

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**BAD/FIDA : EVALUATION CONJOINTE DU SECTEUR  
DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL  
EN AFRIQUE**

**Document d'orientation**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS  
(OPEV)**

**27 octobre 2006**

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT  
&  
FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE**

**EVALUATION CONJOINTE DU SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET  
DU DEVELOPPEMENT RURAL EN AFRIQUE**

**Projet de document de politique générale**

**Département de l'évaluation des opérations (BAfD)  
Et  
Bureau de l'évaluation (FIDA)**

## TABLE DES MATIERES

	<b>Page</b>
<b>Sigles et abréviations</b>	<b>i</b>
<b>Note sommaire</b>	<b>ii-iii</b>
I Contexte, bien-fondé et caractère conjoint	1
II Faisabilité et gestion des risques	4
III Contexte du développement agricole et rural en Afrique	5
IV Politiques et stratégies de DAR à la BAfD et au FIDA	6
V Objectifs de l'évaluation et sources de données probantes	8
VI Le cadre de l'évaluation	13
VII Champ de l'évaluation et choix des pays	13
VIII Méthodes	15
IX Gouvernance et gestion	17
X Aperçu des tâches et composition indicative de l'équipe d'évaluation	19
XI Résultats attendus, calendrier et ressources	21
XII Communication et sensibilisation	22
<b>Annexe</b>	<b><u>Pages</u></b>
Annexe 1 Projet de calendrier pour l'évaluation conjointe BAfD/FIDA	2

---

Ce document de politique générale a été préparé par un consultant, M. Roger SLADE, pour le compte de la Banque africaine de développement (BAfD) et le Fonds international de développement (FIDA). Pour toute question concernant ce document, prière de s'adresser à M. D.A. BARNETT, Directeur p.i., OPEV, poste 2041.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

ADR	Agriculture et développement rural
BAfD	Banque africaine de développement
BE	Bureau de l'évaluation du Fonds international de développement agricole
BOAD	Banque Ouest africaine de développement
BSF	Fonds belge de survie
CAD	Comité d'aide au développement
CAD	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Commission économique des états de l'Afrique de l'Ouest
DBSA	Banque de développement de l'Afrique australe
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectif de développement du millénaire
OPEV	Département de l'évaluation des opérations (BAfD)
PBAS	Système de planification, de budgétisation et d'allocation
PNB	Produit national brut
PPER	Rapport d'évaluation de la performance des projets
SIDA	Syndrome immunodéficitaire acquis

**UNE EVALUATION CONJOINTE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DEVELOPPEMENT RURAL EN AFRIQUE**

**PROJET DE DOCUMENT DE POLITIQUE GENERALE**

**NOTE SOMMAIRE**

1. Les membres de CODE se rappelleront la Note d'information (ADB/BD/IF/2006/241/Rev.2 du 4 octobre 2006) envoyée par OPEV sur son intention d'entreprendre avec le FIDA une évaluation conjointe de l'aide au secteur agricole et de soumettre à CODE le (projet) de document de politique de l'évaluation conjointe dès son achèvement à la fin du mois d'octobre / début novembre.
2. L'évaluation conjointe aura deux principaux objectifs :
  - (i) Evaluer la performance et l'impact des politiques et opérations de la BAfD et du FIDA dans le secteur de l'agriculture et du développement rural en Afrique de 1996 à 2005 ;
  - (ii) formuler un certain nombre de conclusions et recommandations qui constitueront les composantes de base des futures modalités opérationnelles pour la BAfD et le FIDA et entre les deux institutions, en Afrique.
3. L'objet du document de politique est de présenter le contexte et le bien-fondé de l'évaluation conjointe de l'aide au secteur agricole et de proposer le cadre de l'évaluation conjointe qui cerne et développe les principales questions que l'évaluation cherche à couvrir de même que la méthodologie d'évaluation proposée. Le document de politique formule aussi des propositions relatives à la gouvernance et à la gestion de l'évaluation, des résultats attendus, des calendriers et des ressources.
4. Le coût total de l'évaluation de base devrait être de 1,287 million de \$EU au plus et les deux institutions contribueront à parts égales à ce coût. Elles étudient la possibilité de mettre éventuellement en place un dispositif de mise en commun des fonds pour faciliter la mise en œuvre.
5. L'équipe de l'évaluation de base comprend cinq consultants recrutés sur le plan international. Cette équipe devra répondre aux critères de qualité en termes de tâches à entreprendre, de calendrier, disponibilité et diversité.
6. Le premier résultat attendu de l'évaluation sera la production d'un rapport initial. Il contiendra une description finale de la méthodologie et du cadre de l'évaluation, les projets et pays spécifiques à couvrir. Il articulera les instruments de collecte des données, et établira une feuille de route et un calendrier détaillés pour l'évaluation. Le rapport initial sera soumis en septembre 2008. Dans l'intervalle, elle contribuera à la production d'un certain nombre de rapports intermédiaires, rédigés à partir des documents.

7. Un plan de communication sera préparé au début du processus d'évaluation et inclus dans le rapport initial. L'évaluation sera précédée d'une déclaration identique et simultanée par les deux organisations, expliquant brièvement l'objet, les méthodes et les avantages escomptés de l'évaluation. Dès le début, l'évaluation sera aussi ouverte et transparente que possible, avec tous les principaux documents publiés sur les sites web des deux institutions. Et, dès la première phase, et avant la finalisation du rapport initial, un atelier des parties prenantes se tiendra pour élucider, commenter et faire des suggestions sur la substance de l'évaluation et contribuer à la diffusion de l'information sur ses objectifs et ses méthodes.

8. Un partenariat d'apprentissage prioritaire sera constitué pour l'évaluation. Il apportera sa contribution aux principaux stades de l'évaluation, et constituera un instrument clé dans l'amélioration de la communication. La composition du partenariat d'apprentissage prioritaire, comprenant les principales parties prenantes internes et externes aux institutions, sera définie pendant la phase initiale de l'évaluation.

9. Enfin, après l'examen du rapport initial, au moment opportun, un atelier international sera organisé pour examiner les conclusions et recommandations de l'évaluation. Cet atelier, nous l'espérons, pourrait s'avérer être le moment approprié pour le FIDA et la BAfD pour amener les autres à discuter de l'élaboration d'une stratégie à long terme pour l'agriculture et le développement rural de l'Afrique.

10. OPEV sollicitera l'approbation et les recommandations de CODE pour poursuivre cette importante initiative.

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**  
**&**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE**

**EVALUATION CONJOINTE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL EN**  
**AFRIQUE**

**Projet de document de politique**

**I. CONTEXTE, BIEN-FONDE ET CARACTERE CONJOINT**

1. *Contexte* : le développement agricole et rural occupe de plus en plus une place de choix dans le programme de développement mondial. Et, en Afrique, relever les défis de ce secteur est jugé essentiel pour l'accroissement de la prospérité, la création d'emplois, la réduction accélérée de la pauvreté et la réalisation des ODM.<sup>1</sup> Par exemple, bon nombre d'indices donnent à penser que l'agriculture en Afrique est une importante source de croissance.<sup>2</sup> Toutefois, le développement agricole et rural ne peut plus être traité comme un ensemble indifférencié, se prêtant à de simples idées sur le développement intégré. Il est nécessaire d'opérer une différenciation qui permette d'adapter les politiques et instruments à des situations aussi différentes que la croissance, les sous-secteurs vitaux, la compétitivité interne et internationale, la réduction de la pauvreté et la durabilité de l'environnement.

2. Le FIDA et la BAfD sont deux acteurs majeurs du développement agricole et rural en Afrique. En ce sens qu'ils sont des partenaires naturels. Ils opèrent dans ce domaine depuis 1968 (BAfD) et 1978 (FIDA) et ont globalement accordé au continent un montant total cumulé de plus de 10 milliards de \$ sous forme de prêts et dons en faveur de l'agriculture et du développement rural. Cette somme passe à 17 milliards de \$ si l'on tient compte du cofinancement et des contributions des emprunteurs. Ces sommes sont importantes, cependant de l'avis général, les résultats ont été en-deçà des attentes.<sup>3</sup> D'où la nécessité d'évaluer les réalisations et les enseignements pour pouvoir établir les objectifs futurs.

---

<sup>1</sup> Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'autres défis ou que la croissance et la réduction de la pauvreté dépendent uniquement de l'agriculture. Il y a beaucoup d'autres défis et plusieurs autres secteurs doivent s'associer pour générer la croissance dans l'équité. Toutefois, la croissance rapide nécessaire pour lancer le processus permettant de réduire sensiblement la pauvreté risque de venir d'une production agricole accrue (y compris, la foresterie et la pêche).

<sup>2</sup> Ces multiplicateurs se situent entre 1,5 et 2,7. Voir Spencer D.S.C. 1995. Tendances antérieures et perspectives d'avenir du développement agricole en Afrique subsaharienne. Le document a été présenté à un atelier organisé sur la transformation agricole en Afrique du 26 au 29 septembre à Abidjan.

<sup>3</sup> Les activités d'évaluation du FIDA, de la BAfD et de la Banque mondiale semblent indiquer que les résultats de l'aide en Afrique sont relativement décevants. Par exemple, la moitié seulement de l'ensemble des projets évalués ont un impact global satisfaisant et durable. Cela a été aussi largement prouvé par les études réalisées par les institutions de recherche telles que l'ODI et l'IDS et les activités menées pour soutenir la Commission du RU pour l'Afrique.

3. **Bien-fondé** : Il est tout à fait naturel que les opérations de la BAfD soient axées sur l'Afrique, mais cela est aussi très pertinent pour le FIDA dont les opérations globales sont réparties entre cinq divisions régionales dont trois consacrées à l'Afrique.<sup>4</sup> Toutefois, outre l'accord de partenariat conjoint existant entre elles, les deux institutions ont aussi conclu des accords de partenariat avec des institutions régionales en Afrique, telles que le NEPAD, la Banque Ouest africaine de développement (BOAD) et le Fonds belge de survie (BSF). Elles administrent les programmes de dons spécifiques et participent aux initiatives internationales telles que le Programme spécial pour l'Afrique. Ainsi, une évaluation clairement axée sur le continent tout entier ainsi que sur ses sous-régions, a un haut degré d'utilité naturel pour la gestion au sein des deux institutions.

4. Au FIDA, les interventions sur le continent africain représentent plus de 40% du portefeuille en cours. Naturellement, l'obligation de rendre compte pour la gestion de ressources aussi considérables est une question capitale au plan institutionnel. De plus, contrairement à la BAfD dont les interventions sont axées sur un seul continent, le programme Afrique du FIDA est géré par ses trois divisions régionales, chacune guidée par sa propre stratégie et ses propres programmes de travail annuels.<sup>5</sup> De même, à la BAfD, les opérations de développement agricole et rural représentent le tiers du portefeuille de projets en cours qui a été guidé par une politique et une stratégie définies à la fin des années 90 et dont la pertinence et l'efficacité sont actuellement incertaines.

5. Par ailleurs, l'Afrique a, à l'instar des autres grandes unités géographiques et géopolitiques, une certaine intégrité naturelle, bien que sa diversité agroclimatique, culturelle et institutionnelle suggère de ne pas accorder trop d'importance à cette notion. Néanmoins, il a été reconnu depuis longtemps déjà, que l'Afrique en tant que continent, mérite une attention toute particulière. Il existe, des organisations telles que la commission économique pour l'Afrique (CEA), la commission économique pour les états de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la BAfD elle-même, par exemple, dont les opérations sont spécifiquement orientées vers le développement de l'Afrique. Plus récemment, la mise en place du Programme économique pour le développement de l'Afrique (NEPAD)<sup>6</sup> et le rapport de la Commission du Royaume Uni pour l'Afrique ont recentré l'attention de la communauté internationale sur la nécessité de mettre à jour les politiques et stratégies adaptées aux besoins de l'Afrique.

6. La BAfD et le FIDA sont animés par le besoin de connaissances rurales accrues et plus profondes, ainsi que par une meilleure internalisation et une diffusion externe de ces connaissances. Une évaluation sectorielle approfondie est primordiale pour répondre à ces besoins, et elle devrait se révéler particulièrement utile pour aider à savoir ce qui marche dans les domaines sous-sectoriels et thématiques importants tels que le genre, l'habilitation, le pastoralisme, les petites exploitations agricoles, la gestion des ressources en eau et la pêche.

---

<sup>4</sup> Il s'agit des divisions : de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, de l'Afrique orientale et australe, du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord. Dans cette dernière, seuls les pays africains tels que l'Algérie, Djibouti, l'Egypte, le Maroc, la Somalie, le Soudan et la Tunisie sont pertinents pour l'évaluation conjointe.

<sup>5</sup> Quel que soit l'avenir de ces stratégies au FIDA, les questions de performance et de responsabilité d'utilisation des ressources demeurent.

<sup>6</sup> La BAfD abrite le secrétariat du NEPAD.

7. L'évaluation devra être réalisée dans les délais. Par exemple, le Rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde, qui mettra l'accent sur l'agriculture, sera publié en juillet 2007. La Banque mondiale envisage aussi d'entreprendre une évaluation globale (prévue pour 2008) de ses activités dans le secteur de l'agriculture sur la base de la performance dans les principales régions, telles que l'Afrique. La stratégie et la performance de la FAO en Afrique seront examinées dans le contexte de l'évaluation indépendante externe en cours qui s'achèvera en 2007. Certains donateurs bilatéraux (par exemple DfID) procèdent actuellement à la réévaluation de leur approche à l'agriculture en Afrique.

8. L'évaluation permettra également de réunir d'importantes informations sur les succès et échecs du secteur du développement agricole et rural en Afrique, accumulées ces dernières années par les deux institutions ainsi que par d'autres et d'exploiter les informations relatives à la recherche sur le secteur rural, générées par des organisations telles que la FAO, la Banque mondiale et l'IFPRI. En conséquence, l'évaluation proposée devrait normalement fournir au FIDA et à la BAfD des éléments d'appréciation indépendants qui pourront servir lors des prochains forums internationaux sur l'agriculture et le développement rural en Afrique.

9. Ces intérêts communs, les grandes similarités opérationnelles, le potentiel d'apprentissage mutuel, l'intérêt international croissant pour les résultats du développement, la réalisation des ODM et la coopération internationale accrue militent tous en faveur d'une évaluation conjointe ou collaborative. Par ailleurs, l'évaluation pourrait aussi promouvoir un partenariat opérationnel intégral entre le FIDA (avec sa mission internationale) et la BAfD (avec sa mission régionale).

10. **Caractère conjoint :** Il est généralement admis qu'une évaluation conjointe est un gage de plus d'indépendance, de responsabilité et d'apprentissage, qu'une évaluation consacrée par une seule institution à ses propres politiques et programmes. Par ailleurs, elle tend également à accroître les coûts et les risques.

11. L'évaluation envisagée aura un « caractère conjoint » élevé. En d'autres mots, elle sera régie par les politiques d'évaluation des deux institutions, elle aura le même cadre, appliquera les mêmes critères et méthodes, sera réalisée par une seule équipe d'évaluateurs, et se terminera par la production d'un rapport conjoint. Cela signifie aussi que la gestion et l'administration seront assurées conjointement. Une évaluation conjointe de leurs programmes par deux institutions internationales indépendantes serait inédite et, en cas de succès, elle contribuerait (tel que stipulé dans les déclarations de Paris et Rome) sensiblement à l'harmonisation des politiques de développement agricole en Afrique, ainsi qu'à l'alignement des pratiques d'évaluation.

12. Ce caractère conjoint s'étendra également au budget qui, selon les prévisions, sera réparti équitablement. Cela est conforme au niveau d'activité des deux organisations en Afrique des dix dernières années au cours desquelles elles ont financé à peu près le même nombre de projets (130 pour le FIDA, 140 pour la BAfD). Bien que le FIDA ait assuré un financement plus important du développement agricole et rural (DAR) en Afrique que la BAfD depuis le début de leurs opérations. Un financement égal dans le cadre des évaluations conjointes contribuera à garantir l'égalité d'effort et de contrôle. Un financement asymétrique tend à créer des rapports de supériorité/infériorité et est préjudiciable au succès d'initiatives conjointes.

## II. FAISABILITE ET GESTION DES RISQUES

13. *Faisabilité* : Comme décrit ci-dessous, l'évaluation est pleinement faisable. L'idée a été initialement lancée par la BAfD d'entreprendre une étude continentale de ses propres politiques et performance dans le secteur de l'agriculture qui bénéficiait d'un appui général. Par la suite, l'idée de procéder à une évaluation conjointe a été lancée par les présidents Kaberuka et Bage. Au FIDA, l'évaluation bénéficie du soutien général du comité d'évaluation du Conseil et du complexe des opérations. La faisabilité globale est assurée par le ferme engagement et l'évaluation minutieuse, par le BE et OPEV, des défis techniques et organisationnels. En outre, et comme l'indique la section IV, il y a un lien très étroit entre les buts institutionnels, objectifs stratégiques et les instruments opérationnels des deux organisations.

14. Au début, on avait pensé élargir cette initiative commune en y associant la FAO et la Banque mondiale. Finalement, ces partenaires potentiels ont été exclus du fait de la difficulté de coordonner les emplois du temps et de l'ignorance du degré de complexité (et coût) supplémentaire que cela pourrait entraîner. Par ailleurs, une évaluation entreprise conjointement par les deux parties seulement contribuerait, on l'espère, à renforcer davantage le partenariat entre le FIDA et la BAfD.

15. D'un point de vue technique, les deux institutions ont la capacité de réaliser l'évaluation. En effet, le BE du FIDA a une très grande expérience dans ce domaine. Il a récemment géré avec succès l'évaluation indépendante externe du FIDA (l'IEE) et une évaluation de la stratégie du FIDA en Asie. De même, OPEV a géré avec succès l'évaluation indépendante du FAD-VII-IX en 2003.

16. Les fonds appropriés ont été prévus dans les soumissions budgétaires 2007 du BE et d'OPEV qui attendent d'être approuvées par les organes directeurs des deux institutions. On étudie actuellement la création éventuelle d'un mécanisme de mise en commun des fonds pour faciliter la mise en oeuvre. Les deux institutions ont la capacité de gestion quotidienne nécessaire et l'aptitude pour recruter et superviser efficacement une équipe substantielle de consultants internationaux.

17. *Gestion du risque* : Comme l'ont noté bon nombre de commentateurs, les évaluations conjointes présentent plus de risques que les études réalisées par une seule institution. Cela s'explique par le grand désaccord sur les méthodes, priorités et conclusions, les insuffisances financières réelles ou perçues et par le fait que la réputation des unités et organismes d'évaluation, dans leur ensemble, est en jeu. Les deux parties réalisent que ces risques sont réels. En outre, ni la BAfD, ni le FIDA, n'a, à ce jour, entrepris réellement une évaluation conjointe avec d'autres partenaires majeurs. Ce sera une première pour les deux institutions.

18. L'habilitation ferme par la direction des deux institutions donne un certain poids à l'évaluation, mais n'élimine pas tous les risques. En conséquence, le FIDA et la BAfD envisagent de mettre en place les mesures appropriées d'atténuation des risques, en concluant d'avance des accords fermes et en se faisant confiance mutuellement. Un élément clé sera, entre autres, la signature d'un protocole d'accord qui stipulera les obligations des deux parties, définira

les méthodes de gestion de l'évaluation, ventilera le budget, fournira un simple protocole qui régira les communications, énoncera les termes de référence d'un comité de surveillance et les procédures de revue périodique et de règlement des litiges.

19. Par ailleurs, les principales composantes de l'évaluation seront mises en œuvre progressivement, sous forme de tâches discrètes avec des objectifs et calendriers précis. Cela facilitera relativement le suivi et permettra de procéder à l'inventaire et aux ajustements au fur et à mesure que l'évaluation progresse. La transparence organisationnelle, le chevauchement minimal des activités (conforme à une évaluation intégrée) et des calendriers réalistes contribueront considérablement à la gestion des risques invoqués plus haut. Mais surtout, une évaluation réalisée dans un esprit de coopération, d'ouverture et d'égalité constitue la meilleure garantie pour le succès.

### **III. CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL EN AFRIQUE**

20. Compte tenu de la situation qui prévaut sur le continent entier, à savoir, l'instabilité politique, les conflits et la sécheresse et en dépit de l'amélioration récente de la croissance économique globale,<sup>7</sup> les facteurs économiques fondamentaux n'ont enregistré qu'une légère amélioration.<sup>8</sup> De même, la production agricole, qui représente environ 37% du PNB de l'Afrique, n'a enregistré qu'une faible croissance pendant des années. Parallèlement, en dépit des ravages du sida, la population s'est accrue un peu plus rapidement de sorte que la production agricole par habitant était au même niveau en 2003 qu'en 1980, et était plus bas sur une grande partie de la période intermédiaire. En conséquence, la disponibilité des produits alimentaires par habitant a baissé par rapport à la génération précédente et l'insécurité alimentaire chronique s'est accrue. En effet, au cours des quarante cinq années qui se sont écoulées depuis 1961, l'apport calorique par habitant dans l'Afrique toute entière ne s'est amélioré que de 15%, mais n'a pas du tout bougé en Afrique subsaharienne. A la fin des années 90, plus de 20 pour cent de la population est sous alimenté dans 30 pays et, plus de 35 pour cent de la population sont chroniquement affamées dans 18 de ces pays.

21. En conformité avec l'augmentation du nombre de personnes affamées, il y a eu une croissance progressive des importations des produits alimentaires.<sup>9</sup> Les importations de produits agricoles se sont développées plus rapidement que les exportations depuis les années 60 et, depuis 1980, le continent africain tout entier a été un importateur net de produits agricoles. Les exportations de produits agricoles ont chuté de 50 pour cent des exportations totales de marchandises provenant d'Afrique dans les années 60 à moins de 20 pour cent actuellement.

22. Contrairement aux autres continents, la productivité de l'agriculture par travailleur en Afrique a baissé au cours des vingt dernières années. La valeur ajoutée par travailleur était de 365 \$ environ au cours des années 90 (\$ aux prix constants de 1995). Cette valeur est inférieure de 12 pour cent à celle de 1980, lorsque la valeur ajoutée par travailleur était à 424 \$. Bien que ces données soient quelque peu dépassées, elles ne semblent pas avoir considérablement changé depuis 2000.

<sup>7</sup>Le PIB continental s'est accru de près de 5% environ au cours des deux dernières années, mais cette croissance a été mal répartie et reflète largement les cours mondiaux très élevés des produits de base.

<sup>8</sup> Dans plusieurs des pays les plus pauvres, l'initiative PPTE a récemment contribué considérablement à améliorer l'équilibre budgétaire.

<sup>9</sup> Le reste de cette section s'appuie sur le Rapport sur le développement en Afrique 2004, BAD, Oxford, 2004.

23. La faible productivité agricole est le résultat de plusieurs facteurs, y compris la faible intégration des marchés, l'insuffisance des infrastructures et l'étroitesse de la base des connaissances. Parmi ces facteurs, R et D occupe une place de choix. Toutefois, dans la plupart des pays africains, les rendements agricoles stagnent ou s'effondrent. Les rendements de bon nombre de cultures (maïs, millet, sorgho, ignames, manioc, arachides) ne sont pas plus élevés aujourd'hui qu'ils ne l'étaient en 1980. Les rendements céréaliers sont en moyenne de 1.120 kg par hectare, contre 2.067 kg par hectare pour le monde entier. La faible productivité a sérieusement érodé la compétitivité des produits agricoles africains sur les marchés mondiaux. Par ailleurs, les accords commerciaux dénaturés avec les pays de l'OCDE, ainsi que les difficultés du commerce intra-africain, ont encore aggravé les choses. La part de l'Afrique sur le total des échanges mondiaux de produits agricoles a dégringolé de 8 pour cent en 1965 à 3 pour cent au milieu des années quatre vingt dix.

24. La faible productivité résulte de l'insuffisance des investissements réalisés dans l'ensemble des facteurs qui contribuent à la croissance de l'agriculture. Par exemple, les dépenses publiques pour la recherche agronomique en Afrique ont stagné dans les années 80 et 90 à 1,2 milliards de dollars environ par an, niveau à peine plus élevé que celui de 1976. En conséquence, les dépenses publiques relatives à la recherche agronomique en Afrique en pourcentage du PIB agricole sont passées d'un maximum de 0,93 pour cent en 1981 à 0,69 pour cent en 1991 et à environ 0,53 pour cent en 2001.

25. Ainsi, à l'échelle continentale, l'effet cumulé des politiques, programmes et projets des quarante dernières années – financés aussi bien par les donateurs que par les gouvernements - sur le taux de croissance agricole et sur la pauvreté rurale a été très peu satisfaisant. Manifestement, le nombre absolu des pauvres en Afrique subsaharienne s'accroît – 227 millions en 1990 et 314 millions en 2001, dont 70 pour cent de femmes.

26. En somme, le secteur agricole bénéficie d'une aide considérable de la part de plusieurs donateurs, mais la lenteur ou la stagnation de la croissance agricole crée le contexte dans lequel le rôle, la performance et l'impact des opérations de la BAfD et du FIDA dans le secteur rural doivent être évalués. Le large champ des activités des deux institutions dans le développement agricole et rural, tel que défini par leurs politiques et stratégies actuelles, offre un programme d'évaluation stimulant.

#### **IV. POLITIQUES ET STRATEGIES DE DAR A LA BAFD ET AU FIDA**

27. La politique actuelle de la BAfD en matière de DAR et les stratégies régionales du FIDA pour l'Afrique ont été élaborées pour corriger les insuffisances des cadres actuels des politiques et stratégies. Les stratégies qui semblent ne pas répondre aux défis posés par les importantes contraintes du secteur rural (par exemple, la croissance démographique, la sécheresse endémique et la dégradation de l'environnement, l'insuffisance des infrastructures et l'inadéquation des régimes fonciers, la faible intermédiation financière et la propagation du VIH sida). Elles ne tiennent pas, non plus, suffisamment compte des nombreux besoins des collectivités rurales, tels que l'habilitation et la bonne gouvernance et elles ne ciblent pas assez clairement la réduction de la pauvreté.

28. Ainsi, à la BAfD, une nouvelle politique générale pour le développement agricole et rural a été élaborée en 1998 et 1990<sup>10</sup> et au FIDA, trois nouvelles stratégies sous continentales ont été élaborées en 2001 et 2002.<sup>11</sup> Les cadres des politiques et stratégies qui en ont résulté sont résumés au tableau 1 qui indique une relation très étroite entre les buts, les instruments et objectifs stratégiques des deux institutions.

29. La BAfD tend plus que le FIDA à mettre l'accent sur la croissance économique et ses déterminants. Quant au FIDA, il insiste sur l'auto-assistance, le renforcement des capacités, l'équité et l'habilitation. Les deux institutions utilisent un ensemble presque identique d'instruments en vue de la réalisation de leurs objectifs. Cette corrélation étroite entre les objectifs et instruments vient renforcer la faisabilité d'une évaluation conjointe et rend légitime et pratique l'utilisation d'un cadre d'évaluation commun (section VI) et des mêmes outils d'évaluation.

**Tableau 1**  
**Objectifs stratégiques du développement agricole et rural**

	<b>BAfD (1998-2008)</b>	<b>FIDA (2202-06)</b>
<b>Buts institutionnels</b>	Jouer un rôle de catalyseur dans le soutien aux changements technologiques, institutionnels et politiques susceptibles de déclencher une transformation durable des économies agricoles et rurales des pays membres régionaux, en donnant aux populations rurales les moyens d'améliorer leur productivité et leurs revenus réels de manière équitable et durable sur le plan environnemental.	Permettre aux pauvres de sortir de la pauvreté en assurant la promotion du développement social, l'égalité des sexes, la génération de revenus, une meilleure nutrition, la durabilité de l'environnement et la bonne gouvernance par l'habilitation des pauvres, en leur permettant d'accroître et d'améliorer leurs connaissances, d'influer davantage sur les politiques et de renforcer leur pouvoir de négociation sur le marché. <sup>12</sup>
<b>Objectifs stratégiques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Croissance accélérée dans l'équité par l'amélioration/renforcement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du développement de l'agro-industrie et du secteur privé</li> <li>• de la coopération et de l'intégration régionales</li> <li>• la création et l'adoption de la technologie</li> <li>• l'intermédiation financière rural</li> <li>• le développement de l'irrigation</li> </ul> </li> <li>2. Réduction de la pauvreté et sécurité alimentaire accrue par le biais : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'augmentation de la production agricole</li> <li>• l'amélioration des infrastructures</li> <li>• l'amélioration des marchés</li> <li>• la réforme du régime foncier</li> <li>• plus d'emplois hors ferme</li> </ul> </li> <li>3. la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement</li> <li>4. Renforcement des capacités humaines et institutionnelles, notamment au niveau des collectivités locales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Renforcer la capacité des pauvres en milieu rural par l'habilitation et le renforcement institutionnel</b></li> <li>2. <b>améliorer les politiques en matière de développement rural</b></li> <li>3. <b>Accroître la productivité agricole et des ressources naturelles et améliorer l'accès à la technologie</b></li> <li>4. <b>améliorer l'accès aux marchés financiers et autres marchés</b></li> <li>5. <b>atténuer la vulnérabilité aux principaux chocs</b></li> <li>6. <b>Diversifier l'emploi en milieu rural</b></li> </ol>
<b>Thèmes transversaux</b>	Aucun n'a été spécifiquement identifié dans la politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Egalité entre les sexes</b></li> <li>• <b>Participation</b></li> <li>• <b>Utilisation du savoir des autochtones</b></li> <li>• innovation</li> </ul>
<b>Instruments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etudes sectorielles approfondies</b></li> <li>• <b>Dialogue sur les politiques avec les gouvernements et conseils</b></li> <li>• <b>Projets d'investissement</b></li> <li>• <b>projets/dons régionaux</b></li> <li>• <b>dons</b></li> <li>• <b>partenariats</b></li> <li>• <b>gestion du savoir</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>dialogue sur les politiques avec les gouvernements mais surtout avec la société civile</b></li> <li>• <b>Projets d'investissement</b></li> <li>• <b>Dons régionaux</b></li> <li>• <b>Partenariats</b></li> <li>• <b>Gestion du savoir</b></li> </ul>

<sup>10</sup> Secteur du développement agricole et rural : Politique du Groupe de la Banque, OCOD, Banque africaine de développement, janvier 2000, Abidjan.

<sup>11</sup> Documents de stratégie régionale, Proche-Orient et Afrique du Nord, Afrique orientale et australe, et Afrique de l'Ouest et du Centre, FIDA, 2002.

<sup>12</sup> Du Cadre stratégique pour le FIDA 2002 – 2006, Rome, 2002.

## V. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET SOURCES DE DONNÉES PROBANTES

30. L'évaluation conjointe aura deux objectifs majeurs :

- i) évaluer la performance et l'impact des politiques et opérations de la BAfD et du FIDA en matière de développement agricole et rural en Afrique de 1996 à 2005 ; et
- ii) formuler un certain nombre de conclusions et recommandations qui constitueront les éléments de base des futures modalités opérationnelles de la BAfD et du FIDA en Afrique.

31. L'évaluation cherchera à répondre aux quatre questions prioritaires suivantes en vue d'atteindre ses principaux objectifs :

- i) En évaluant la performance de la BAfD et du FIDA sur le continent, quelles ont été les opportunités et contraintes à l'obtention de résultats en matière de développement ?
- ii) la BAfD et le FIDA ont-ils opéré des choix stratégiques appropriés concernant les priorités sous-sectorielles et géographiques, l'importance accordée aux groupes cibles, le choix des institutions partenaires et la gamme d'instruments déployée ?
- iii) De quelle manière les processus opérationnels et de gestion des deux organisations contribuent-ils à leur performance, impact et objectifs stratégiques ?
- iv) dans quelle mesure l'accord de partenariat entre la BAfD et le FIDA a-t-il été utile et quel est l'avantage comparatif des deux organisations dans la poursuite de leur objectif commun de réduction de la pauvreté en Afrique ?

32. Pour faciliter le travail de l'équipe d'évaluation et pour permettre aux parties prenantes d'avoir un aperçu des principales questions abordées et de faire des commentaires, un cadre détaillé, mais provisoire, a été élaboré (section VI). Ce cadre regroupe et développe les principales questions que l'évaluation cherche à traiter et les relie aux questions prioritaires susmentionnées. Le cadre de l'évaluation sera finalisé durant sa phase initiale.

33. **Sources de données probantes :** Pour persuader, l'évaluation doit réunir des preuves crédibles. Il s'agit de données pertinentes, manifestement impartiales et aussi exactes que possible. En outre, compte tenu de son ouverture sur l'avenir (évaluation formative) et de sa nature rétrospective (évaluation sommative), il est essentiel de s'assurer que les preuves mises en place créent une base adéquate pour les deux formes d'évaluation. Ces deux formes sont étroitement liées. Les aspects prospectifs dépendent lourdement de preuves fiables fournies par les aspects rétrospectifs. En d'autres mots, les progrès à réaliser dépendent en partie de ceux qui viennent d'être accomplis.

34. De même, compte tenu de la limitation des ressources, les sources et les moyens utilisés pour la collecte des données doivent être circonscrits. Par exemple, on ne peut, ni examiner tous les documents, ni visiter tous les pays, ni interviewer toutes les personnes averties. Il faudra donc faire des choix quant à ce qui sera abordé et ce qui ne le sera pas. Il est nécessaire, pour expliquer ces choix, d'obtenir autant de données pertinentes et fiables que possible, compte tenu du temps et des ressources disponibles.

35. L'utilisation d'une gamme d'instruments<sup>13</sup> permettra d'obtenir des données probantes de trois sources : i) les bases de données et documents internes et externes ; ii) les personnes averties ; et iii) par l'observation directe des programmes et projets des institutions dans les pays emprunteurs. Bien que l'observation directe soit une source beaucoup plus onéreuse que les autres, elle est cependant indispensable. Il n'y a pas d'autre moyen de former une opinion indépendante et crédible des activités du FIDA et de la BAfD dans leurs pays clients que de prendre le temps de visiter leurs projets et de parler aux partenaires et aux populations qu'ils cherchent à aider.

36. Cette observation est doublement vraie dans le cadre de la présente évaluation, étant donné qu'il y a un grand déficit en matière d'évaluation. En conséquence, les rapports d'achèvement des projets (RAP) n'ont pas été préparés pour près de la moitié des opérations achevées à la BAfD et il n'y existe que quelques rapports d'évaluation de performance des projets (REPP). Au FIDA, la situation est très similaire en Afrique.<sup>14</sup> Toutefois, au FIDA, il existe aussi des indices prouvant que certaines régions de l'Afrique sont sensiblement sous-évaluées par rapport à d'autres régions du monde. Bien qu'il existe à la BAfD de nombreuses évaluations du secteur agricole des pays ainsi qu'un certain nombre d'évaluations récentes de programmes pays au FIDA, elles ne comblent pas le fossé, du fait en partie, qu'elles ne couvrent que quelques pays et ne portent, à la BAfD, que sur d'anciens projets clôturés. En raison de la nature formative de l'évaluation, il est essentiel de tenir compte des faits les plus récents, à savoir, examiner les opérations en cours qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation indépendante. Cette condition creuse davantage le déficit en matière d'évaluation.

37. Néanmoins, les données d'évaluation indépendante existent et seront exploitées dans toute la mesure possible de manière à maintenir l'ampleur et la profondeur des activités pays au minimum irréductible. Ainsi, toutes les évaluations disponibles produites par le FIDA et la BAfD ces dernières années et pertinentes à cette évaluation seront exploitées comme sources d'informations principales, et complétées par des enquêtes supplémentaires sur le terrain, uniquement lorsque cela est nécessaire. De même, les programmes de travail de 2007 des deux cellules d'évaluation sont censés produire des informations complémentaires qui viendront compléter (voire même se substituer à) cette évaluation du continent tout entier. Par exemple, les évaluations prévues dans les programmes de travail 2006-7 qui ont trait aux pays qui seront étudiés dans l'évaluation conjointe, seront exploitées pour réduire le niveau d'efforts sur ces pays, tandis que les évaluations des programmes de travail de 2007 relatifs aux pays africains, qui ne sont pas, à terme, visités dans le cadre de l'évaluation conjointe, seront exploités comme sources complémentaires.

---

<sup>13</sup> Les documents seront systématiquement vérifiés, les notations et critères de performance appliqués et les données quantitativement analysées. Les techniques d'entretiens formels et informels sur le terrain avec les bénéficiaires, l'évaluation rapide en milieu rural et les groupes de réflexion seront utilisés, le cas échéant. On pourra aussi, lorsque cela est possible, avoir recours à des études/entretiens par courrier électronique et par téléphone.

<sup>14</sup> Dans les deux organisations, des RAP sont souvent préparés bien longtemps après l'achèvement des projets.

**Tableau 2**  
**Cadre d'évaluation, principales questions et sources d'information**

Cadre d'évaluation	Principales questions	Sources d'information
<b>I. EVALUATION DE LA POLITIQUE DE LA BAfD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL ET DES STRATEGIES DU FIDA</b>		
<p>1. <i>Pertinence et synergies de la politique DAR de la BAfD et stratégies régionales du FIDA.</i></p> <p>1.1 Approche globale et efficacité du processus de formulation des politiques/stratégies</p> <p>1.2 Pertinence des choix et priorités stratégiques et qualité et profondeur des politiques sous-sectorielles</p> <p>1.3 Cohérence des stratégies régionales avec les buts institutionnels et politiques sous-sectorielles connexes</p> <p>1.4 Alignement de la politique de la BAfD et des stratégies du FIDA</p> <p>1.5 Cohérence entre les stratégies pays et les stratégies institutionnelles pour l'Afrique</p> <p>1.6 Complémentarité avec les politiques des autres organisations bilatérales, régionales et multilatérales</p> <p>1.7 Cohérence avec les politiques d'avant-garde et étendue de l'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques et stratégies ont-elles été élaborées pour répondre à l'évolution des aspirations et circonstances régionales ? Sont-elles assez souples pour satisfaire les différents besoins des pays ?</li> <li>• Les politiques/stratégies sont-elles pertinentes au contexte de développement actuel ? sont-elle conformes aux objectifs institutionnels actuels?</li> <li>• Dans quelle mesure ces politiques/stratégies reflètent-elles l'avantage comparatif institutionnel relatif ? quel est le degré d'alignement des approches des deux institutions ?</li> <li>• Quelles sont les activités d'analyse réalisées pour enrichir la préparation des politiques/stratégies et quel est le processus de consultation suivi ?</li> <li>• Quel est le degré de complémentarité entre les politiques/stratégies de la BAfD/FADI et celles de la Banque mondiale et des grandes organisations bilatérales ?</li> <li>• Dans quelle mesure les politiques/stratégies favorisent-elles le DAR au niveau national ?</li> <li>• De quelle manière les politiques actuelles (sectorielles et sous-sectorielles) des deux organisations reflètent-elles les idées avant-gardistes sur la politique de développement ?</li> <li>• Les politiques/stratégies sont-elles, en elles-mêmes, novatrices ?</li> <li>• Les politiques/stratégies ont-elles contribué à l'intégration régionale ?</li> <li>• Est-ce que les stratégies articulent clairement le besoin d'adaptation, et est-ce que les programmes en cours se sont adaptés aux nouvelles politiques et stratégies pertinentes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents de politique/stratégie de développement agricole et rural</li> <li>• Evaluer le processus de formulation des stratégies et les ressources utilisées par le PI à cet effet</li> <li>• Examen des documents de la stratégie de développement agricole/rural des autres organisations</li> <li>• Examen des DSRP et autres documents de stratégie pertinents des gouvernements</li> <li>• Examen des documents relatifs à la politique de développement agricole et rural</li> <li>• Entretiens avec l'emprunteur et autres organismes</li> </ul>

<p><b>2. Affectation de ressources (prêts et dons)</b></p> <p>2.1 Efficacité des cadres d'affectation des ressources, par exemple les PBAS</p> <p>2.2 Affectation au sein des sous-régions, pays et sous-secteurs</p> <p>2.3 Affectation par rapport aux principaux objectifs et choix stratégiques</p> <p>2.4 Pertinence du volume des prêts et affectation au sein des pays</p> <p>2.5 Niveaux de cofinancement et efficacité</p> <p>2.6 Rôle des partenariats public/privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les structures d'affectation des ressources au sein des pays et entre eux ?</li> <li>• L'affectation des ressources (aux niveaux des régions, pays et projets) est-elle conforme aux objectifs stratégiques ?</li> <li>• Dans quelle mesure les systèmes actuels d'affectation des ressources sont-ils efficaces, et dans quelle mesure se sont-ils améliorés au cours de la période d'évaluation ?</li> <li>• Quels ont été le volume et la tendance du cofinancement ? qui sont les principaux cofinanciers et existe-il des directives spécifiques émises par la direction pour la mobilisation de ces ressources ? le personnel est-il motivé pour la mobilisation des ressources de cofinancement ?</li> <li>• Quelle a été l'efficacité du cofinancement en ce qui concerne le renforcement des ressources des organisations et emprunteurs ?</li> <li>• Quel est l'effet du cofinancement sur la conception et la taille des projets ?</li> <li>• Les dons ont-ils été bien utilisés pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques et sont-ils directement liés au programme de prêt ?</li> <li>• Quelles ont été la valeur et l'efficacité des partenariats public-privé ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget interne et données de base des programmes</li> <li>• Examen des cadres PBA</li> <li>• Examen et tendances des données sur le cofinancement</li> <li>• Données comparatives de la Banque mondiale</li> <li>• Perspectives des principaux cofinanciers</li> <li>• Données sur l'affectation réelle des fonds de contrepartie dans les pays.</li> <li>• Points de vue des emprunteurs sur le cofinancement</li> </ul>
---	--	--

<b>II. EVALUATION DES PRINCIPAUX PROCESSUS OPERATIONNELS</b>		
<p><b>3. Dimensions administratives et organisationnelles</b></p> <p>3.1 Structure organisationnelle</p> <p>3.2 Prise de décisions et délégation de pouvoirs</p> <p>3.3 Gestion des ressources humaines</p> <p>3.4 Gestion financière, y compris l'allocation et l'utilisation du budget administratif</p> <p>3.5 Systèmes de suivi internes</p> <p>3.6 Présence dans le pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est actuellement la structure organisationnelle, y compris les dispositions relatives à l'établissement des rapports ? La structure actuelle est-elle appropriée pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques de la BAFD et du FIDA ?</li> <li>• Quel le niveau des ressources humaines dans chacune des organisations ? quel est le niveau de recrutement du personnel féminin ? quel est le dosage des nationalités ? Le potentiel humain est-il conforme aux objectifs stratégiques et le recrutement de nouveaux effectifs tient-il compte de l'évolution des besoins ? Quelle est la priorité accordée à l'apprentissage, la formation et le renouvellement du capital humain ? Procède-t-on systématiquement à l'évaluation du personnel ? Quel est le lien entre les notes et les résultats d'évaluation des performances du personnel.</li> <li>• L'allocation des budgets administratifs (y compris les dons et fonds fiduciaires disponibles) est-elle conforme aux priorités stratégiques des deux institutions ? quels sont les niveaux d'utilisation ?</li> <li>• Quels sont les systèmes de suivi internes appliqués pour suivre la mise en œuvre des budgets et programmes de travail annuels et quel est leur degré d'efficacité ?</li> <li>• Quels sont les dispositifs mis en place pour assurer la présence dans les pays et de quelle manière contribuent-ils à accélérer la réalisation des objectifs institutionnels ? Quel est leur rôle par rapport au Siège, et disposent-ils des ressources et des pouvoirs nécessaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens et discussions avec les unités organisationnelles</li> <li>• Examen des documents POWB internes</li> <li>• Données sur la structure organisationnelle, les niveaux d'effectifs, la combinaison équilibrée de compétences, les descriptions de postes et les évaluations des performances</li> <li>• Données RH sur les consultants</li> <li>• Données financières/budgétaires de la Division de la planification stratégique et du budget et du bureau des contrôleurs</li> <li>• Observation et discussions au niveau des pays</li> </ul>
<p><b>4. Gestion du savoir, innovations et processus d'apprentissage</b></p> <p>4.1. Ampleur et qualité des activités d'autoévaluation</p> <p>4.2. portée et efficacité de la saisie, du stockage et du partage des connaissances</p> <p>4.3. Utilisation des résultats de l'évaluation et suivi</p> <p>4.4. portée et pertinence des liens avec les autres organisations en termes de savoir</p> <p>4.5. Allocation de temps et de ressources pour la gestion du savoir</p> <p>4.6. Utilisation de la gestion du savoir pour la promotion des innovations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est actuellement le niveau et la qualité de l'autoévaluation ? existe-il des obstacles à l'amélioration ?</li> <li>• Comment applique-t-on l'autoévaluation ? Comment saisit-on le savoir qui en résulte ?</li> <li>• Quels sont les instruments clés pour la gestion du savoir ? et les ressources nécessaires ont-elles été affectées à cette fin ?</li> <li>• Le personnel a-t-il suffisamment de temps et de motivations pour participer aux processus de gestion du savoir ?</li> <li>• Le savoir est-il systématiquement collecté de sources extérieures ?</li> <li>• Existe-il une base de données institutionnelle et accessible sur le savoir ?</li> <li>• Quel accès le personnel et les consultants ont aux enseignements retenus ?</li> <li>• Quels sont les mécanismes utilisés pour s'assurer que les nouvelles opérations tirent profit de l'expérience acquise ? Comment tire-t-on des enseignements des évaluations d'OE/OPEV ? De quelle manière utilise-t-on la gestion du savoir pour reproduire et améliorer les innovations?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens avec le personnel</li> <li>• Entretiens avec le personnel d'encadrement des projets et les autres durant les visites dans les pays</li> <li>• Examen des rapports internes sur la gestion du savoir.</li> <li>• Examen des sites web et publications des institutions, ainsi que des allocations budgétaires</li> <li>• Données sur les meilleures pratiques des autres organisations fondées sur le savoir</li> </ul>

<p><b>5. Efficacité de la gestion du cycle des programmes et projets</b></p> <p>5.1. Processus de conception des projets et qualité à l'entrée</p> <p>5.2. Négociation, approbation et entrée en vigueur des prêts</p> <p>5.3. Systèmes de suivi et d'évaluation</p> <p>5.4. Appui aux activités de supervision et d'exécution, y compris les processus de revue à mi-parcours et d'achèvement des projets</p> <p>5.5. Gestion des programmes et revues de portefeuille</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la conception des projets est-elle novatrice, flexible et participative ?</li> <li>• Quel est le rôle des parties prenantes nationales dans la conception et l'exécution ?</li> <li>• Les cadres logiques sont-ils bien utilisés ? quel est le degré d'attention accordée au suivi et à l'évaluation ?</li> <li>• Le délai entre les négociations, l'approbation et l'entrée en vigueur est-il long ? si oui, pourquoi ?</li> <li>• Les processus de supervision et d'achèvement des projets sont-ils assez solides et efficaces pour contribuer à l'amélioration de la performance des projets ?</li> <li>• Les revues à mi-parcours et les rapports d'achèvement des projets bénéficient-ils de toute l'attention nécessaire ? Des directives spécifiques ont-elles été mises en place pour leur réalisation ?</li> <li>• Existe-il un processus additif pour transmettre les résultats des projets au Président ?</li> <li>• Dans quelle mesure les revues du portefeuille opérationnel sont-elles efficaces ?</li> <li>• Quels sont les politiques et instruments mis en place pour promouvoir la transparence et la responsabilité, et pour combattre la corruption dans les projets de la BafD et du FIDA ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen systématique de la qualité des projets à l'entrée</li> <li>• Examen des documents de conception des projets</li> <li>• Entretiens avec les CPM</li> <li>• Entretien avec la direction des projets au niveau des pays, ainsi qu'avec les gouvernements et les autres partenaires</li> </ul>
<p><b>6. Etudes sectorielles et d'élaboration des politiques, dialogue sur les politiques et renforcement du partenariat</b></p> <p>6.1. Pertinence, quantité et qualité technique des études sur les politiques et secteurs</p> <p>6.2. Degré, qualité et efficacité des initiatives relatives au dialogue sur les politiques avec les partenaires</p> <p>6.3. Efficacité du partenariat stratégique</p> <p>6.4. Participation aux mécanismes de coordination des donateurs</p> <p>6.5. Affectation de ressources et compétences pour le dialogue sur les politiques et le renforcement du partenariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le quantum et la qualité des études sur les secteurs et politiques sont-ils conformes aux objectifs stratégiques des institutions et à la priorité accordée au dialogue sur les politiques ?</li> <li>• La base des ressources et des compétences est-elle adéquate pour la tâche ?</li> <li>• Quels ont été les résultats du dialogue sur les politiques avec les emprunteurs ? avec les organisations régionales ? avec les autres partenaires ?</li> <li>• Quels sont les partenariats qui ont été constitués et pour quels objectifs, aux niveaux des régions, sous-régions et pays ?</li> <li>• Quels ont été l'utilisation et les résultats des partenariats stratégiques mis en place ?</li> <li>• Quel est le degré de participation des organisations aux processus de coordination des donateurs et quels ont été les résultats obtenus ?</li> <li>• Le personnel bénéficie-t-il de directives et ressources adéquates pour entreprendre le dialogue sur les politiques et le renforcement du partenariat, et dispose-t-il des compétences requises ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des stratégies nationales et des documents sur la conception des projets</li> <li>• Entretien avec les principaux décideurs au niveau des pays et dans les autres organisations</li> <li>• Données provenant des organisations de référence</li> <li>• Entretiens avec le personnel des principaux partenaires régionaux et dans les opérations</li> </ul>

<b>III. EVALUATION DES RESULTATS DU DEVELOPPEMENT</b>		
<p><b>7. Performance et impact des programmes du portefeuille (y compris les dons)</b></p> <p>7.1. Pertinence  7.2. Efficacité  7.3. Efficience  7.4. Impact – décomposé en impact sur les revenus, les biens matériels et financiers, les ressources humaines, le capital social et l’habilitation, les emplois, la sécurité alimentaire, ressources environnementales, les institutions et les cadres de politique et l’égalité entre les sexes  7.5. Durabilité  7.6. Innovations, reproduction et amélioration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions standard découlant des directives et cadres méthodologiques d’OPEV et d’OE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents pertinents sur les projets et rapports d’évaluation ; rapports nationaux pertinents ; observations sur le terrain et entretiens avec les parties prenantes</li> </ul>
<p><b>8. Performance des partenaires</b></p> <p>8.1. le gouvernement et ses institutions  8.2. les cofinanciers et les institutions de coopération  8.3. les ONG et les organisations communautaires  8.4. les institutions régionales  8.5. la BAfD et le FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions standard découlant des directives et cadres méthodologiques d’OPEV et d’OE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents pertinents sur les projets et rapports d’évaluation ; rapports nationaux pertinents ; observations sur le terrain et entretiens avec les bénéficiaires et autres parties prenantes</li> </ul>

## VI. LE CADRE DE L'ÉVALUATION

38. *Cadre de l'évaluation* : Le cadre initial de l'évaluation présenté au tableau 2 a été élaboré à partir des objectifs de l'évaluation et des objectifs de politique stratégiques des deux institutions. Il reprend les principaux objectifs et questions prioritaires de l'évaluation et les fragmente en petites pièces plus faciles à réaliser, identifie les principaux domaines d'étude correspondants, les autres questions à poser (et répondues) et les principales sources d'informations et de données. Ainsi, cette évaluation adoptera nécessairement une approche pragmatique à la disponibilité des données<sup>15</sup> et considèrera toutes les actions, notamment tous les projets, comme évaluable. En d'autres mots, les normes de preuve et de causalité les plus élevées ne peuvent pas être appliquées.<sup>16</sup> Par contre, il y aura une lourde dépendance des jugements basés sur des données partielles, les vues de parties avisées, y compris les bénéficiaires et l'expérience et la diligence des évaluateurs.

39. Les évaluations comparent fréquemment la performance des organisations en vue d'arriver à des conclusions sur des résultats relatifs et permettent d'évaluer le besoin de changement en s'inspirant des meilleurs exemples. Ainsi, le cadre d'évaluation comprend "l'analyse comparative" qui prend la Région Afrique de la Banque mondiale (plus les pays pertinents de sa Division Moyen-Orient et Afrique du Nord) comme son principal comparateur, ainsi que la BOAD, la DBSA et les autres institutions appropriées, le cas échéant.<sup>17</sup>

## VII. CHAMP DE L'ÉVALUATION ET CHOIX DES PAYS

40. *Champ global* : Au FIDA, les limites de l'évaluation sont entièrement géographiques, tandis qu'à la BAfD, elles sont organisationnelles. Au FIDA, toute activité sur le continent africain s'inscrit légitimement dans le cadre de l'évaluation. A la BAfD, toute opération ou activité hors-projet qui relève du domaine des divisions et départements opérationnels désignés pour s'occuper du DAR, constituent des sujets légitimes. Par conséquent, un projet rural DAR portant sur des pistes rurales ou comprenant un volet sur les pistes rurales sera concerné, mais un projet de route ou d'infrastructure ayant un volet pistes rurales ne l'est pas.

41. Les limites temporelles sont aussi nécessaires. La crise de la BAfD de 1994/1995 et les nombreux changements sur le plan de l'organisation, de la gestion et des processus, introduits en 1995 ont contribué à une nette rupture avec le passé. Au FIDA, le changement a été moins dramatique, plus lent et plus cumulatif. Globalement, toutefois, la dernière décennie a été le témoin d'un ajustement substantiel et plusieurs nouveaux processus et initiatives ont vu le jour au FIDA, y compris un élargissement en 1995 des objectifs et l'affirmation énergique de devenir le leader dans les méthodes de réduction de la pauvreté, le nouveau cadre stratégique pour 1998-2000 et celui de 2002-2006 qui va lui succéder. En conséquence, le point de départ de

<sup>15</sup> Un problème évident qui se pose est la dislocation des registres de la BAfD due à la relocalisation d'Abidjan à Tunis. En conséquence, certains documents sont restés à Abidjan – un environnement où les documents pourraient ne pas tenir longtemps. Certaines données ont été également perdues pendant l'informatisation de bon nombre de registres ayant trait à l'exécution des projets. Toutefois, on dit que la plupart de ces registres peuvent être récupérés à partir des bureaux de Tunis. La disponibilité des données au FIDA ne pose pas ce type de problèmes et est généralement assez facile.

<sup>16</sup> Les ressources et les méthodes sont inadéquates.

<sup>17</sup> La FAO est aussi une organisation internationale opérant dans le secteur de l'agriculture, mais pas une institution financière internationale accordant des prêts et exécutant de grands projets. Ce n'est donc pas un comparateur approprié. Toutefois, il est possible que la FAO donne des enseignements pertinents concernant la gestion des projets de dons et d'assistance technique connexe. A cet égard au moins, ses registres et son expérience seront exploités.

l'évaluation sera janvier 1996 et le point final décembre 2005.<sup>18</sup> Les évaluations réalisées récemment prouvent clairement qu'une période de dix ans tend à fournir des données bien équilibrées entre les deux besoins de responsabilisation et d'apprentissage.

42. Enfin, même dans ces limites, certains aspects de l'évaluation nécessiteront plus ou moins une investigation distincte (par exemple, les processus opérationnels internes) même s'ils seront évalués par rapport aux critères communs, tandis que les autres aspects nécessiteront l'adoption d'approches entièrement intégrées (par exemple, les opérations conjointes, les partenariats communs, etc.). Pour d'autres domaines, cependant, il faudra des activités conjointes, mais ils produiront des résultats à la fois combinés et distincts (à savoir, performance des projets).

43. L'évaluation tiendra aussi compte de l'environnement institutionnel et réglementaire favorable dans lequel les gouvernements et les donateurs opèrent pendant qu'ils définissent les limites de ce qui est possible. L'environnement comprend les relations commerciales internationales, la compétitivité agricole en Afrique, la prestation des services publics et les liens avec les initiatives du secteur privé, le rôle de l'agriculture au sein du NEPAD, et le travail du Consortium africain pour l'infrastructure et la Facilité africaine de l'eau.

44. **Choix des pays :** Le choix des pays se fait essentiellement de deux manières pour les enquêtes sur le terrain – l'échantillonnage au hasard et le choix délibéré ou raisonné. Le premier vise à éliminer les erreurs d'échantillonnage mais, en raison du faible taux de sondage, risque de donner des résultats pas assez représentatifs. Le second assure normalement la représentativité mais le risque d'erreurs d'échantillonnage est possible et, par conséquent, un degré inconnu et inconnaissable de distorsion des données collectées.<sup>19</sup> Toutefois, dans les deux cas, ces choix peuvent être stratifiés (faits par étapes) en appliquant des critères objectifs, ce qui tend à atténuer les erreurs d'échantillonnage dans le cas du choix raisonné. En fin de compte, les limitations relatives à l'utilisation de la méthode de choix raisonné dans le cadre de la présente évaluation sont probablement moins problématiques que l'échantillonnage au hasard.

45. La nature prospective de cette évaluation plaide contre l'affectation des ressources aux évaluations de projets clôturés depuis longtemps ou des politiques et stratégies dépassées. En outre, la BAfD et ses programmes et processus opérationnels ont subi des changements dramatiques en 1995 en réponse aux questions non résolues depuis longtemps. Ces changements ont encore réduit l'éventualité de pouvoir collecter des données pertinentes à partir des projets de la BAfD qui ont précédé ces changements.<sup>20</sup> De même, bien que les changements aient été graduels au FIDA, le rythme s'est considérablement accéléré à telle enseigne que les projets antérieurs ne peuvent de nos jours servir de sources d'enseignements. Inversement, même si les données fournies par les projets et programmes de la BAfD et du FIDA à partir de 1996 et les

---

<sup>18</sup> Cette décennie s'inscrit dans la période suivant les réformes de 1995 et couvre entièrement les années consacrées à l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre de la politique actuelle de la BAfD en matière de développement agricole et rural. Elle englobe aussi les années menant à l'élaboration et à l'introduction par le FIDA en 1998 de son premier cadre stratégique et de ses stratégies régionales (2002), ainsi que les années qui ont suivi. Elle couvre aussi les IEE plus récentes de 2004/5 et, de ce fait, le Plan d'action de grande envergure du FIDA.

<sup>19</sup> Cela ne signifie pas que la méthode de sélection est la seule source de distorsion dans les études d'évaluation. Il existe beaucoup d'autres (par exemple, les parti-pris des évaluateurs, la variabilité entre les évaluateurs, etc) mais elles sont indépendantes de la méthode de sélection des observations et sont communes à toutes les méthodes de sélection

<sup>20</sup> Comme déjà indiqué, il y a beaucoup d'incertitudes concernant la qualité et la disponibilité de nombreux registres antérieurs disponibles à la BAfD.

années suivantes sont d'une très grande pertinence, il serait erroné d'exclure complètement les données antérieures à cette date en faisant de 1995 une barrière étanche. Dans la pratique, bon nombre de changements survenus dans les deux institutions au milieu des années 90 (et après) avaient pour but d'influencer, et avaient effectivement influencé, les opérations en cours à l'époque.

46. En conséquence, ne sont admises dans le cadre de l'évaluation que les opérations des deux organisations pour lesquelles la moitié ou plus des travaux d'exécution se feront après le 1/1/96.<sup>21</sup> Cette règle de décision limite l'évaluation à 364 projets<sup>22</sup> au maximum pour les deux organisations, répartis entre 48 pays<sup>23</sup>, mais accepte les données venant de 104 opérations (29%) désignées et déclarées effectives avant 1996. Il est essentiel d'utiliser une combinaison de projets (projets de la BafD et du FIDA) pour que le travail à réaliser au niveau des pays soit fait dans les pays où les deux organisations sont comparables sur le plan opérationnel (réduisant ainsi les voyages) et, aux fins de comparaison, pour minimiser les variations des conditions dans les pays.

47. L'étape suivante, à entreprendre dans le cadre du rapport initial sera de réduire les 48 pays à un nombre qui soit raisonnable sur le plan logistique et compatible avec les ressources disponibles. Cela laisse entendre que l'on pourrait sélectionner un cinquième à un quart des 48 pays.

## VIII. METHODES

48. En plus d'être formative et sommative, l'évaluation est basée sur la théorie. C'est-à-dire qu'en se fondant sur l'hypothèse de la causalité ; que les résultats découlent des actions de manière prévisible. Mais, elle reconnaît et tient aussi compte des effets secondaires -- escomptés et non escomptés. Ainsi, l'évaluation est aussi fortement axée sur les résultats.

49. L'évaluation utilisera les critères d'évaluation bien établis de pertinence, d'efficacité ou d'efficience, de durabilité et d'impact<sup>24</sup> (y compris la décomposition de ces derniers en un

<sup>21</sup> Cela signifie par exemple qu'un projet déclaré effectif en 1990 et clôturé en 1999 ne sera pas concerné par l'évaluation, mais un projet déclaré effectif en 1994 et clôturé en 2004 fera partie de l'évaluation. Ce critère permet, entre autres, à tous les projets en cours de faire partie de l'évaluation. L'on préfère la durée d'exécution à un critère lié au décaissement, car le décaissement est généralement faible au cours des premières années d'un projet et contribuerait à inclure dans l'évaluation un nombre disproportionné de projets déclarés effectifs avant le 31/12/95.

<sup>22</sup> Ce nombre ne comprend pas les dons régionaux et les projets multinationaux. L'évaluation de ces deux catégories d'opérations sera traitée séparément.

<sup>23</sup> Cinq pays n'avaient pas de projets répondant à ce critère.

<sup>24</sup> La définition classique de ces termes est la suivante.

**Pertinence** : La conformité des objectifs d'une intervention de développement avec les besoins des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités globales et les politiques des partenaires et des donateurs. Note: rétrospectivement, la question de la pertinence pose souvent la question de savoir si les objectifs d'une intervention ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution des circonstances.

**Efficacité** : la manière dont les objectifs d'une intervention de développement ont été atteints ou devraient être atteints, en tenant compte de leur importance relative. Egalement utilisée comme mesure globale de (ou jugement sur) bien-fondé ou valeur d'une activité, c'est-à-dire dans quelle mesure une opération de développement atteint ses principaux objectifs pertinents, de façon efficace, durable et en ayant un impact positif sur le renforcement institutionnel.

**Efficience** : une mesure précisant dans quelle mesure les ressources/intrants économiques (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats.

**Réalisation** : les effets probables ou obtenus à court et moyen termes des résultats d'une intervention.

**Durabilité** : Le maintien des avantages découlant d'une intervention de développement suite à une importante assistance au développement est arrivé à terme. La probabilité du maintien dans le long terme des flux permanents des avantages et la résilience au risque des flux des avantages nets du projet au fil du temps.

**Impact** : Positif et négatif, les effets primaires et secondaires à long terme produits par une opération de développement, directement ou indirectement, intentionnels ou non intentionnels. Souvent appliqué à l'évolution du bien-être des personnes (cf. Réduction de la pauvreté).

Voir : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation, Mai 2002, OCDE, Paris.

certain nombre de déterminants clés) tel que défini dans les manuels et autres directives d'OE et d'OPEV, ou comme acceptés généralement par l'OCDE-CAD et les évaluateurs des autres IFI. En appliquant ces critères, beaucoup d'évaluations essaient d'éviter les avantages à posteriori. Ce qui signifie qu'elles jugent les interventions ou actions de développement passées par rapport aux normes anciennes. Toutefois, dans une évaluation ayant un agenda très formatif (prospectif), une telle méticulosité est déplacée dans la mesure où elle n'arrive pas à révéler l'écart de performance entre ce qui a été réalisé et ce qui doit l'être maintenant. Il s'ensuit que dans cette évaluation, la performance sera jugée, pour la plupart, par rapport à un modèle comprenant les normes de performance actuelles.

50. Les enquêtes au niveau des pays comprendront des entretiens approfondis avec toutes les parties prenantes. L'évaluation des politiques nécessitera une collaboration étroite avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales en vue d'obtenir des informations sur les questions telles que la pertinence et l'efficacité, tandis que les enquêtes axées sur les projets se feront auprès des responsables de projet, des organes d'exécution, des bénéficiaires et autres observateurs clés. Il est peu probable que l'on ait recours aux techniques formelles d'enquêtes par sondage pour étudier les bénéficiaires, sauf, peut-être dans quelques cas précis. Par ailleurs, une exposition systématique et suffisante à l'activité des projets et aux parties prenantes des projets sera essentielle pour que les conclusions soient crédibles et se prêtent à l'agrégation.

51. Evaluer l'impact en mesurant les changements intervenus dans la vie des pauvres ruraux est une gageure avec plusieurs niveaux de complexité. La nature du changement même peut être difficile à mesurer. Par exemple, le revenu est un concept difficile à définir et à mesurer, étant donné qu'il peut englober des éléments en espèce et en nature. Les statisticiens ont constaté que les enquêtes sur les dépenses et la consommation donnent une estimation approximative plus fiable que les questions directes sur le revenu. Mais pour être précises, ces estimations requièrent des enquêtes répétées sur une assez longue période de temps. En outre, le revenu peut ne pas être le meilleur indicateur de pauvreté. Les indicateurs utilisés par les pauvres mêmes peuvent être meilleurs, mais la valeur analytique est réduite dans la mesure où ils ne sont pas évalués par des variables continues. Les caractéristiques telles que le capital social et l'habilitation posent des problèmes quant à la manière de les mesurer, voire même de définir objectivement les indicateurs vérifiables. En somme, la mesure dépend du degré auquel les indicateurs peuvent être quantifiés et s'ils sont disponibles aux fins d'une inspection indépendante, ou pour savoir si ces données ne peuvent être accessibles à travers la mémoire des personnes interrogées.

52. L'évaluation de l'ampleur du changement est aussi délicate. L'évaluation avant et après un événement est souhaitable mais, à moins que les personnes qui doivent participer à un projet ne soient connues d'avance, la meilleure estimation devra se faire à partir d'une moyenne statistique de circonstances avant l'événement ou après par le rappel des faits. D'ordinaire, les informations préalables au projet (ou sans le projet) sont rares ; ce qui rend les estimations des données contre factuelles très incertaines. Et, des problèmes pourraient provenir des changements sociaux et économiques autonomes, de même que des effets confusionnels d'une action de développement séparée menée par le gouvernement et les autres donateurs. Elles sont toutes très énigmatiques.

53. Ainsi, l'évaluation globale formelle de l'impact ne rentre pas dans le cadre de cette évaluation, pour des raisons de ressources en partie, mais plus particulièrement à cause des obstacles méthodologiques et de mesure susmentionnés. Par contre, les données d'évaluation variées et triangulées<sup>25</sup> plus les données provenant d'évaluations antérieures seront utilisées pour évaluer la probabilité ou l'impact positif sur la réduction de la pauvreté.

54. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera basée sur les documents probants essentiellement, mais non nécessairement et exclusivement, des deux organisations. Cela est tout à fait logique, compte tenu du fait que l'accent est placé sur l'évaluation des politiques, stratégies, processus des institutions et sur la performance des projets. Toutefois, les documents et informations provenant d'ailleurs constitueront un élément essentiel en vue de fournir des données essentielles sur le rôle et la performance des comparateurs et l'état de la réflexion internationale sur le développement agricole et rural en Afrique.

55. Naturellement, l'examen des documents probants, des entretiens et discussions avec le personnel du FIDA et de la BAfD constituera un exercice très important de cet effort global d'évaluation. Les entretiens se feront pour la plupart en tête-à-tête. Toutefois, il y aurait des cas, ou pour des besoins d'informations, où les techniques de collecte à distance (c'est-à-dire les enquêtes électroniques, les entretiens par téléphone) auront une valeur spéciale, pour garantir l'anonymat ou pour atteindre les personnes interrogées se trouvant dans des zones reculées.

56. Du début à la fin, tous les membres de l'équipe d'évaluation chercheront à adopter une approche cohérente pour tous les documents et une vérification détaillée de concordance des sources d'informations en vue de sous-tendre l'analyse ultérieure et de fournir une piste d'informations. L'équipe tiendra des registres à partir de l'ensemble d'entretiens et de réunions au cours desquels seront prises des notes. Des rapports structurés et l'utilisation de bases de données pour stocker les données permettront une vérification ultérieure de l'analyse et des constatations.

## **IX. GOUVERNANCE ET GESTION**

57. L'évaluation se fera conformément à la politique d'évaluation de 2003 d'OE, à la résolution du Conseil de la BAfD B/BD/2006/09 concernant la nomination du responsable de l'évaluation, et au projet de politique d'évaluation de la BAfD. Ces directives stipulent que :

- L'évaluation doit être libre et indépendante de la direction et des organes directeurs, y compris les conseils des deux institutions ;
- La responsabilité de l'évaluation relève d'OE et d'OPEV uniquement ;
- Des règles claires pour la gestion des commentaires du rapport final doivent être suivies ; et
- Les deux institutions communiqueront toutes les données et informations à l'équipe de l'évaluation et fournir toute la coopération nécessaire durant l'évaluation.

---

<sup>25</sup> Les données provenant d'une source doivent être cohérentes avec, et soutenues par, les informations provenant les deux autres sources indépendantes.

58. Les dispositions relatives à la gouvernance et la gestion pour l'évaluation doivent garantir que ces conditions sont remplies et assurer une surveillance adéquate pendant l'évaluation. Ces dispositions doivent aussi assurer une mise en œuvre efficace sans microgestion et garantir un contrôle de qualité adéquat et un règlement équitable des différends si cela s'avère nécessaire.

59. En conséquence, et conformément aux directives du CAD sur les évaluations par deux parties, il y aura une structure de gouvernance à deux niveaux. Au sommet, il y aura un Comité de surveillance comprenant le Directeur du département de l'évaluation des opérations (OPEV) à la BAFD et le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE) au FIDA, assistés d'autres personnes qu'ils pourront nommer. Le Comité aura la responsabilité globale de superviser l'évaluation, y compris celle d'appuyer l'équipe d'évaluation, d'approuver le Rapport initial, de revoir tous les résultats et d'émettre le Rapport final. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le comité fera appel à deux conseillers supérieurs indépendants de renommée internationale qui analyseront, entre autres, et, certifieront de, l'indépendance et la qualité de l'évaluation sous forme d'un rapport à la fin de l'évaluation.

60. Au second échelon, il y aura le chef de projet et son suppléant représentant les deux institutions qui assureront la gestion quotidienne et la liaison avec l'équipe d'évaluation. Dans un cadre unitaire, ils assureront une fonction de facilitation vitale, traiteront toutes les questions contractuelles, administratives et de voyage et participeront pleinement à la planification et à la conduite de l'évaluation dans la mesure du possible.

61. Le Comité de surveillance établira et conviendra des termes d'un Protocole d'accord entre les deux institutions qui définira :

- le calendrier pour les revues périodiques des progrès accomplis ;
- Un protocole de communication simple ;
- Les langues dans lesquelles les rapports seront produits ;
- La manière dont seront traités les commentaires de la direction sur le projet de rapport final (PRF), y compris la réponse formelle de la direction ;
- La manière dont les autres commentaires seront traités dans le PRF ;<sup>26</sup>
- les procédures régissant la soumission du rapport final aux deux conseils et à leurs sous-comités ;
- la revue périodique des progrès accomplis ;
- les procédures de règlement des différends ;
- les dispositions budgétaires et d'acquisition des biens et services ;
- les dispositions administratives ;
- les dispositions relatives à la gestion quotidienne ;
- les autres dispositions qui pourraient être nécessaires.

---

<sup>26</sup> La procédure classique dans bon nombre d'évaluations consiste pour l'équipe d'évaluation à revoir tous les commentaires et d'incorporer ceux portent sur la correction factuelle et à ajouter des notes sur les désaccords dans lesquelles les commentateurs ont une opinion différente de celle de l'équipe d'évaluation.

## **X. APERÇU DES TACHES ET COMPOSITION INDICATIVE DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION**

62. L'équipe d'évaluation devra être hautement qualifiée pour pouvoir entreprendre les tâches, respecter le calendrier et répondre aux critères de disponibilité et autres considérations. Elle sera constituée d'un noyau de cinq personnes. Un bref aperçu des tâches qu'elle entreprendra et les compétences qu'elle devra avoir est présenté ci-dessous.

- a) **Chef d'équipe :** Il/elle sera responsable de la qualité technique de l'évaluation. Il/elle supervisera et guidera les autres membres de l'équipe, assurera la production opportune de tous les rapports intermédiaires et de la rédaction du projet de rapport final. Dans la mesure du possible, il/elle participera à certaines activités au niveau des pays. Le chef d'équipe maintiendra des contacts étroits avec les directeurs de l'évaluation du BE et d'OPEV et sera un évaluateur très expérimenté ayant au moins 20 ans d'expérience dans la gestion et la réalisation d'études et d'évaluations complexes, notamment dans le DAR. Il est essentiel qu'il/elle ait des compétences de tout premier ordre en gestion, de connaissances approfondies sur les opérations des IFI, notamment l'évaluation, acquises sur place. Il/elle doit bien connaître l'Afrique, le FIDA ET LA BafD et d'excellentes capacités de rédaction et de communication.
- b) **Deux chefs d'équipe adjoints :** Les deux adjoints soutiendront le chef d'équipe. L'un sera responsable des activités dans les pays anglophones et lusophones et l'autre dans les pays francophones et arabes. Ils seront chargés d'assurer la supervision et de donner des directives détaillées concernant les études au niveau des pays, y compris l'organisation globale du travail, la qualité de l'effort d'évaluation, l'examen de chaque rapport pays dès achèvement et la production d'un rapport de synthèse sur les investigations au niveau des pays. Ils participeront à chaque étude pays, dès le début pour s'assurer que les procédures et méthodes d'évaluation sont aussi coordonnées et conformes que possible entre les pays. Ils doivent avoir au moins 15 d'expérience dans l'évaluation de diverses activités de DAR, y compris la préparation, l'évaluation et la supervision des projets dans les IFI ou institutions similaires et dans l'évaluation de projets et programmes pays en Afrique. Ils doivent également une expérience dans l'évaluation des projets et programmes pays, d'es compétences de chef d'équipe de tout premier ordre et d'excellentes capacités en matière d'analyse, de rédaction et synthèse. Ils doivent aussi avoir les connaissances linguistiques appropriées.
- c) **Spécialiste supérieur des politiques DAR** pour évaluer la pertinence et l'efficacité des politiques en vigueur et des objectifs stratégiques. Cela comprendra une revue des documents existants sur les questions de politique relatives au DAR en Afrique, l'examen du processus

d'élaboration des politiques dans les deux organisations et leur performance en matière de formulation de conseils en matière de politiques à l'intention des emprunteurs. Il/elle guidera et supervisera le travail des consultants de courte durée engagés pour examiner les questions clés de la politique sous-sectorielle et la qualité et la quantité d'activités sectorielles en DAR à la BAfD. Il/elle sera responsable de la préparation d'un rapport intégré couvrant tous les aspects des politiques et des objectifs stratégiques dans l'évaluation. Le titulaire sera un éminent analyste des politiques de DAR internationalement reconnu, connaissant bien le développement agricole et rural en Afrique : d'excellentes compétences conceptuelles et analytiques. Il ou elle aura une bonne connaissance du rôle, du processus et des normes relatifs aux analyses sectorielles dans les IFI et les défis en matière de formulation de conseils à l'intention des emprunteurs. La familiarité avec le processus d'élaboration des politiques dans les IFI et institutions similaires, et le réalisme des conseils en matière de politique formulés à l'intention des gouvernements, seront aussi essentiels.

- d) Expert en processus opérationnels de haut niveau :** pour examiner et rendre compte sur la qualité et l'efficacité des principales tâches opérationnelles et de la gestion du cycle des projets. Un évaluateur expérimenté dans la gestion du cycle des projets et programmes dans les IFI, connaissant également les méthodes d'évaluation des portefeuilles de projets institutionnels, d'analyse de la qualité des projets à l'entrée et des processus d'achèvement et de supervision des projets. Il/elle doit avoir d'excellentes compétences en relations humaines, un bon esprit d'analyse et être capable de relier le processus à la stratégie.
- e) Autres évaluateurs de haut niveau :** **i)** des évaluateurs pour entreprendre des évaluations spécialisées des questions relatives à l'affectation des ressources, à l'organisation fonctionnelle et à la gestion des ressources humaines, par exemple. Parmi les compétences essentielles figureront une grande familiarité avec les opérations dans IFI. **ii)** des évaluateurs pour travailler en équipes de deux et chaque équipe devra entreprendre des évaluations détaillées des activités projets et hors-projet dans au moins quatre pays et préparer un rapport sommaire fondé sur des données probantes et solidement argumenté sur chaque pays. Parmi les compétences essentielles figureront les compétences reconnues dans la réalisation d'évaluations au niveau des projets et pays en Afrique. De solides compétences de chef d'équipe sont requises dans certains cas, à savoir : l'aptitude à rédiger des rapports clairs, reposant sur des données probantes et courts ; la disponibilité à beaucoup voyager. Des connaissances confirmées en langues sont essentielles. **iii)** des spécialistes de l'évaluation des politiques sous-sectorielles et des questions thématiques.

- f) **Les autres évaluateurs et/ou assistants de recherche** pour fournir un appui à l'évaluation et à la recherche à Rome et Tunis et ailleurs, si nécessaire.

## **XI. RESULTATS ATTENDUS, CALENDRIER ET RESSOURCES**

63. **Résultats attendus** : Le premier résultat attendu de l'évaluation sera la production d'un rapport initial. Il contiendra une description finale de la méthodologie et du cadre d'évaluation, les pays et projets spécifiques à couvrir, énoncera les instruments pour la collecte des données, et fournira également une feuille de route et un calendrier détaillés de l'évaluation. Le dernier produit sera un rapport final, initialement rédigé sous forme de projet. Des rapports intermédiaires seront produits dans l'intervalle. Ces rapports seront essentiellement rédigés à partir des documents disponibles. Néanmoins, ils tiendront pleinement compte des constatations et des données disponibles, ainsi que des conclusions et recommandations préliminaires. Plus important encore, ils serviront autant que possible de sources d'informations mutuelles de manière à atténuer les incohérences et à améliorer la validation croisée.

64. La liste suivante énumère les rapports provisoires attendus de l'évaluation.

1. Rapport initial.
2. Rapports rédigés à partir des documents disponibles sur les politiques et la stratégie, l'affectation des ressources et la gestion du cycle des projets et programmes, l'efficacité de la gestion et de l'organisation, les études sectorielles et le dialogue sur les politiques pour servir de base au PRF.
3. Rapports rédigés à partir des documents disponibles pour chaque évaluation pays. C'est une étape initiale fondamentale qui comprendra la revue de tous les rapports sur le portefeuille et l'évaluation, les données disponibles et la rédaction et la soumission d'un projet de rapport avant le lancement des travaux sur le terrain. Ces travaux seront essentiellement axés sur l'approbation ou la révision des conclusions préliminaires et la préparation de rapports pays « finals ».
4. Projet de rapport final.

65. **Calendrier** : La production de ces rapports est intégrée au calendrier prévu présenté à l'annexe 1. L'on examine actuellement la possibilité de poursuivre les travaux sur les résultats de développement (Partie III du cadre d'évaluation) des autres aspects entamés d'avance, pour que les parties de l'évaluation basées essentiellement sur les sources documentaires et les études théoriques tirent avantage des constatations sur le terrain.

66. Dans l'ensemble, la séquence des travaux durant l'évaluation a été planifiée de manière logique pour aboutir à une analyse finale et un projet de rapport final (PRF). Les étapes intermédiaires visent à établir un fichier précis de données probantes à partir des documents, entretiens et enquêtes sur le terrain pour soutenir les conclusions finales.

67. *Budget* : le budget indiqué au tableau 3 est établi à partir s'une analyse détaillée et préliminaire des principales tâches à entreprendre et des compétences à déployer. Le total global de 1,3 M de \$ est censé être définitif mais les coûts individuels des tâches particulières pourraient varier sensiblement au fur et à mesure que l'on affinera le cadre, les méthodes et le calendrier de l'évaluation pendant la phase initiale.

**Tableau 3**  
**Budget estimatif (DEU)**

Planification, administration et reconnaissance	80.000
Atelier des parties prenantes au lancement	90.500
Rapport initial	27.000
I. Politique et stratégie d'évaluation	190.500
II. Evaluation des processus de gestion	194.000
III. Evaluation des résultats en matière de développement	658.000
Projet de rapport final	47.000
<b>Total</b>	<b>1.287.000</b>
Atelier international à l'achèvement	A déterminer

68. Le budget estimatif global indiqué au tableau 3 tend vers le minimum pour les évaluations importantes et complexes de ce type. En particulier, les montants alloués pour les travaux au niveau des pays peuvent être modestes dans la région, de l'ordre de 40 à 55.000 \$ par pays. Cela comporte des risques concomitants de produire des données inadéquates et d'avoir à tolérer des variations excessives dans les évaluations et l'avis des évaluateurs. Cette tendance peut être atténuée considérablement en accordant une attention particulière au recrutement d'évaluateurs de renom ayant une grande expérience. Cela contribuerait également à atténuer les retards et à produire des rapports qui ne nécessitent pas une édition, un travail additionnel et une correction fastidieux.

## **XII. COMMUNICATIONS ET SENSIBILISATION**

69. Il est fondamental que les unités d'évaluation des deux organisations entretiennent des rapports libres, permanents et non inhibés. A cet effet, un plan de communication sera préparé dès le lancement du processus d'évaluation et incorporé dans le rapport initial. Heureusement, le temps et la distance entre Tunis et Rome sont insignifiants et avec l'efficacité des communications électroniques, il serait facile d'avoir des contacts fréquents.

70. l'évaluation devra être précédée d'une annonce identique et simultanée des deux institutions expliquant brièvement l'objet, les méthodes et les avantages attendus de l'évaluation.

71. Dès le début, l'évaluation sera aussi ouverte et transparente que possible, avec tous les documents clés publiés sur les sites web des deux organisations. Et, au début du calendrier global, et avant la finalisation, un atelier des parties prenantes se tiendra pour éclaircir les commentaires et suggestions sur la substance de l'évaluation ainsi que pour aider la diffusion de l'information sur les objectifs et méthodes.

72. Un partenariat prioritaire d'apprentissage (voir Politique d'évaluation du FIDA) sera mis en place pour l'évaluation. Il apportera sa contribution aux étapes clés de l'évaluation et servira d'instrument clé pour l'amélioration de la communication. La composition du partenariat prioritaire d'apprentissage (certaines parties prenantes internes et externes clés) sera définie pendant la phase de lancement de l'évaluation.

73. Enfin, en temps opportun, après la production du projet de rapport final, un atelier international sera organisé pour examiner les conclusions et recommandations de l'évaluation. On espère que cette réunion s'avèrera être le moment propice pour le FIDA et la BAFD d'amener les autres à se pencher sur l'élaboration d'une stratégie à long terme pour le développement agricole et rural de l'Afrique.

**Projet de calendrier pour l'évaluation conjointe FIDA/BAFD**

- 1) 24 Oct. 06 Finalisation du document de politique conjoint (DPC)
- 2) 25 Oct. 06 Distribution simultanée du DPC aux sous-comités des Conseils du FIDA et de la BAFD
- 3) 26 Oct. 06 Distribution simultanée du DPC aux opérations du FIDA et de la BAFD pour commentaires
- 4) Oct. Elaboration des TDR pour l'équipe d'évaluation
- 5) Nov. Recrutement des SIA
- 6) Nov. Examen des DPC par les conseillers indépendants supérieurs (SIA)
- 7) Nov. Identification des candidats potentiels pour l'équipe d'évaluation
- 8) Nov. Evaluation des curriculums vitae
- 9) Nov. Etablissement du partenariat prioritaire d'apprentissage (CLP)
- 10) Nov./Déc. Formulation et signature du Protocole d'accord entre OPEV et OE
- 11) Nov./Déc. Interviews du chef d'équipe (CE), du CE adjoint 1 et 2
- 12) Déc. Proposition finale de l'équipe d'évaluation
- 13) Mi-déc. Approbation finale du budget d'évaluation conjointe par les Conseils
- 14) Déc. Approbation de l'équipe d'évaluation par les directeurs d'OE et d'OPEV
- 15) Avant Noël Communications internationales Annonce et démarrage de l'évaluation
- 16) Dec./Jan.07 Négociation et passation de contrats
- 17) Jan. 07 Démarrage des travaux par l'équipe d'évaluation (réunion de l'équipe globale d'évaluation et des autres parties prenantes).
- 18) Jan.07 Interaction avec CLP sur le document de politique
- 19) Jan.-Feb.07 Travaux concernant le rapport initial
- 20) Mar.-Sep.07 Travaux concernant les rapports sommaires

- 21) Jun.-Nov.07 Travaux concernant les rapports du terrain
- 22) Dec.07 Travaux concernant la synthèse des rapports du terrain
- 23) Dec.07 Présentation Powerpoint sur les conclusions « préliminaires »
- 24) Jan./Feb.08 Travaux concernant le projet de rapport final (PRF) 1
- 25) Mar. 08 Distribution du PRF 1
- 26) Apr. 08 Travaux concernant le Projet de rapport final (PRF) 2
- 27) May 08 Distribution du PRF 2
- 28) Juin. 08 Travaux concernant le projet de rapport final (PRF) 3
- 29) Jul. 08 Distribution du PRF 3
- 30) Sep. 08 Production du rapport final
- 31) Nov. 08 Atelier international à la fin du processus