses États membres. Enfin, le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA sera présenté à la soixante-dix-neuvième session du Conseil d'administration en septembre 2003.

#### **D. Autres activités**

**36. Mise en valeur des ressources humaines et optimisation de leur utilisation.** Afin d'assurer la qualité de ses productions tout en privilégiant le travail d'équipe et la motivation individuelle, OE prévoit ce qui suit: i) analyse et réorganisation des réunions de service hebdomadaires; ii) systématisation des liens entre les différents programmes de travail, le budget temps, la formation et les évaluations de performances; iii) organisation d'un atelier annuel pour promouvoir le travail en équipe; iv) création d'un programme d'orientation pour les nouveaux membres d'OE; v) participation des agents des services généraux aux missions d'évaluation et redéploiement des fonctions de cette catégorie de personnel au sein de la division conformément à l'évolution des besoins d'OE; vi) révision du fichier de consultants tenu par OE afin d'améliorer la sélection des candidats en la subordonnant à des critères de nature à garantir l'indépendance du travail d'évaluation; et vii) organisation plus systématique d'examen entre pairs, notamment pour les évaluations à caractère institutionnel, les évaluations de programmes de pays et les évaluations thématiques.

**37. Partenariats avec d'autres institutions de développement.** En 2003, OE continuera d'œuvrer dans le cadre de l'accord de partenariat qu'il a passé avec la DDC en vue de renforcer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. Il définira les nouvelles activités à entreprendre à ce titre tout en étudiant la possibilité de prolonger ce partenariat en le dotant d'une seconde phase. OE contribuera également aux travaux du groupe de travail interorganisation des Nations Unies pour l'évaluation et participera à son assemblée annuelle. Enfin, il est prévu qu'OE prenne part à l'atelier international organisé conjointement par la France et l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement, qui se tiendra à Paris, les 25 et 26 mars 2003, sur le thème "Le partenariat en matière d'évaluation des progrès du développement: apprendre et rendre compte".

**38. Communication.** Toujours soucieux d'améliorer la qualité de ses principaux rapports d'évaluation, OE s'efforcera de faire en sorte qu'ils soient rédigés dans une langue claire, présentés selon le plan récemment mis au point pour ce type de document et accompagnés de photographies et de cartes de meilleure qualité. OE continuera de publier des profils pour toutes les évaluations et veillera à ce qu'ils soient largement diffusés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation, sous forme imprimée et par voie électronique. À compter de 2003, les profils seront publiés sur une base trimestrielle. En outre, OE a l'intention d'étoffer la série des aperçus et de faire afficher systématiquement les résultats de toutes les évaluations sous la rubrique appropriée du site web du FIDA. Il est également prévu de créer un service d'assistance en ligne et d'organiser ponctuellement des séances de travail internes pour procéder à des échanges de vues sur les principales questions ayant trait à l'évaluation.



## PROGRAMME DE TRAVAIL D'OE POUR 2003-2004<sup>1</sup>

Domaine de travail	Activités d'évaluation	Date de début	Date de fin prévue
<b>1. Évaluations au niveau institutionnel</b>	Évaluation des modalités de supervision du FIDA	2002	Sept.2003
	Évaluation des approches et politiques du FIDA en matière d'équité entre les sexes et de renforcement des moyens d'action	Nov. 2003	Déc. 2004
	Évaluation du Mécanisme flexible de financement	2003	2004
<b>2. Évaluations de programmes de pays</b>	Bénin	Juin 2003	Juin 2004
	Bolivie	Sept. 2003	Sept. 2004
	Égypte	Déc. 2003	Déc. 2004
	Indonésie	Déc. 2002	Déc. 2003
	Sénégal	Sept. 2002	Juin 2003
	Tunisie	Sept. 2002	Juin 2003
	Chine	2004	2004
	Ghana	2004	2004
	Guinée	2004	2004
	Honduras	2004	2004
	Mexique	2004	2004
	Ouganda/Madagascar/Éthiopie (une évaluation seulement sera réalisée)	2004	2004

<sup>1</sup> Les évaluations prévues pour 2004 seront confirmées à la fin de 2003 (en grisé).

<b>Domaine de travail</b>	<b>Activités d'évaluation</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin prévue</b>
<b>3. Évaluations thématiques</b>	Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne, PA	2000	Oct. 2003
	Commercialisation et compétitivité en Afrique de l'Ouest et du Centre, PA	Juin 2003	Juin 2004
	Promotion des systèmes de savoirs locaux et des innovations, PI	2002	Juin 2003
	Agriculture biologique en Asie, PI	Sept. 2003	Sept. 2004
	Efforts de décentralisation en Éthiopie, République-Unie de Tanzanie et Ouganda, PF	Juin 2003	Juin 2004
	Approches novatrices au Pérou, PL	Nov. 2002	Nov. 2003
	Services financiers ruraux en Asie centrale, en Europe orientale et dans les États nouvellement indépendants, PN	Sept. 2002	Sept. 2003
	Appui à la pêche artisanale, PA et PF	2004	2004
	Efficacité de l'appui à l'intégration des petits exploitants à l'économie de marché, PF	2004	2004
	Agriculture biologique, PN	2004	2004
	Mise en valeur des terres et conservation des eaux, PN	2004	2004
<b>4.1 Évaluations intermédiaires de projets</b>	Bénin: projet d'activités génératrices de revenus, PA	Juin 2003	Déc 2003
	Brésil: projet de développement communautaire pour la région de Rio Gaviao, PL	Mars 2003	Sept. 2003
	Burkina Faso: programme spécial de conservation des sols et des eaux et d'agroforesterie, dans le plateau central, PA	Janv. 2003	Juin 2003
	Équateur: projet de développement en faveur des populations autochtones et afro-équatoriennes, PL	Fév. 2003	Août 2003
	Ghana: projet d'amélioration des racines et tubercules, PA	Juin 2003	Déc 2003
	Guinée: projet d'appui aux petites exploitations en Basse Guinée du Nord, PA	Janv. 2003	Juin 2003
	Mauritanie: projet de développement des oasis – phase II, PA	Oct. 2002	Avril 2003
	Népal: projet de mise en valeur des ressources forestières et fourragères sous bail, dans le moyen pays, PI	Fév. 2003	Août 2003
	Philippines: projet de financement de microentreprises rurales, PI	Juil. 2002	Fév. 2003
	Tanzanie, République-Unie de: projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement, PF	Nov. 2002	Avr. 2003

<b>Domaine de travail</b>	<b>Activités d'évaluation</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin prévue</b>
<b>4.1 Évaluations intermédiaires (suite)</b>	Venezuela: projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara. PL	Nov. 2002	Mai 2003
	Géorgie: projet de développement agricole, PN	2004	2004
	Côte d'Ivoire: projet d'appui à la commercialisation et aux initiatives locales, PA	2004	2004
	Kenya: projet de développement de services aux petits exploitants et aux communautés dans les régions arides du centre, PF	2004	2004
	Sénégal: projet d'appui aux microentreprises rurales, PA	2004	2004
<b>4.2 Évaluations terminales</b>	Bangladesh: projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona, PI	Sept. 2002	Mars 2003
	Érythrée: projet d'aménagement des oueds des basses terres de l'Est, PF	Oct. 2003	Mars 2004
	Liban: projet de régénération pastorale pour les petits exploitants, PN	Sept. 2003	Mars 2004
	Albanie: Projet de développement rural dans des districts du nord-est du pays, PN	2004	2005
<b>5. Travaux méthodologiques</b>	Rapport annuel sur l'efficacité et l'impact en matière de développement	Oct. 2002	Sept. 2003
	Affinement de la méthodologie d'évaluation de l'impact des projets	2002	2003
	Élaboration d'une méthodologie applicable aux évaluations de programmes de pays	2003	2003
	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région PA	Nov. 2002	Déc. 2003
	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région PF	2003	2004
	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région PI	Nov. 2002	Déc. 2003
	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région PN	2003	2004
<b>6. Comité de l'évaluation</b>	Trois sessions ordinaires et si nécessaire sessions supplémentaires informelles ad hoc	2003	2003
<b>7. Conseil d'administration</b>	Élaboration de la politique d'évaluation du FIDA; rapport annuel sur l'évaluation; rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	Janv. 2003 Nov. 2003	Avril 2003 Sept. 2003
<b>8. Groupe de travail</b>	Participation du personnel d'OE à la formulation de la politique du FIDA en matière de DAT	2002	2003

Domaine de travail	Activités d'évaluation	Date de début	Date de fin prévue
8. Groupe de travail (suite)	Participation du personnel d'OE à l'élaboration des politiques	2002	2003
	Participation du personnel d'OE à la mise en œuvre du Cadre stratégique	2002	2003
9. Évaluation externe	Appui possible dans le contexte de l'évaluation externe du FIDA	2002	2004
10. Activités de communication	Rapports d'OE, Profils, Aperçus, Site Web	Janv. 2003	Déc. 2003
11. Partenariats	Partenariat DDC-OE en matière d'évaluation, groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'évaluation, partenariat sur les savoirs	2003	2003
12. Équipes d'élaboration de projets	Namibie, PF		
	Tanzanie, République-Unie de, PF		
	Inde, PI		
	Indonésie, PI		
	Népal, PI		
	Philippines, PI		
	Sri Lanka, PI		
	Viet Nam, PI		
	Haïti, PL		
	Nicaragua, PL		
	Venezuela, PL		
	Arménie, PN		
	Jordanie, PN		
Turquie, PN			

## BILAN SUCCINCT DES ACTIVITÉS EN 2002

Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>1. Évaluations au niveau institutionnel</b>	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles	À terminer	Terminé
	Évaluation du Programme de DAT pour la recherche agricole	À terminer	Terminé
	Évaluation des modalités de supervision des projets du FIDA	À commencer	Commencé
<b>2. Évaluations de programmes de pays</b>	Indonésie	À commencer	Commencé
	Sénégal	À commencer	Commencé
	Tanzanie, République-Unie de	À terminer	Terminé
	Tunisie	À commencer	Commencé
<b>3. Évaluations thématiques</b>	Partenariat avec la Banque mondiale en Afrique de l'Ouest et du Centre (PA)	À commencer	*
	Vulgarisation agricole et appui à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: Évaluation et perspective pour le FIDA (PA)	À terminer	**
	Promotion des systèmes de savoirs locaux dans la région Asie et Pacifique (PI)	À commencer	Commencé
	Examen des approches novatrices au Pérou	À commencer	Commencé
	Agriculture biologique en Amérique latine (PL)	À terminer	Terminé
	Évaluation des opérations du FIDA en matière de financement rural et de développement de la microentreprise dans les Balkans, en Europe centrale et dans le Caucase	À commencer	Commencé

\*À la suite de travaux préliminaires, il a été décidé de remplacer en 2003 cette évaluation par une évaluation thématique, jugée plus prioritaire, de la commercialisation et de la compétitivité dans la même région.

\*\*Atelier final prévu pour 2003 en concertation avec PA.

Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>4. Évaluations de projets</b>			
<b>4.1 Évaluations intermédiaires</b>	Burundi: projet de gestion des ressources rurales de la province de Ruyigi	À commencer	Annulé pour des considérations de sécurité
	Tchad: projet de développement agricole des ouadis du Kanem	À terminer	Terminé
	FIDAMERICA	À terminer	Terminé
	Haïti: projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation	À terminer	Terminé
	Mauritanie: projet de développement des oasis - phase II	À commencer	Commencé
	Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale	À terminer	Terminé
	Namibie: projet de développement de l'élevage dans les régions septentrionales	À terminer	Terminé
	Pérou: projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale	À terminer	Terminé
	Philippines: projet de financement de microentreprises rurales	À commencer	Commencé
	Sénégal: projet de développement agricole dans le département de Matam	À terminer	Terminé
	Tanzanie, République-Unie de: projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement	À commencer	Commencé
	Venezuela: projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara	À commencer	Commencé
	Yémen: projet de protection de l'environnement de la Tihama	À terminer	Terminé
<b>4.2 Évaluation terminale</b>	Bangladesh: projet intégré de production agricole et de gestion de l'eau de Netrakona	À commencer	Commencé



Domaine de travail	Activités à entreprendre	État d'avancement prévu	État d'avancement actuel
<b>5. Travaux méthodologiques</b>	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région Afrique de l'Ouest et du Centre	À commencer	Commencé
	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région Asie et Pacifique	À commencer	Commencé
	Publication du guide pratique de S&E	À commencer	Commencé
	Mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie relative à l'impact et parution du premier Rapport annuel sur l'impact et l'efficacité des opérations du FIDA en 2003	À commencer	Commencé
<b>6. Comité de l'évaluation</b>	Trois sessions ordinaires	3 sessions	3 sessions + 1 session informelle
<b>7. Partenariats</b>	FIDA-DDC: Mise en œuvre du partenariat sur le renforcement de l'efficacité des initiatives de développement au moyen de l'évaluation	Programme de partenariat à mettre en œuvre	Mis en œuvre
<b>8. Équipes d'élaboration de projets**</b>	Participation aux EEP	13 EEP	19 EEP
	Contribution aux EEP en 2002		
	i) Maroc: projet de développement de l'élevage et des pacages dans la région orientale-phase II; ii) Djibouti: projet de développement du microfinancement et de la microentreprise; iii) Syrie: projet de développement rural dans la région d'Idleb; et iv) Égypte: deuxième projet de gestion des ressources dans la région de Matruh	PN	4
	i) Viet Nam: COSOP, ii) Chine; iii) Inde: Deuxième projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa; iv) Laos: Projet d'appui aux initiatives communautaires; et v) Sri Lanka: COSOP	PI	5
	i) Pérou: COSOP; et ii) République dominicaine: COSOP	PL	2
	i) Burkina Faso: Programme d'investissement communautaire dans l'amélioration de la fertilité des terres agricoles dans l'est; ii) Guinée: Projet de développement de l'agriculture durable dans la région forestière; iii) Sénégal: Projet de développement agricole dans le département de Matam-Phase II; iv) Tchad: Projet de développement rural dans le Kanem-Phase II; v) FIDAFRIQUE II; et vi) Mali: Programme de fonds de développement en zone saharienne (MFF)	PA	6
	i) Namibie: COSOP; ii) Tanzanie, République-Unie de: Programme relatif à la technologie, la vulgarisation et la recherche agricoles	PF	2

\*\*La participation aux EEP (19) a dépassé le nombre des demandes en 2001 (13) car de nouvelles demandes sont parvenues au cours de l'année 2002.



## ANNEXE III

### PROFILS ET APERÇUS

#### **Profils**

Ces documents de deux pages récapitulent les principales conclusions de chaque évaluation, dans une présentation conviviale. L'objectif est de donner un "avant-goût" de l'évaluation et d'encourager ainsi le lecteur à lire le résumé ou le rapport principal. Les **Profils** peuvent également attirer rapidement l'attention sur les questions essentielles qui demandent à être traitées immédiatement. Ils sont produits à la fois dans la langue originale de l'évaluation et en anglais.

#### **Aperçus**

Ce document de deux pages est centré sur un élément essentiel dégagé d'une étude thématique ou d'une évaluation de programme de pays. Il sert à attirer l'attention sur les hypothèses d'apprentissage essentielles et constitue le point de départ de débats plus poussés entre spécialistes et décideurs, au sein du FIDA comme à l'extérieur. Les **Aperçus** sont établis par OE et d'autres membres du partenariat d'évaluation. Les **Aperçus** seront un produit obligatoire des évaluations menées au niveau institutionnel, des évaluations de programmes de pays et des évaluations thématiques.

## ANNEXE IV

### Types d'évaluations conduites par OE

#### *Évaluations de projets*

Les projets sont évalués tout au long du cycle d'exécution. Les différents types d'évaluations de projets ont un objectif commun, qui est de mesurer les résultats de la mise en œuvre, l'impact et la durabilité, contribuant ainsi au processus d'apprentissage et, en fin de compte, à l'amélioration de l'impact et de la performance des projets.

- **Les évaluations intermédiaires** sont impératives avant d'entreprendre une deuxième phase d'un projet ou de lancer un projet similaire dans la même région. Les constatations, conclusions et recommandations de ces évaluations sont utilisées comme base pour améliorer la conception et l'exécution d'interventions ultérieures. Au fil des ans, le nombre d'évaluations intermédiaires a considérablement augmenté. En 2002, ce type d'évaluation représentait plus de 90% du total des évaluations de projets entreprises par OE.
- **Les évaluations terminales** sont normalement réalisées une fois que l'emprunteur ou l'institution coopérante a établi la version définitive du rapport final sur le projet, généralement de 3 à 18 mois après la date de clôture du projet.
- **Les évaluations à mi-parcours** sont réalisées vers le milieu de la phase d'exécution du projet, lorsque 50% environ des fonds ont été décaissés.

#### *Évaluations thématiques*

Les évaluations et études thématiques ont pour but de mesurer l'efficacité des procédures et approches du FIDA ainsi que de contribuer à approfondir les connaissances du Fonds sur certains aspects et thèmes spécifiques. Les évaluations thématiques doivent ainsi fournir les éléments concrets pour réexaminer les stratégies et politiques opérationnelles ou en formuler de nouvelles plus efficaces. Ces évaluations permettent non seulement de tirer parti des conclusions d'évaluations de projets, mais aussi de s'inspirer de diverses sources extérieures, et notamment des travaux d'évaluation réalisés par d'autres organisations ou institutions sur le même thème ou la même question.

#### *Évaluations de programmes de pays*

Les évaluations de programmes de pays donnent une mesure de la performance et de l'impact des activités appuyées par le FIDA dans un pays donné. Ces évaluations sont censées apporter des éléments concrets directement utiles pour réviser les COSOP déjà établis ou en formuler de nouveaux sur la base des évaluations de pays. Plus précisément, les évaluations de programmes de pays devraient contenir des informations sur les aspects les plus importants de la performance des projets et contribuer à la définition des orientations stratégiques et opérationnelles destinées aux activités futures du FIDA dans les différents pays. Elles génèrent également des données pouvant être utilisées par le FIDA dans son dialogue sur les politiques de réduction de la pauvreté rurale.

#### *Évaluations au niveau institutionnel*

Ces évaluations servent à tirer des enseignements et à formuler des recommandations touchant les politiques à suivre dans des domaines stratégiques et opérationnels qui intéressent différentes régions et divers secteurs d'intervention du FIDA. Les résultats et recommandations qui en découlent sont largement applicables au portefeuille du FIDA et à ses grandes orientations.

ANNEXE V

**A. Budget administratif du Bureau de l'évaluation et des études**

Activités	2003 <sup>1</sup>	2002 <sup>2</sup>
	(en milliers de USD)	(en milliers de USD)
<b>Évaluation et études</b>	<b>1 800</b>	<b>1 916</b>
Évaluations de projets	622	606
Évaluations de programme de pays	413	403
Évaluations thématiques et stratégiques	442	504
Ateliers, formation et autres activités d'évaluation	323	403

	2003 <sup>1</sup>	2002 <sup>2</sup>
	(en milliers de USD)	(en milliers de USD)
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>1 543</b>	<b>1 242</b>
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	1 325	1 193
Personnel temporaire	208	40
Heures supplémentaires	10	9

	2003 <sup>1</sup>	2002 <sup>2</sup>
	(en milliers de USD)	(en milliers de USD)
<b>Voyages officiels et études spéciales</b>	<b>291</b>	<b>289</b>
Voyages officiels	219	220
Études spéciales	72	69

**B. Ventilation du programme de travail d'OE pour 2003 par catégorie d'activité**

Activités <sup>3</sup>	2003
	(en milliers de USD)
<b>Évaluations de projets</b> (y compris évaluations intermédiaires et terminales)	<b>622</b>
<b>Évaluations de programmes de pays</b>	<b>413</b>
<b>Évaluations thématiques et stratégiques</b>	<b>442</b>
<b>Ateliers, formation et autres activités d'évaluation</b>	<b>323</b>
Évaluations au niveau institutionnel	163
Travaux méthodologiques et activités de communication	160

**C. Effectifs pour 2003, Bureau de l'évaluation et des études<sup>1</sup>**

PA	D-2	D-1	P-5	P-4	P3	Total	Personnel de soutien
0	0	1	1	4	1	7	7,5

1. Comme indiqué dans le Programme de travail et budget administratif du FIDA pour 2003, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2002.
2. Comme indiqué dans le Programme de travail et budget administratif du FIDA pour 2002, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2001.
3. Afin de réaliser efficacement toutes les évaluations thématiques et stratégiques ainsi que les activités liées aux ateliers, à la formation et aux autres types d'évaluation prévues en 2003, OE devra, comme dans le passé, mobiliser des DAT supplémentaires et des ressources du Fonds supplétifs.