

Cote du document: EB 2010/101/R.11  
Point de l'ordre du jour: 7  
Date: 10 décembre 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Gary Howe**  
Directeur de la Division de la planification  
stratégique et du budget  
téléphone: +39 06 5459 2262  
courriel: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

**Shyam Khadka**  
Administrateur principal de portefeuille  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

#### Transmission des documents:

**Liam F. Chicca**  
Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil d'administration — Cent unième session  
Rome, 14-16 décembre 2010

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Le contexte et la pertinence du FIDA	3
III. Le cadre de mesure des résultats	5
A. Niveau 1 du CMR: résultats macroéconomiques	7
B. Niveau 2 du CMR: résultats des programmes de pays et des projets	11
C. Niveau 3 du CMR: produits des programmes de pays et des projets	30
D. Niveau 4 du CMR: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets	32
E. Niveau 5 du CMR: gestion et efficacité institutionnelles	38
IV. Conclusions	48
<b>Annexes</b>	
I. Liste des rapports d'achèvement de projet examinés en 2010	50
II. Modèle de fiche d'évaluation d'un rapport d'achèvement de projet	51
III. Directives pour l'évaluation des rapports d'achèvement de projet	52
IV. Caractéristiques et qualité de la cohorte 2010 de rapports d'achèvement de projet	57
V. Le ciblage dans les projets du FIDA	61
VI. Plan à moyen terme: Cadre logique 2010-2012 – Rapport préliminaire sur les principaux indicateurs de performance	67

## Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
APR	Asie et Pacifique
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
COSOP-AR	Programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
CPP	Chargé de programme de pays
EI	Évaluation externe indépendante
EPP	Évaluation de programme de pays
ESA	Afrique orientale et australe
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
HRD	Division des ressources humaines
IC	Institution coopérante
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
LAC	Amérique latine et Caraïbes
NEN	Proche-Orient et Afrique du Nord
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
PSP	Plan stratégique pour le personnel
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi et évaluation
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
UGP	Unité de gestion de projet
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
WCA	Afrique de l'Ouest et du Centre

## Résumé

1. L'édition 2010 du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), qui inaugure la période de la huitième reconstitution, est la première à rendre compte des progrès accomplis par le FIDA au regard des indicateurs et des objectifs relatifs à l'efficacité en matière de développement et à l'efficacité institutionnelle définis dans le cadre de mesure des résultats (CMR) pour la période de la huitième reconstitution, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en septembre 2009. La structure du rapport est calquée sur celle du CMR, et le RIDE mesure aussi les progrès accomplis au regard des objectifs et des indicateurs clés définis dans le plan à moyen terme (PMT) du FIDA, dont il reprend le cadre. Les objectifs de ce plan étant présentés par année civile, les informations complètes sur la performance en 2010 seront fournies en 2011.
2. Les indicateurs de niveau 1 du CMR servent à mesurer les résultats obtenus par la communauté du développement dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et en particulier l'OMD 1. Les progrès accomplis à cet égard ont été évalués lors de la Réunion plénière de haut niveau de la soixante-cinquième session de l'Assemblée générale sur les Suites données aux textes issus du Sommet du Millénaire, qui s'est tenue du 20 au 22 septembre 2010. Il est apparu que, si des avancées importantes ont été obtenues en matière de réduction de l'extrême pauvreté, les progrès sont moins nets en ce qui concerne la réduction de la sous-alimentation et de l'insécurité alimentaire. Reste que, dans ces deux domaines, les progrès sont très inégaux, et que l'Assemblée a appelé à intensifier les efforts, notamment dans le domaine du développement agricole.
3. L'OMD 1 est un objectif collectif auquel le FIDA contribue par le renforcement de ses actions concertées, tant sur le plan institutionnel que dans le cadre des programmes et projets qu'il appuie. Le FIDA joue un rôle important dans nombre de mécanismes qui servent à coordonner et à impulser l'élan collectif en faveur de la réalisation de l'OMD 1. Le Fonds contribue de manière concrète au renforcement de l'action des autres partenaires; en effet, il mobilise des ressources nationales en faveur du développement agricole dans les pays à revenu intermédiaire et les pays en développement, il met directement les ressources au service du développement de l'agriculture familiale et utilise les ressources plus importantes obtenues à l'issue de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA pour exécuter dans les délais prévus un programme de travail d'une ampleur sans précédent.
4. Les niveaux 2 et 3 du CMR mettent en évidence l'impact des projets récemment achevés ainsi que les produits des projets en cours. La pertinence des projets achevés est jugée très élevée, et l'objectif fixé pour 2012 a d'ores et déjà été dépassé. Selon les rapports d'achèvement de projets, l'efficacité des projets et leur impact sur la pauvreté rurale sont également élevés, et les objectifs pour 2012 sont déjà quasiment atteints. On constate par ailleurs une nette amélioration dans la prise en compte des questions d'égalité entre les sexes (l'objectif pour 2012 est dépassé). L'efficacité des projets continue de poser problème, ce qui est peut-être imputable à la nature des actions de développement que mène le FIDA. En ce qui concerne les produits, les projets en cours sont très performants, puisque les scores obtenus sont en augmentation pour tous les indicateurs, et plus particulièrement en ce qui concerne le transfert des techniques de production agricole, la formation dans le domaine du commerce et de la création d'entreprises et la participation aux dispositifs d'épargne.
5. S'agissant de la qualité de la conception des programmes de pays et des projets, la performance est dans l'ensemble solide, de même qu'en ce qui concerne le respect des directives visant à renforcer l'efficacité de l'aide au développement. L'efficacité des nouveaux projets au stade de leur conception est bien supérieure à l'efficacité à l'achèvement des cohortes de projets plus anciens, ce qui pourrait indiquer que le

FIDA est en passe de résoudre cette difficulté. En revanche, sur le plan de la durabilité des projets, la réalisation des objectifs fixés est un défi qui reste à relever.

6. Le FIDA obtient de bons résultats dans le domaine, crucial pour une institution financière internationale, de la mobilisation des ressources financières et de leur gestion, et il fait figure de précurseur en matière de gestion des risques de l'organisation. À l'issue d'une longue période de gestation, la gestion des ressources humaines dispose désormais des orientations stratégiques et des outils nécessaires pour apporter des améliorations très attendues. Dans l'ensemble, l'efficacité s'améliore dans le contexte d'un programme de travail en augmentation, avec des réductions de coûts dans certains domaines accompagnées d'investissements dans la rationalisation et l'automatisation des processus qui porteront leurs fruits à moyenne échéance.
7. La capacité du FIDA de gérer efficacement l'expansion marquée du programme de travail prévue pour la période de la huitième reconstitution et d'y faire face est un important motif de préoccupation. Les indicateurs du CMR permettent de penser que le succès est à sa portée: le programme de travail est en cours d'exécution, les projets se traduisent par des résultats toujours plus solides dans les domaines essentiels, les produits sont en progrès et les fondements institutionnels sont robustes.
8. Il existe un aspect important de la performance dont le CMR ne rend pas directement compte, à savoir la capacité du FIDA non seulement d'utiliser ses propres ressources, mais aussi d'obtenir un accroissement des ressources en faveur du développement rural engagées par d'autres acteurs et d'en orienter l'emploi. La hausse du niveau de cofinancement national des projets et du volume de fonds que de nouveaux donateurs confient au FIDA pour qu'il en assure la gestion laisse penser que le FIDA est en train de devenir un chef de file dans le domaine décisif du développement de l'agriculture familiale, renforçant ainsi non seulement sa propre efficacité en matière de développement, mais aussi celle de nombreux partenaires.

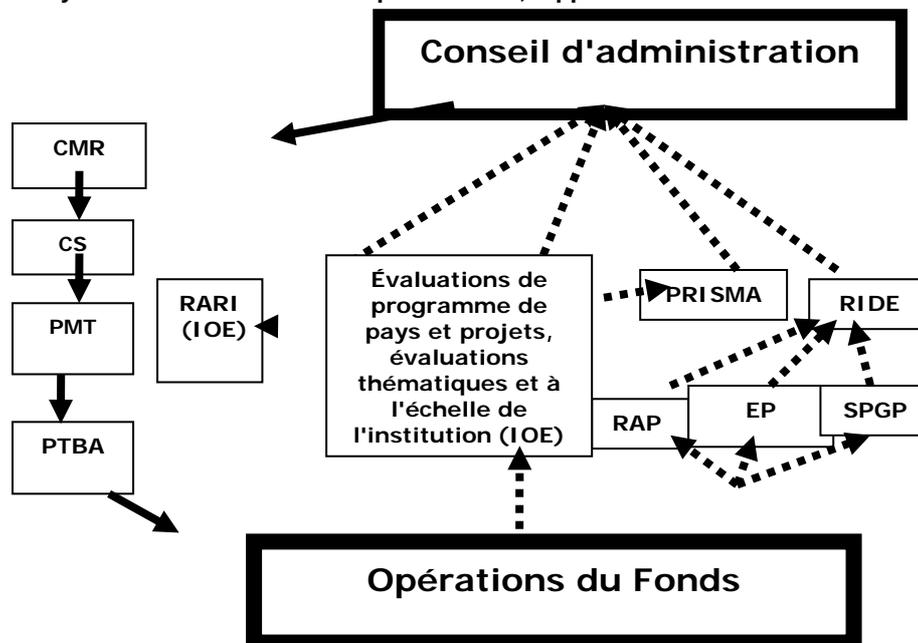
# Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

## I. Introduction

1. La Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA a donné au Fonds les moyens de porter son programme de travail de prêts et de dons à un niveau record de 3 milliards d'USD, ce qui représente une progression très importante (50%). L'objectif n'était pas simplement d'accroître les investissements dans le développement de l'agriculture familiale et la réduction de la pauvreté rurale, mais, surtout, d'obtenir des **résultats** probants sur le terrain. Au cours de la période de la septième reconstitution, le FIDA s'est doté d'un système de gestion des résultats complet, auquel la dernière pierre a été ajoutée avec la mise en place d'un système intégré d'élaboration du budget axée sur les résultats dans le cadre du budget administratif du FIDA pour l'exercice 2010. Le cadre de mesure des résultats (CMR) tel qu'approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2009 pour la période de la huitième reconstitution (2010–2012) constitue la clé de voûte de ce système (voir le paragraphe 11 et les paragraphes suivants).

Figure 1

Le système en boucle du FIDA: planification, rapports et résultats



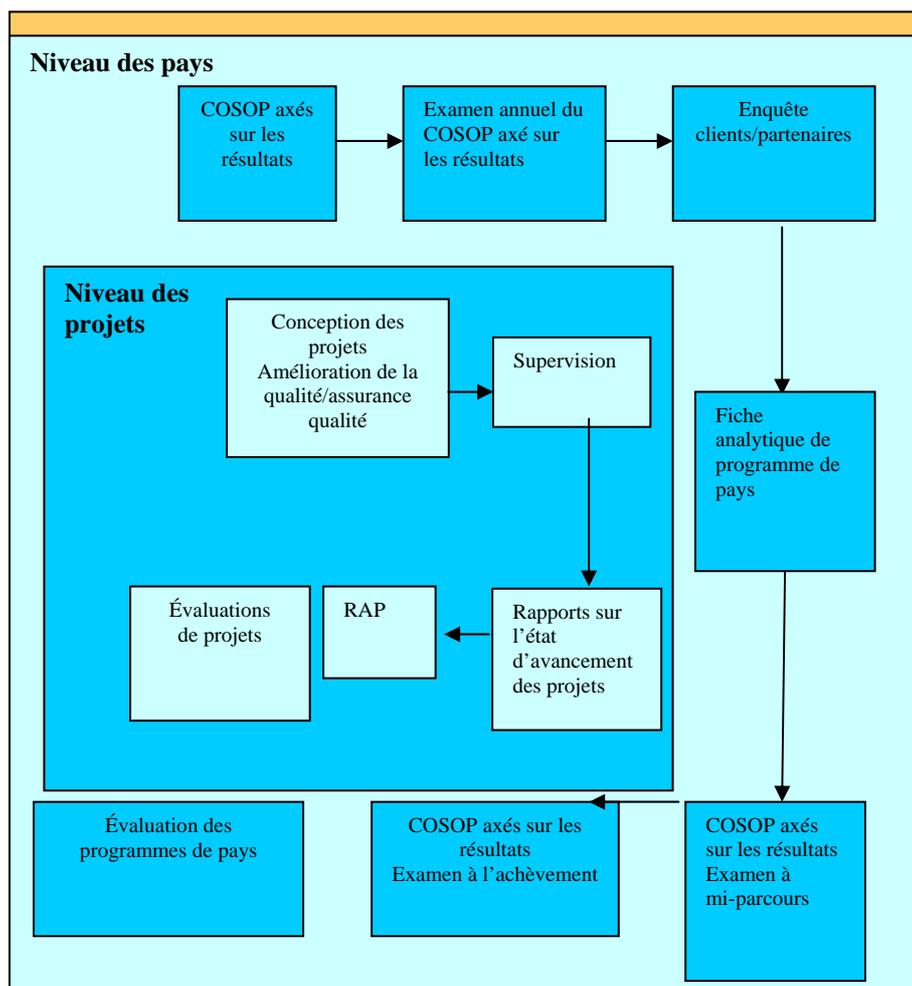
Note: PTBA: programme de travail et budget annuel; PMT: Plan à moyen terme; EP: examen du portefeuille; CS: Cadre stratégique.

2. Le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) rend compte des progrès concrets obtenus au regard des objectifs et des paramètres de mesure établis dans le CMR; pour l'année 2010, sa structure est donc calquée sur celle du CMR. De ce fait, le rapport présente une partie des données relatives à la performance qui sont établies et analysées chaque trimestre par l'ensemble des divisions et unités du FIDA pour assurer la gestion en temps réel, conformément à l'initiative de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) lancée par la direction du FIDA. Cette initiative, mise en œuvre dans le cadre du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP), s'appuie sur les outils suivants: le système d'assurance qualité mis en place pour la conception des projets; les rapports d'achèvement de projet (RAP); et l'examen annuel du portefeuille du FIDA, qui est rendu public (de même que le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA [RARI], le rapport

du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA] et l'ensemble des documents relatifs à la planification à l'échelle de l'institution). Le RARI, établi par le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) donne un point de vue indépendant sur les résultats et la performance; il récapitule les résultats des évaluations des programmes de pays et des projets ainsi que des évaluations à l'échelle de l'institution et des évaluations thématiques qu'il a effectuées. Le PRISMA sert à présenter au Conseil d'administration les principaux enseignements de ces évaluations et les mesures prises pour assurer une gestion axée sur les résultats opérationnels. La figure 1 présente de manière schématique les principaux éléments du système de planification, de suivi et de rapport axés sur les résultats au niveau de l'institution, tandis que la figure 2 présente le dispositif dont le FIDA s'est doté pour assurer une gestion axée sur les résultats et le contrôle de la qualité au niveau des programmes et des projets.

3. À la centième session du Conseil d'administration, tenue en septembre 2010, le FIDA a présenté la première version du Plan à moyen terme (PMT), qui constitue un document "en chantier". Le PMT est un plan triennal à horizon mobile qui fixe pour chaque année civile un certain nombre d'indicateurs et d'objectifs annuels. La plupart des activités prévues pour 2010 étaient encore en cours lorsque le RIDE a été rédigé. On trouvera à l'annexe VI un rapport d'étape faisant le point sur un certain nombre d'indicateurs et de résultats pour lesquels des données définitives étaient disponibles sans attendre la fin de l'année 2010.

Figure 2  
Mesure des résultats au niveau des pays et des projets



## II. Le contexte et la pertinence du FIDA

4. Le RIDE pour 2010 et, surtout, l'élaboration des activités et l'obtention des résultats dont il rend compte se situent dans le contexte mondial d'un fort regain d'intérêt pour la sécurité alimentaire et la contribution des populations rurales pauvres à cet égard, notamment celle des petits paysans dont la production domine l'agriculture dans de nombreux pays en développement et qui produisent une part non négligeable de l'approvisionnement alimentaire à l'échelle planétaire. La crise mondiale des prix des produits alimentaires de 2008 a mis en relief la fragilité de la sécurité alimentaire dans le monde, en particulier pour toutes les populations pauvres, qu'elles soient rurales ou urbaines, et elle a attiré l'attention sur la nécessité de rompre avec le manque d'attention dont l'agriculture souffre depuis un certain temps dans le cadre des actions de développement menées à l'échelon international et, dans une certaine mesure, à l'échelon national. L'insécurité alimentaire a gagné beaucoup de terrain parmi les populations pauvres, et le commerce international des produits alimentaires – qui joue désormais un rôle décisif dans l'approvisionnement des pays en développement comme des pays développés – est redevenu la proie d'initiatives de contrôle non concertées qui ont déstabilisé encore davantage les prix, alors que ceux-ci étaient déjà soumis à une instabilité croissante et à des mouvements de hausse alarmants.
5. Les événements de 2008 ont été suffisamment graves pour déclencher un net regain d'intérêt pour l'agriculture et notamment, de manière explicite, pour l'agriculture familiale. Des engagements de premier ordre ont été pris d'accroître les investissements afin de surmonter un obstacle au développement dans le monde perçu comme structurel et non conjoncturel, à savoir le déséquilibre entre l'offre de produits alimentaires et de matières premières et la demande, qui ne cesse d'augmenter. Deux facteurs ont été déterminants: en effet, les craintes pour la stabilité des approvisionnements à venir et le sentiment que les producteurs de denrées alimentaires vont continuer à obtenir des prix plus élevés ont incité le secteur privé à augmenter les investissements en faveur de l'accroissement de la production agricole, en particulier dans les pays dont le secteur agricole est relativement sous-développé, en dépit du potentiel dont ils disposent sur le plan des terres et de la main-d'œuvre. Parallèlement au réengagement de plus en plus marqué du secteur public, on constate que, de plus en plus, le secteur privé se désengage du commerce des produits agricoles pour s'orienter vers des investissements dans la production des pays en développement les plus pauvres; cette évolution, qui marque peut-être l'amorce d'un tournant dans la dynamique de la production, de la transformation et des technologies agricoles, même dans les pays en développement les plus pauvres, recèle des implications potentielles importantes pour la production agricole familiale et la main-d'œuvre rurale.
6. En sa qualité d'organisme spécialisé, le FIDA a vocation à concrétiser l'engagement de la communauté internationale à remédier aux faiblesses structurelles de la production agricole familiale et de la sécurité alimentaire dans les pays en développement grâce aux atouts suivants: il est en mesure de proposer des méthodes efficaces et innovantes pour améliorer la production et les revenus des petits paysans et de la population rurale pauvre; il donne à ses États membres la possibilité d'investir directement; il constitue un mécanisme de mobilisation et d'orientation des ressources des partenaires (sous forme de cofinancements et dans le cadre de nouvelles formes de collaboration financière); et il agit en qualité de partenaire des pays en développement à mesure que ceux-ci intensifient leur action de revitalisation de l'agriculture familiale, après une longue période de relatif désintérêt. Par ailleurs, le FIDA s'engage de plus en plus activement dans les partenariats avec le secteur privé lorsque ceux-ci sont susceptibles de contribuer au renforcement des infrastructures utiles à la production agricole paysanne dans le cadre d'une croissance partagée.

7. Au cours de l'année écoulée, la crise des prix des produits alimentaires a marqué le pas. Sur les marchés internationaux, les cours des aliments de base sont retombés, mais généralement pas jusqu'à leur niveau d'avant la crise. L'insécurité alimentaire, qui avait progressé de manière alarmante au sein des populations pauvres, a retrouvé son niveau (déjà élevé) d'avant la crise. Néanmoins, en dépit d'un contexte marqué par la succession de deux récoltes abondantes à l'échelle mondiale et la reconstitution des stocks de réserves alimentaires, l'équilibre entre l'offre et la demande de produits alimentaires reste fragile, comme le montrent l'instabilité des cours et les craintes d'agitation sociale suscitées par le volume de la récolte de blé, très inférieur aux attentes.
8. Depuis septembre 2000, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) constituent un point de référence central pour le niveau et l'orientation de l'aide au développement à l'échelle internationale et nationale. Le recul de l'incidence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire figure en tête de la liste des priorités puisque l'OMD 1 consiste à réduire l'extrême pauvreté et la faim. Deux des trois cibles de cet objectif visent à réduire de moitié, entre 1990 et 2015, d'une part la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, et, d'autre part, la proportion de la population qui souffre de la faim. Dans le cadre de ces opérations, le FIDA s'emploie à exécuter son mandat, qui consiste à renforcer la capacité des populations rurales pauvres d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire dans le cadre d'une émancipation économique durable, ce qui lui confère un rôle et une responsabilité essentiels dans l'action entreprise à l'échelle de la planète pour atteindre ces objectifs. À l'échelle mondiale, bien plus de la moitié de la population rurale pauvre et de ceux qui souffrent de la faim vivent dans les zones rurales des pays en développement, et pour la plupart d'entre eux les revenus et la sécurité alimentaire dépendent de l'agriculture familiale.
9. La Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale sur les Suites données aux textes issus du Sommet du Millénaire, tenue du 20 au 22 septembre 2010, s'est félicitée "du progrès accompli, tout en constatant avec une vive inquiétude que ce progrès est très loin d'être suffisant". Dans le domaine de l'agriculture, les participants ont fait état de leur volonté de répondre à la nécessité de faire plus en prenant les engagements suivants:
- accroître la production durable et la disponibilité et la qualité des produits alimentaires;
  - favoriser l'augmentation de la productivité agricole et des pratiques agricoles durables en facilitant l'accès des petits exploitants agricoles, et en particulier des femmes, aux marchés, au crédit et aux intrants;
  - mettre en œuvre de toute urgence le plan d'action global en faveur des petits exploitants agricoles, notamment par l'intermédiaire d'un nouveau fonds fiduciaire multidonateur employant l'enveloppe de 20 milliards d'USD sur trois ans que les pays représentés au Sommet du Groupe des Huit tenu à L'Aquila (Italie) se sont engagés à investir pour assurer la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale;
  - accroître les investissements nationaux et internationaux en faveur d'un développement agricole et rural durable à court, moyen et long terme, et retrouver un équilibre entre développement rural et développement urbain; et
  - instaurer la sécurité alimentaire et réduire la faim grâce au transfert et à l'utilisation de techniques agricoles adaptées, abordables et durables.
10. C'est précisément ce que fait le FIDA, et c'est la raison pour laquelle il a obtenu les moyens nécessaires pour renforcer son action durant la période de la huitième reconstitution. De surcroît, le Fonds agit dans le cadre d'une stratégie privilégiant de plus en plus les dimensions structurelles qui permettront d'assurer la durabilité. En premier lieu, son action en faveur du développement agricole prend de plus en

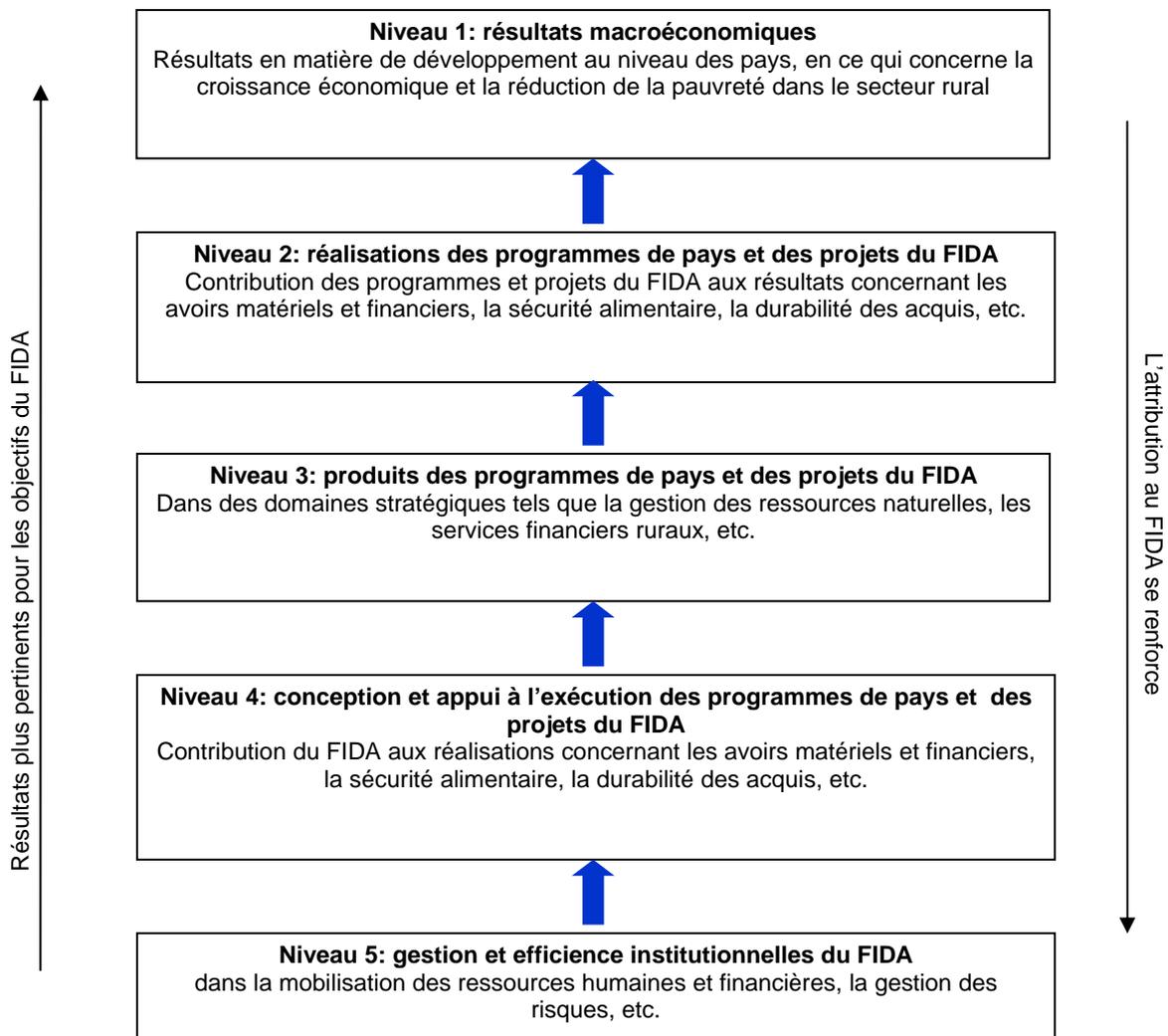
plus en compte les implications du changement climatique pour l'agriculture, les petits paysans et la population rurale pauvre. En second lieu, l'intégration des petits paysans aux marchés et le renforcement des relations avec les gros investissements privés dans la filière agricole sont en passe de devenir la marque distinctive des projets financés par le FIDA; cela montre que le Fonds est conscient de l'importance capitale de disposer d'un flux de revenus suffisant et stable pour permettre un développement autonome reposant sur l'épargne des petits paysans, et qu'il reconnaît le rôle vital du secteur privé, qui met à la disposition de la production des services, des intrants et une organisation en aval indispensables pour permettre aux petits paysans de s'intégrer aux marchés et d'en tirer avantage.

### **III. Le cadre de mesure des résultats**

11. Le CMR assure le suivi de l'efficacité du FIDA en matière de développement à cinq niveaux. Le niveau 1 (résultats macroéconomiques) concerne les principales variables macroéconomiques, dont la plupart correspondent aux cibles et paramètres de mesure des OMD, signe que les activités du FIDA font partie intégrante de cette initiative d'envergure mondiale et contribuent à sa réalisation (sans qu'il soit possible de quantifier les résultats qui lui sont directement imputables). Le FIDA n'assure pas un suivi spécifique des résultats obtenus à ce niveau, mais il s'appuie sur les mêmes sources de données que la communauté internationale dans son ensemble.

Figure 3

**La hiérarchie du cadre de mesure des résultats et l'enchaînement des résultats pour la période de la huitième reconstitution du FIDA**



12. Le niveau 2 s'attache à mesurer les **réalisations** des projets, pour lesquels le FIDA joue un rôle important en matière de conception, de financement et d'appui à l'exécution, et qui contribuent à la réalisation des résultats macroéconomiques pris en compte au niveau 1. Le niveau 3 concerne les **produits** que génèrent les projets en cours (superficie mise en irrigation, kilométrage de routes construites, etc). Le niveau 4 comprend des indicateurs de nature à évaluer la qualité du travail fourni par le FIDA pour faire en sorte que les projets génèrent les meilleurs produits et réalisations possibles. Le niveau 5 fait appel à des indicateurs qui évaluent dans quelle mesure le FIDA s'organise pour gérer les ressources dont il dispose de manière à optimiser la performance aux niveaux d'impact plus élevés et plus directs.
13. La hiérarchisation des niveaux du CMR reflète la maîtrise que le FIDA est concrètement en mesure d'exercer sur les variables mesurées. Le niveau 5 (gestion et efficacité institutionnelles) fait référence aux variables qui sont dans une très large mesure sous le contrôle du FIDA, celui-ci étant directement responsable des résultats obtenus dans ce domaine. À l'opposé, le niveau 1 englobe des variables sur lesquelles le FIDA ne peut exercer qu'une influence très modeste, mais qu'il est important de suivre de manière à fournir des orientations stratégiques pour les opérations. Le tableau 1 présente la liste détaillée des

indicateurs du CMR, accompagnée des valeurs de référence et des objectifs pour 2012.

## A. Niveau 1 du CMR: résultats macroéconomiques

14. Les indicateurs du niveau 1 du CMR sont repris dans les OMD, ce qui souligne le rôle que joue le FIDA dans le développement à l'échelle mondiale et l'importance de la contribution qu'il apporte à l'harmonisation des actions de développement. Le niveau 1 reprend les indicateurs cibles de l'OMD 1 (indicateurs 1.1 à 1.3 du CMR), accompagnés d'indicateurs spécifiques au secteur agricole (production végétale, valeur ajoutée du secteur agricole, niveau de l'aide publique au développement [APD] destinée à l'agriculture, et part du budget affectée à l'agriculture et au développement rural). Le fait que le niveau 1 comprenne un certain nombre d'indicateurs spécifiquement agricoles reflète la particularité de la contribution que le FIDA apporte à la réalisation des OMD et la conviction selon laquelle "une croissance élevée par habitant, entraînée par la productivité agricole, la création d'emplois et une répartition équitable des revenus, des actifs et des opportunités aboutit à une réduction rapide de la pauvreté et de la faim", pour reprendre les termes d'un rapport important que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a récemment publié (PNUD 2010)<sup>1</sup>.

Tableau 1

### Indicateurs de niveau 1 du CMR (résultats macroéconomiques): indicateurs de l'OMD 1 et indicateurs du développement dans le monde

Indicateur du CMR	Valeur de référence (année)	RIDE 2010 (année)	Objectif pour 2012
1.1 OMD 1: population vivant avec moins de 1,25 dollar par jour <sup>a</sup>	26% (2005)	27% (2005)	21%
1.2 OMD 1: prévalence de la sous-alimentation dans la population <sup>a</sup>	17% (2002-04)	16% (2005-07)	10%
1.3 OMD 1: enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale <sup>a</sup>	27% (2005)	26% (2008)	17%
1.4 Indice de production végétale (1999-2001 = 100) <sup>b</sup>	112,4 (2006)	116,8 (2007)	suivi
1.5 Valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle en %) <sup>b</sup>	4,1% (2004)	4,0% (2008)	suivi

<sup>a</sup> Source: Nations Unies, *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement*, New York, 2010.

<sup>b</sup> Source: Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde* (cf. <http://data.worldbank.org>).

Tableau 2

### Indicateurs de niveau 1 (résultats macroéconomiques): investissements dans l'agriculture

Indicateur	Valeur de référence (année)	RIDE 2010 (année)	Objectif pour 2012
1.6 Niveau de l'aide publique au développement destinée à l'agriculture, en milliards d'USD <sup>a</sup>	4,2 (2007)	4,9 (2008)	suivi
1.7 Proportion de pays respectant la Déclaration de Maputo (10% du budget affecté à l'agriculture) <sup>b</sup>	23 (2005)	19 (2007)	suivi

<sup>a</sup> Source: Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), StatExtracts (cf. [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA\\_SECTOR](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR))

<sup>b</sup> Source: Secrétariat de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, *Sharpening the Rural Focus of Poverty Reduction Strategies: Context, Lessons and Way Forward*, Rapport de synthèse, Bonn, 2008)

15. Le CMR précise à la fois les indicateurs et les sources de données à utiliser; or, dans le cas du niveau 1, les données ne sont disponibles qu'après un très long délai. En ce qui concerne les cibles des OMD, les progrès accomplis sont limités. Les dernières indications, tirées des rapports établis pour les besoins de la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale sur les Suites données

<sup>1</sup> Source: PNUD, *Que faut-il pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement? – Une évaluation internationale*, New York, 2010.

aux textes issus du Sommet du Millénaire, sont les suivantes (Assemblée générale des Nations Unies, 2010)<sup>2</sup>:

- Un certain nombre de pays, y compris parmi les plus pauvres, ont obtenu des succès importants dans la lutte contre l'extrême pauvreté et la faim. Toutefois, les progrès sont inégaux, et, à défaut d'efforts supplémentaires, il est probable que plusieurs des Objectifs du Millénaire pour le développement ne seront pas atteints dans de nombreux pays.
  - Les crises (instabilité des prix de l'énergie et des produits alimentaires, crises économiques et financières et poursuite du changement climatique) ont réduit à néant les avancées du développement, exacerbé les tensions sociales et aggravé la vulnérabilité au sein des pays et des communautés, en particulier dans les populations pauvres et marginalisées.
  - Le nombre de personnes qui vivent dans la pauvreté extrême et souffrent de la faim pourrait franchir le seuil du milliard, et les inégalités entre les pays et en leur sein demeurent un problème important. Les pays confrontés aux obstacles les plus préoccupants sont les pays les moins développés, les pays enclavés et les petits États insulaires en développement, ainsi que les pays qui sont exposés aux risques naturels ou qui subissent des périodes de conflit ou de violence armée à répétition.
16. En ce qui concerne la proportion de la population qui vit avec moins de 1 dollar par jour, le constat est le suivant:
- Dans les régions en développement, le taux de pauvreté global est passé de 46% en 1990 à 27% en 2005; les progrès sont soutenus dans beaucoup de pays en développement, et cela en dépit des revers dus au ralentissement économique de 2008-2009 et aux effets des crises alimentaire et énergétique. Le taux de pauvreté global devrait donc malgré tout tomber à 15% d'ici à 2015, ce qui laisse penser qu'il est possible d'atteindre la cible fixée aux termes des OMD. Cela signifie qu'environ 920 millions de personnes vivront sous le seuil international de pauvreté, soit moitié moins qu'en 1990.
  - En valeur absolue, on estime à 1,4 milliard le nombre de personnes qui vivaient toujours dans l'extrême pauvreté en 2005, contre 1,8 milliard en 1990.
  - Les succès remportés jusqu'à présent sont dans une large mesure à mettre au crédit des avancées exceptionnelles en Asie, et principalement en Asie orientale; dans cette région, le taux de pauvreté a chuté, passant de près de 60% à moins de 20% en un quart de siècle. Il devrait être ramené à 5% en Chine et à 24% en Inde d'ici à 2015. En revanche, la réduction de l'extrême pauvreté a peu progressé en Afrique subsaharienne, où le taux de pauvreté n'a que légèrement baissé, puisqu'il est passé de 58% à 51% entre 1990 et 2005. L'Afrique subsaharienne, l'Asie occidentale et certaines parties de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale sont les quelques régions qui ne devraient pas atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté fixé dans les OMD.
  - La Chine et le Vietnam concentrent les plus fortes réductions du taux de pauvreté, et l'Inde représente une large part de la diminution constatée en Asie du Sud. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, le recul du niveau absolu de pauvreté est dans une large mesure imputable au Brésil.
17. En ce qui concerne la proportion de la population qui souffre de la faim, le constat est le suivant:
- Le nombre de personnes sous-alimentées a continué à augmenter; parallèlement, dans certaines régions, le lent recul de la prévalence de la

<sup>2</sup> Source: Assemblée générale des Nations Unies, Tenir les promesses: unis pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement ([http://www.campagnedumillenaire.org/IMG/pdf/Document\\_final\\_Sommet\\_OMD\\_2010.pdf](http://www.campagnedumillenaire.org/IMG/pdf/Document_final_Sommet_OMD_2010.pdf)).

faim a été enravé, voire inversé, entre 2000 et 2002 et entre 2005 et 2007. Un enfant de moins de cinq ans sur quatre environ souffre d'une insuffisance pondérale, généralement provoquée par les facteurs suivants: alimentation insuffisante en quantité ou en qualité, eau, assainissement et services sanitaires inadaptés, pratiques de soins et d'alimentation médiocres.

- Les prix des aliments de base sont restés élevés en 2009, après la crise initiale de 2008. Parallèlement, les revenus des ménages pauvres ont diminué en raison de la hausse du chômage provoquée par la récession économique. La conjugaison de ces deux crises a contribué à une réduction drastique du pouvoir d'achat des consommateurs pauvres, qui consacrent une part importante de leurs revenus à l'achat de produits alimentaires de base.
  - Entre 1990 et 2008, la proportion d'enfants de moins de cinq ans souffrant d'une insuffisance pondérale a reculé de 31% à 26% dans les régions en développement. La lutte contre la prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants a marqué des points dans toutes les régions sauf l'Asie occidentale. L'Asie orientale, la région Amérique latine et Caraïbes et les pays d'Asie appartenant à la Communauté d'États indépendants ont atteint l'objectif fixé aux termes des OMD ou sont en passe de le faire, tandis que l'Asie du Sud-Est et l'Afrique du Nord sont en bonne voie.
  - Dans tous les pays en développement, les enfants des zones rurales sont plus exposés à l'insuffisance pondérale que les enfants qui vivent en ville. Dans certaines parties de l'Asie ou de la région Amérique latine et Caraïbes, cet écart s'est en fait creusé entre 1990 et 2008.
18. Le tableau qui se dessine fait apparaître, dans l'ensemble, une amélioration importante des revenus des populations pauvres, mais cette amélioration est loin d'être uniforme. La situation est moins bonne en ce qui concerne la faim et la malnutrition infantile, et sur ces deux plans les zones rurales s'en sortent encore moins bien que les autres, car elles sont de loin les plus touchées par la pauvreté, la faim et la malnutrition infantile. La question du développement rural et de la croissance de la production agricole au bénéfice des populations rurales pauvres reste l'enjeu central pour parvenir à ce que la réalisation de l'OMD 1 se fasse au bénéfice du plus grand nombre, ce qui est loin d'être le cas à l'heure actuelle.
19. En ce qui concerne l'aide publique au développement en faveur de l'agriculture à l'échelle internationale et nationale, qui était tombée à un niveau très faible au milieu des années 2000, globalement, la tendance s'est très probablement inversée, du moins en ce qui concerne les intentions d'engagements. L'accroissement des ressources propres du FIDA à la faveur de la huitième reconstitution s'inscrit dans le cadre de cette remontée. Le FIDA apporte une contribution à la fois directe et indirecte aux investissements en faveur de l'agriculture familiale et de la production qui s'y rattache. En 2009, le volume du programme de prêts et de dons était supérieur de 19,1% à celui de 2008 (602,3 millions d'USD) et, pour les trois premiers trimestres de 2010, les montants engagés au titre des projets étaient inférieurs de 4,3% au total de l'année 2000. Le FIDA est donc en passe de réussir à concrétiser de nouveaux engagements à hauteur de 800 millions d'USD. Le Fonds joue également un rôle important dans la mobilisation d'autres ressources en faveur du développement de l'agriculture familiale: d'ici à la fin de l'année 2010, il prévoit de mobiliser plus de 1 milliard d'USD sous forme de cofinancements traditionnels. Par ailleurs, il joue un rôle nouveau en assurant la gestion directe de ressources supplémentaires concrétisant les engagements à accroître l'APD en faveur de l'agriculture. C'est le cas, par exemple, pour les ressources engagées par la Commission européenne au titre de l'Initiative en faveur de la sécurité alimentaire, pour les ressources engagées au titre du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire mis en place au lendemain du Sommet de L'Aquila et, tout récemment, pour un fonds fiduciaire de cofinancement innovant doté de 300 millions d'EUR apportés par l'Espagne, dont le FIDA assure la gestion.

20. Le FIDA contribue directement à l'accroissement de l'APD en faveur de l'agriculture (un paramètre suivi au titre du niveau 1). Toutefois, son rôle dans la mobilisation et l'utilisation de cette aide va bien au-delà. À mesure que les partenaires s'intéressent davantage à la composante paysanne du secteur agricole, considérée comme l'une des clés de la réduction de la pauvreté et comme un moyen encore relativement peu étudié de contribuer à la sécurité alimentaire mondiale, au sein de l'architecture du développement agricole, le FIDA fait de plus en plus figure de référence en matière de conception de programmes et de projets et de gestion de l'appui à l'exécution. Ce rôle dépasse le cadre de l'aide internationale au développement, car les pays à revenu intermédiaire et les économies émergentes investissent une part très importante de leurs propres ressources dans des projets conçus et supervisés par le FIDA, et le secteur privé participe de plus en plus au financement des activités relevant des projets, particulièrement, mais pas exclusivement, sous forme d'investissements dans la transformation et la gestion de volumes importants de produits agricoles provenant de l'agriculture familiale.
21. La concertation à l'échelle nationale et internationale est une dimension importante de l'action engagée par le FIDA pour exercer une influence sur les résultats macroéconomiques. Outre un programme de dialogue dynamique mené dans les plus hautes sphères politiques, sous la conduite du Président du FIDA, le Fonds joue au sein de l'architecture internationale du développement un rôle très important de promotion du développement agricole et paysan dans le cadre d'un large éventail de forums et de mécanismes essentiels dédiés au développement, dont la liste présentée au tableau 3 n'est pas exhaustive.

Tableau 3

**La participation du FIDA à des forums et mécanismes dédiés au développement**

<i>Forums et mécanismes dédiés au développement</i>	<i>Mode de participation du FIDA</i>
Forum économique mondial	Participation au niveau mondial et régional
Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire mise en place par le Secrétaire général des Nations Unies	Membre du Secrétariat, hébergé par le Fonds
Comité de la sécurité alimentaire mondiale	Membre du Secrétariat contribuant au budget
Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire	Membre du comité de pilotage et organisme d'exécution
Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural	Coprésidence
Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale	Membre de l'équipe spéciale à l'occasion de la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement, bailleur de fonds et gestionnaire du programme d'appui financé par la Commission européenne
Fonds pour l'environnement mondial	Organisme d'exécution
Fonds pour l'adaptation	Entité multilatérale d'exécution
Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification	Mécanisme mondial hébergé par le Fonds
Coalition internationale pour l'accès à la terre	Secrétariat hébergé par le Fonds
Système commun d'évaluation des performances	Membre
Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones	Hébergement et gestion

22. En 2010, le FIDA a mis la dernière main au Rapport sur la pauvreté rurale, l'un des premiers documents au monde à analyser le développement de l'agriculture et des petites exploitations agricoles dans le contexte de la crise mondiale des prix des produits alimentaires et de ses répercussions.

## B. Niveau 2 du CMR: résultats des programmes de pays et des projets

### Introduction et méthodologie

23. La mobilisation des ressources et leur investissement constituent pour le FIDA un moyen plutôt qu'une fin en soi. Les opérations du FIDA ont pour finalité d'obtenir une évolution favorable sur le terrain, au sein des populations pauvres et parmi les petits producteurs des zones rurales des pays en développement. Le niveau 2 du CMR est axé sur la performance des programmes de pays du FIDA et des projets financés par le FIDA, et dans une large mesure supervisés par lui, pour ce qui est de produire ces résultats. Les réalisations du niveau 2 ne sont pas directement et complètement sous le contrôle du FIDA. En effet, l'exécution des projets est confiée à des institutions et partenaires nationaux, et les réalisations subissent fortement l'influence de facteurs extérieurs à caractère économique ou politique ou d'origine naturelle. Reste que le FIDA investit massivement dans la conception des projets et l'appui à leur exécution (y compris sous forme de supervision) afin d'atténuer les risques qui découlent de ces facteurs, et qu'il a une part non négligeable de responsabilité dans les résultats obtenus. Par conséquent, alors que les indicateurs de niveau 1 mesurent des réalisations collectives auxquelles le FIDA contribue, le Fonds assume une part de responsabilité beaucoup plus importante pour les réalisations des programmes de pays et des projets qui relèvent du niveau 2, dont il doit rendre compte. L'évaluation de la performance repose sur l'analyse des RAP établis par l'emprunteur avec le concours du FIDA.
24. Cette section présente les résultats obtenus au regard des indicateurs de niveau 2 pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010. Pour rendre compte des réalisations des projets au cours de ces 12 mois, le rapport s'appuie surtout sur les résultats observés pour 25 projets récemment achevés (annexe I), tels qu'ils sont présentés dans les RAP<sup>3</sup>. Les 25 rapports étudiés couvrent l'ensemble des projets achevés durant la période considérée. L'analyse de l'évolution de la performance repose sur une moyenne mobile sur deux ans, afin de disposer d'une cohorte plus importante et de limiter le plus possible les variations aléatoires qui pourraient se produire en raison du petit nombre de projets achevés au cours d'une année donnée. Les derniers chiffres relatifs à la performance reposent par conséquent sur l'analyse de la cohorte de 50 projets achevés en 2009 et 2010.
25. Ce rapport utilise également les constatations de la version provisoire du RARI 2010, qui propose une synthèse des évaluations indépendantes achevées en 2009. Il fait ainsi référence aux chiffres annuels ainsi qu'aux moyennes des trois dernières années, lesquelles permettent des comparaisons plus fiables puisqu'elles concernent un échantillon plus vaste.
26. Pour analyser les atouts et les faiblesses des projets individuels ou pour rechercher les facteurs qui expliquent pourquoi la performance est bonne ou mauvaise, ce rapport a analysé uniquement les 25 projets examinés en 2010, afin de proposer les informations les plus actuelles possibles. Les 25 projets retenus ont été analysés au regard des critères suivants:
- la performance du projet, qui recouvre la pertinence, l'efficacité et l'efficience;
  - la performance des partenaires, autrement dit du FIDA, du gouvernement, de l'institution coopérante, des cofinanceurs et des ONG;
  - l'impact sur la pauvreté rurale, par exemple sur la sécurité alimentaire et les actifs; et
  - la performance pour les aspects transversaux tels que l'innovation, la reproductibilité, l'application à plus grande échelle, la durabilité, le ciblage et l'égalité entre les sexes.

<sup>3</sup> Les numéros d'identification des projets sont utilisés tout au long de ce rapport pour les différencier (voir l'annexe I).

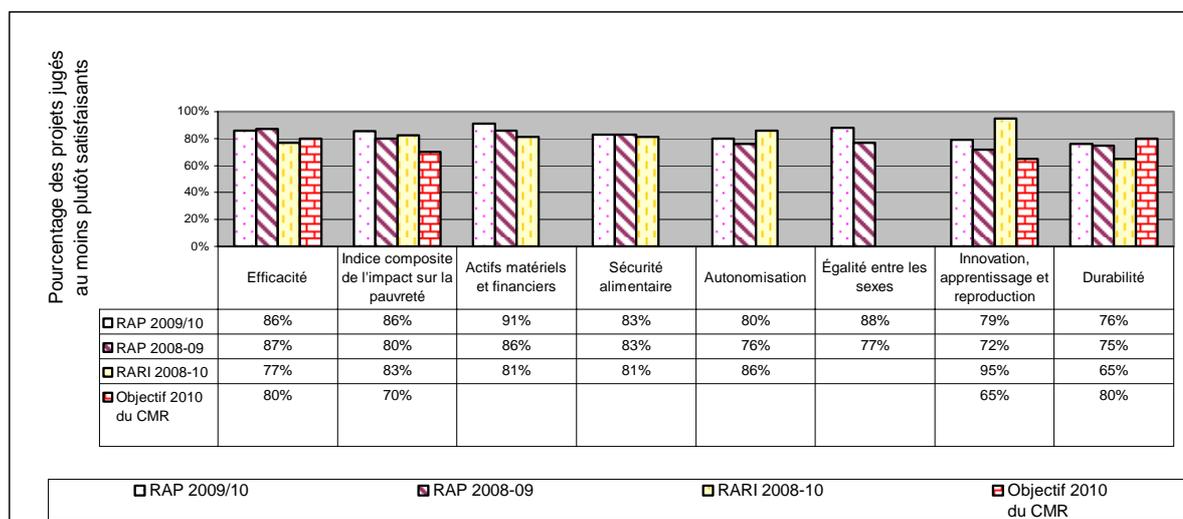
27. Afin d'appliquer une méthode standardisée, une grille d'évaluation simple a été utilisée pour analyser tous les RAP en appliquant les mêmes critères (annexe II). En outre, la qualité et le champ d'analyse des RAP ont également été évalués (annexe III). Les outils d'autoévaluation en usage au FIDA appliquent un barème d'évaluation sur six points<sup>4</sup>, compatible avec le système appliqué par le Bureau de l'évaluation du FIDA.
28. La cohorte étudiée comprend des projets achevés au cours de la même période et non des projets ayant démarré au cours de la même période car la durée d'exécution des projets est très variable. Les 25 projets analysés en 2009/10 ont été approuvés entre 1995 et 2002 et, pour 15 d'entre eux, soit 60%, entre 1999 et 2000. Le taux moyen de décaissement s'établit à 96%, et près de la moitié des projets ont été placés sous supervision directe du FIDA (à la fin de la période d'exécution 2008/09). En ce qui concerne la cohorte de 50 projets achevés en 2009 et 2010, le montant total des financements apportés par le FIDA s'élève à environ 736 millions d'USD.

### Performance au regard du CMR 2007-2010

29. Le RIDE porte sur l'année 2010, pour laquelle deux CMR se chevauchent: le CMR pour la période 2007-2010 (qui s'articule avec le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010) et le CMR couvrant la période de la huitième reconstitution (2010-2012). Sur la base des résultats dont les RAP font état, tous les objectifs fixés pour 2010 aux termes du CMR 2007-2010 ont été atteints (et largement dépassés en ce qui concerne l'impact sur la pauvreté et l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle), à l'exception de la durabilité, pour laquelle le FIDA obtient un pourcentage de 76% alors que l'objectif était de 80% (voir le graphique 1).

Graphique 1

**Résultats des projets et programmes: réalisations au regard des objectifs fixés pour 2010 aux termes du CMR 2007-2010**



### Performance au regard des objectifs fixés pour 2012

30. Le tableau 4 présente les indicateurs retenus dans le CMR couvrant la période de la huitième reconstitution pour le niveau 2, qui concerne les **réalisations des programmes de pays et des projets**, répartis entre trois "domaines": **performance des projets, impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible et facteurs transversaux** (voir l'annexe III). Les paragraphes 31 à 44, 45 à 76 et 77 à 94 rendent compte de la performance au regard de ces indicateurs respectivement pour chacun de ces trois domaines. Les données tirées des RAP et du RARI couvrent un nombre de projets relativement limité. Les tableaux 4 et 5 présentent également des données extraites de l'Évaluation externe indépendante

<sup>4</sup> Les notes ont les significations suivantes: 6 = très satisfaisant, 5 = satisfaisant, 4 = plutôt satisfaisant, 3 = plutôt insuffisant, 2 = insuffisant, et 1 = très insuffisant. Un score supérieur ou égal à 4 traduit une performance globalement positive.

(EEI) afin d'être en mesure d'analyser les évolutions à plus long terme. Pour tous les indicateurs sauf la pertinence, pour laquelle l'EEI faisait état d'un taux de réalisation de 100%, on constate d'importants progrès par rapport aux pourcentages mentionnés en 2005 dans l'EEI.

Tableau 4

**Niveau 2 de la matrice du CMR: réalisations des programmes de pays et des projets**

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence <sup>a</sup>	Objectif 2012	
<b>Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus:</b>				
2.1	Contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes <sup>b</sup>	RARI	69%	80%
<b>Pourcentage de projets notés 4 ou plus à leur achèvement:</b>				
2.2	Efficacité	EEI	67%	
		RARI	82%	90%
		RAP	87%	90%
2.3	Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation, etc.)	EEI	55%	
		RARI	91%	90%
		RAP	83%	90%
2.4	Égalité entre les sexes	RAP	76%	80%
2.5	Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle	EEI	25-50%	
		RARI	100%	80%
		RAP	72%	75%
2.6	Durabilité des acquis	EEI	40%	
		RARI	73%	75%
		RAP	75%	75%
2.7	Pertinence	EEI	100%	
		RARI	91%	90%
		RAP	94%	90%
2.8	Efficience	EEI	45%	
		RARI	55%	75%
		RAP	65%	75%

<sup>a</sup> Année de référence: EEI: 2005; RARI: 2008; RAP: 2008-2009

<sup>b</sup> Tous les indicateurs font l'objet d'un suivi détaillé à l'occasion de chacune des évaluations de programmes de pays effectuées par IOE.

**Indicateurs 2.2, 2.7 et 2.8 du CMR: performance des projets**

31. La performance des projets est évaluée en fonction des trois facteurs suivants:
- **Efficacité** (indicateur 2.2 du CMR), c'est-à-dire la mesure dans laquelle les projets ont atteint leurs objectifs en termes de produits matériels, de pourcentage de la population qui en a bénéficié et d'ampleur de l'amélioration des conditions de vie et de la réduction de la pauvreté des populations bénéficiaires.
  - **Pertinence** (indicateur 2.7 du CMR), c'est-à-dire le degré de cohérence entre les stratégies et les activités des projets et les besoins des populations rurales pauvres.
  - **Efficience** (indicateur 2.8 du CMR), c'est-à-dire le rapport entre les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus ("rapport qualité/prix").
32. Le tableau 5 montre que c'est sur le plan de la pertinence que les projets du FIDA obtiennent les meilleurs résultats, avec une proportion toujours plus élevée de projets notés 4 ou plus. Ce succès reflète la stabilité de la performance du FIDA

pour ce qui est de la réponse apportée aux enjeux de la réduction de la pauvreté rurale. En ce qui concerne l'efficacité, la proportion de projets notés 4 ou plus reste stable pour la cohorte de projets analysés en 2010, à un niveau proche de l'objectif fixé pour 2012 (90%). L'efficacité des projets est inférieure à leur pertinence et leur efficacité, et c'est sur ce plan que les progrès sont les plus faibles.

Tableau 5  
Performance des projets

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence <sup>a</sup>	RIDE 2010	Objectif 2012
<b>Pourcentage de projets notés 4 ou plus à leur achèvement:</b>				
	EEl	67%		
2.2 Efficacité	RARI	82%	77%	90%
	RAP	87%	86%	90%
	EEl	100%		
2.7 Pertinence	RARI	91%	97%	90%
	RAP	94%	98%	90%
	EEl	45%		
2.8 Efficience	RARI	55%	57%	75%
	RAP	65%	66%	75%

<sup>a</sup> Année de référence: EEl: 2005; RARI: 2008; RAP: 2008-2009

33. L'analyse des résultats et de l'impact annuels d'un échantillon de 17 projets effectuée cette année par IOE fait apparaître une baisse de la performance des projets qui s'explique principalement par la chute de l'indicateur relatif à l'efficacité, qui est passé de 82 à 65%. Lorsque la performance est évaluée à l'aide des moyennes calculées sur les trois dernières années présentées dans le RARI, la performance d'ensemble des projets du FIDA est élevée, puisqu'elle atteint 84%, soit un niveau presque identique à celui de 83% dont fait état l'autoévaluation.
34. **Efficacité** (indicateur 2.2 du CMR). En 2010, deux projets ont été jugés très efficaces (un projet réalisé en Chine et un projet réalisé au Pérou ont obtenu la note 6) et neuf efficaces (note 5: Bénin, Bosnie-Herzégovine, El Salvador, Érythrée, Ghana, Jordanie, Mozambique, Pakistan n° 524, République dominicaine). Au Pérou, les bons résultats sont à mettre au crédit de plusieurs facteurs: une unité de gestion de projet (UGP) performante dirigée par un coordonnateur doté de l'expérience nécessaire et présent depuis suffisamment longtemps; la sélection du personnel technique dans le cadre d'une procédure rationnelle d'appel à candidature (personnes originaires de la zone du projet, disposant d'une formation et d'une expérience solides et maîtrisant les langues locales); et l'implantation de l'UGP et des bureaux locaux dans des villes de taille moyenne situées au sein de la zone du projet. Dans le cas de la Chine, la grande efficacité du projet reposait sur les facteurs suivants: i) modalités d'exécution placées sous la conduite de fonctionnaires d'un rang relativement élevé; ii) bonne communication entre les parties prenantes à tous les niveaux; iii) enchaînement judicieux des activités; iv) mise en place d'un système rationnel de gestion du projet, particulièrement en ce qui concerne la gestion financière; v) stabilité des ressources humaines tout au long de la période d'exécution; et vi) gestion financière synchronisée avec le déroulement effectif du projet. Certaines caractéristiques communes aux projets efficaces ont trait à la fois à leur conception et à leur mise en œuvre: i) approche souple de la mise en œuvre; ii) conception reposant sur une méthode de planification participative partant de la base; iii) adoption de mesures de décentralisation et d'externalisation; iv) présence d'une UGP bien dirigée et solide dotée d'un personnel compétent; et v) modalités d'exécution bien définies.
35. Dans la cohorte de cette année, le niveau de performance a été jugé insuffisant ou très insuffisant dans le cas de trois projets (Égypte, Pakistan n° 1042 et Yémen). Il s'agit de projets qui ont été confrontés à des difficultés très importantes pour

atteindre leurs objectifs de développement en raison de la conjonction de facteurs ayant trait à des problèmes de fond affectant la conception et la mise en œuvre, comme par exemple une conception du projet extrêmement complexe, une stratégie inadaptée, des capacités de mise en œuvre médiocres et une performance des partenaires insuffisante.

36. **Pertinence** (indicateur 2.7 du CMR). La pertinence des projets du FIDA demeure élevée, et elle progresse avec chaque nouvelle cohorte de projets achevés (98% en 2009/10 contre 94% en 2008/09). Deux projets ont été jugés très pertinents en 2010 (note 6), et aucun d'entre eux n'a obtenu une note négative (1 ou 2). Ces appréciations, qui sont dans la droite ligne de celles des années précédentes, montrent que la conception des projets correspond au mandat du FIDA, aux stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires et aux besoins des populations rurales pauvres.
37. **Atouts** (note 5 ou 6). Les projets réalisés en Chine et au Pérou ont été jugés très pertinents, tandis que 15 autres projets ont été jugés pertinents en ce qui concerne l'approche, la finalité, les objectifs et les composantes (Angola, Azerbaïdjan, Bénin, Bosnie-Herzégovine, Burkina Faso, El Salvador, Érythrée, État plurinational de Bolivie, Gaza et Cisjordanie, Ghana, Mozambique, Nigéria, République dominicaine, République populaire démocratique de Corée et Sénégal). Ces chiffres montrent que, dans la plupart des cas, le principe global sur lequel repose le projet et sa conception répondent aux besoins des populations rurales pauvres et s'attaquent à un certain nombre de facteurs importants qui font obstacle au développement rural. Dans le cas du Ghana, la finalité du projet, qui avait pour objet de renforcer le système financier rural, était pertinente puisqu'elle apportait une réponse valable au manque de services financiers, alors que ces services constituaient le maillon essentiel qui faisait défaut pour mettre en place une stratégie intégrée de développement rural. Par ailleurs, le projet était pertinent au niveau du gouvernement puisqu'il n'existait ni cadre politique ni stratégie en matière de microfinance rurale.
38. L'examen des RAP démontre que l'adoption d'un processus de planification participatif qui place les communautés rurales au cœur de la stratégie du projet est un facteur essentiel de pertinence des interventions menées car elle garantit que les stratégies adoptées correspondent aux priorités des bénéficiaires. Dans d'autres cas, la pertinence du projet s'est trouvée renforcée parce que la stratégie a pu être adaptée à l'évolution de la situation du pays, par exemple au Pérou, où le projet a réussi à rester en phase avec la nouvelle politique de décentralisation de l'État dans le cadre d'une concertation et d'une collaboration actives avec les collectivités locales.
39. Pour les projets moins pertinents<sup>5</sup>, les facteurs en cause ont principalement trait à des faiblesses dans la conception des projets et au manque d'attention portée à certaines caractéristiques propres au pays. Dans le cadre des projets mis en œuvre au Pakistan (n° 524 et n° 1042), la pertinence a été mise en cause parce que l'approche de la microfinance a été jugée inadaptée à la zone du projet: de sérieuses réserves ont été formulées en ce qui concerne les aspects relatifs au principe des intérêts, compte tenu de la situation locale et des sensibilités religieuses. Toutefois, dans le cas du projet Pakistan n° 1042, des mesures ont été prises pour rétablir la pertinence, et les conditions de financement ont pu être transformées en un mode de financement islamique. Le fait que les bénéficiaires ne prennent pas suffisamment en main certaines activités et interventions menées dans le cadre d'un projet est un autre facteur qui compromet la pertinence. En Jordanie par exemple, le manque d'adhésion et de participation active des paysans à la planification de l'aménagement des bassins versants a limité la pertinence du projet.

<sup>5</sup> Dans la cohorte de l'année 2010, en ce qui concerne le critère de pertinence, aucun projet n'a reçu la note 2 ou 3 (très peu pertinent ou peu pertinent). Par conséquent, dans ce paragraphe, les faiblesses mentionnées concernent des projets jugés plutôt pertinents (note 4).

40. **Efficienc**e (indicateur 2.8 du CMR). Parvenir à assurer l'efficience économique des projets de développement rural est un défi permanent auquel sont également confrontées les autres institutions financières internationales (IFI). Pour cet indicateur, la proportion de notes positives n'a guère évolué, puisqu'elle s'est établie à 66% en 2009/10 contre 65% en 2008/09. L'efficience des interventions réalisées dans le cadre des projets du FIDA est dans la plupart des cas moyenne (note 3 ou 4). Pour interpréter les données qui concernent l'efficience, il importe de noter que les RAP ne notent pas ce critère de manière adaptée et homogène, en partie parce qu'ils ne disposent pas toujours de données solides.
41. En 2010, quatre projets ont été jugés satisfaisants (note 5) en ce qui concerne l'efficience, à savoir les projets réalisés en Chine, en Jordanie, au Mozambique et au Pérou. Ces projets ont en commun les caractéristiques suivantes: coût par bénéficiaire moins élevé et/ou un taux interne de rentabilité économique plus élevé que prévu à la préévaluation; ratio coûts/avantages inférieur aux prévisions pour un certain nombre d'activités; et capacités de décaissement satisfaisantes. Parmi les facteurs dont il a été constaté qu'ils contribuent à un niveau d'efficience satisfaisant, on peut citer: une conception adaptée, simple et précisément ciblée, des décisions rapides et une administration de qualité. Les autres facteurs favorables sont les capacités et la taille adaptées de l'UGP, la présence de prestataires de services capables, le recours à des entrepreneurs locaux et la mise en concurrence des marchés.
42. À titre d'illustration, dans le cas du Pérou, le RAP met en avant des coûts du projet relativement faibles, y compris s'agissant des frais de personnel, des coûts d'exploitation et des services d'appui pour le bureau chargé du suivi et évaluation (S&E). Une part importante des ressources a été consacrée aux bénéficiaires du projet, avec des coûts unitaires pour l'assistance technique et la formation beaucoup moins élevés que prévu à la conception. La très faible part des coûts opérationnels dans le coût total s'explique par la petite taille de l'UGP et par le souci de maîtriser les coûts unitaires. En Chine, les efforts de maîtrise des coûts et la volonté d'assurer un enchaînement judicieux de la mise en œuvre ont contribué aux bons résultats obtenus sur le plan de l'efficience.
43. Huit projets au total ont été jugés pas ou peu efficaces (note 2 ou 3) en raison d'une conjonction de facteurs dont les principaux sont la médiocrité de la performance de l'exécution, les retards dans l'entrée en vigueur du prêt et les décaissements, et les coûts opérationnels élevés. En Égypte, l'entrée en vigueur du prêt a été retardée de 22 mois, ce qui a sérieusement nui à l'efficience du projet. De surcroît, les retards dans les décaissements en raison du manque de fonds de contrepartie ont fait obstacle au bon déroulement de la mise en œuvre. En Zambie, entre autres choses, l'efficience du projet a pâti d'une supervision insuffisante des différents prestataires de services et de l'inefficacité du dispositif de passation des marchés, qui a régulièrement entraîné des procédures d'appel d'offres laborieuses accompagnées de retards onéreux.
44. La prolongation de la période d'exécution va souvent de pair avec des problèmes d'efficience. En règle générale, la durée de vie du projet est prolongée afin de disposer de suffisamment de temps pour obtenir les résultats prévus. Toutefois, les prolongations sont le signe que les avantages tardent à se concrétiser, au détriment de l'efficience économique du projet. En 2010, sur les 25 projets de la cohorte, 19 ont été prolongés pour une durée moyenne de 24 mois<sup>6</sup>, ce qui porte la durée moyenne d'exécution des projets à leur achèvement à 8,3 ans. Du point de vue de l'efficience, les prolongations de projets sont bénéfiques si elles permettent soit d'obtenir des résultats décisifs, soit de mener à leur terme des activités dans lesquelles les bénéficiaires sont déjà engagés. En revanche, elles ne favorisent pas l'efficience si elles sont utilisées pour allonger la durée de vie (et par conséquent augmenter le taux de décaissement) d'un projet dont la performance est déjà médiocre.

<sup>6</sup> Correspondant au laps de temps qui s'écoule entre la date d'achèvement initialement prévue et la date d'achèvement effective.

### Indicateurs 2.3 du CMR: impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible

45. L'impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible est mesuré au moyen de neuf indicateurs clés inspirés de ceux mentionnés dans le cadre méthodologique d'évaluation des projets adopté par le FIDA en 2003, avec de légères différences. Ces indicateurs sont les suivants:
- actifs matériels;
  - actifs financiers;
  - sécurité alimentaire;
  - environnement;
  - capital humain;
  - capital social et autonomisation;
  - productivité agricole;
  - institutions et services; et
  - marchés.
46. Dans l'intervalle, IOE a ramené le nombre de domaines d'impact à cinq en regroupant un certain nombre d'indicateurs au sein d'un seul grand domaine. Toutefois, le champ couvert par les évaluations reste globalement analogue. La différence réside principalement dans le découpage des différents domaines.
47. Le tableau 6 présente la performance au regard de l'indice composite mesurant l'impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible. Globalement, la proportion de projets recevant une note égale ou supérieure à 4 pour l'ensemble des neuf domaines d'impact s'est légèrement améliorée puisqu'elle est passée de 83% en 2008/09 à 84% en 2009/10. Ce résultat, très supérieur à l'objectif de 70% fixé dans le CMR pour l'année 2010, montre que le FIDA s'est employé sans relâche à accroître son impact. Le graphique ci-après montre que c'est dans le domaine du capital humain et celui des actifs matériels qu'on trouve la proportion la plus élevée de projets notés 4 ou plus, avec des taux de respectivement 96% et 91%. L'accès aux marchés a très fortement progressé mais ce domaine reste celui dans lequel l'impact est le plus faible, avec une proportion de 73%.

Tableau 6

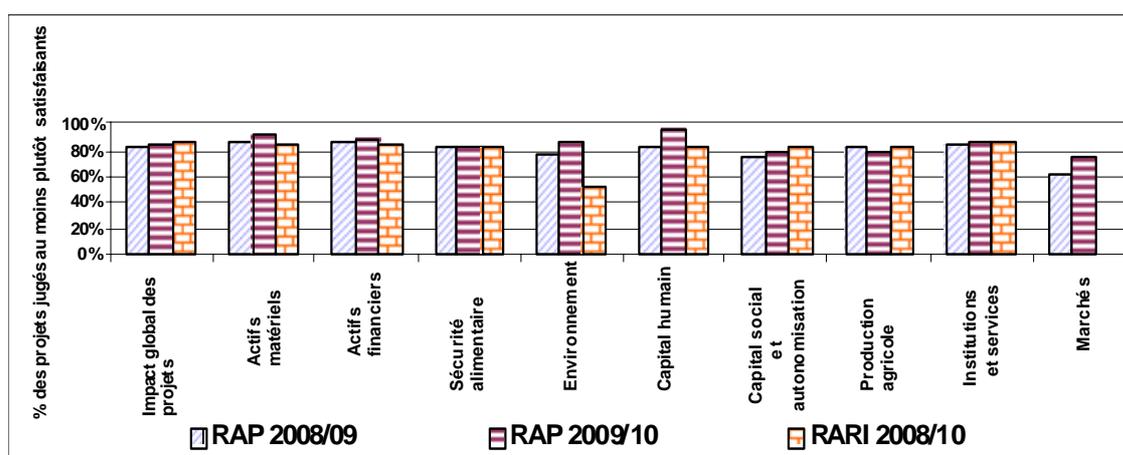
#### Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence <sup>a</sup>	RIDE 2010	Objectifs 2012
<b>Pourcentage des projets notés 4 ou plus à leur achèvement:</b>				
2.3 Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (actifs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation, etc.)	EI	55%		
	RARI	91%	86%	90%
	RAP	83%	84%	90%

<sup>a</sup> Année de référence: EI: 2005; RARI: 2008; RAP: 2008-2009

48. Le graphique 2 fait apparaître la performance pour chacun des éléments qui composent l'indice composite d'impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible. Entre 2008/09 et 2009/10, les domaines du capital humain, de l'accès aux marchés et de l'environnement sont ceux qui enregistrent l'évolution la plus forte, puisque le nombre de projets notés 4 ou plus progresse de respectivement 14% et 10%. Dans les domaines de la sécurité alimentaire et des institutions et services, aucune évolution notable ne s'est produite, tandis que dans le cas de la production agricole on constate un léger recul par rapport à la cohorte de projets 2008/09.

Graphique 2  
Impact sur la pauvreté rurale



49. En ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, le RARI de cette année fait état d'une performance annuelle inférieure à celle indiquée dans l'autoévaluation. C'est particulièrement le cas dans les domaines de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire, des revenus et des actifs, et du développement humain et de l'autonomisation. En revanche, en ce qui concerne le domaine des ressources naturelles et de l'environnement, selon le RARI, 71% des projets évalués ont eu un impact au moins plutôt satisfaisant, ce qui est beaucoup plus que les 27% dont le RARI de l'année précédente faisait état. Si l'on compare les moyennes mobiles sur trois ans, le RARI indique un pourcentage d'impact global satisfaisant de 86%, soit une proportion légèrement supérieure aux 84% mentionnés dans le système d'autoévaluation. En d'autres termes, lorsque les échantillons analysés dans le RARI sont regroupés pour améliorer leur représentativité, l'écart (ou le décalage) entre les résultats de l'autoévaluation et ceux de l'évaluation indépendante devient négligeable.
50. **Actifs matériels.** Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure le projet a facilité l'accès aux ressources productives (par exemple la terre, l'eau, le bétail, les outils et le matériel) et aux technologies dont les pauvres ont besoin pour accroître le rendement de leur travail et leurs revenus. Ce domaine compte parmi ceux où l'impact des interventions du FIDA est le plus fort. En effet, 91% des projets achevés et analysés en 2009/10 ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, ce qui dénote une amélioration par rapport au chiffre de 85% pour 2008/09. En outre, aucune note négative n'a été attribuée en 2010.
51. L'impact des projets du FIDA sur les actifs matériels a été jugé important (note:5) lorsque le taux de réalisation matérielle était équivalent à 100% ou s'en approchait et qu'il était possible de démontrer que l'amélioration de l'accès aux actifs matériels se traduisait par de meilleures conditions d'existence. En 2010, 11 projets se sont classés dans cette catégorie (Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Chine, El Salvador, Mozambique, Pakistan n° 524, Pérou, République dominicaine, Sénégal, Soudan et Zambie). Le type d'actifs matériels variait en fonction de la nature du projet. Au Soudan, les ménages bénéficiaires du projet ont pu développer leur cheptel; en outre, la mise en valeur des terres et la délimitation des grands itinéraires de parcours du bétail ont permis d'améliorer les actifs matériels à l'échelle des communautés. Par ailleurs, le projet a contribué à la construction d'ouvrages de collecte de l'eau, à l'installation de pompes manuelles et au tubage de puits.
52. **Actifs financiers.** L'indicateur relatif aux actifs financiers a pour objet d'évaluer dans quelle mesure le projet a contribué à augmenter les ressources financières dont disposent les ruraux pauvres et à améliorer leur accès aux services financiers ainsi que l'encadrement institutionnel des services financiers ruraux. L'impact des

projets du FIDA sur les ressources financières mises à la disposition des ruraux pauvres et sur l'accès aux services financiers est positif, et aucune note négative n'a été attribuée en 2010. La proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants est en forte hausse puisqu'elle est passée de 85% en 2008/09 à 90% en 2009/10. L'amélioration de la performance se manifeste également à travers l'augmentation de la proportion de projets obtenant des notes positives, passée de 35% en 2008/09 à 46% en 2009/10.

53. En 2010, un projet a obtenu un impact exceptionnel sur les actifs financiers de la population pauvre (Chine), et 14 ont obtenu un impact positif (Azerbaïdjan, Bénin, Bosnie-Herzégovine, El Salvador, Ghana, Jordanie, Mozambique, Pakistan n° 1042, Pérou, République populaire démocratique de Corée, Sénégal, Soudan, Tunisie et Zambie). En Chine, l'impact est manifeste dans le domaine des institutions financières, particulièrement en ce qui concerne l'amélioration de l'accès aux services financiers. Au terme du projet, le montant moyen du crédit par habitant disponible dans la zone du projet a été multiplié par à peu près quatre par rapport à la situation antérieure. Au Pérou, le programme d'épargne à l'intention des femmes (dans le cadre du Projet de développement du couloir Puno-Cuzco [projet Corridor]) a eu un effet favorable sur les actifs financiers, en particulier pour les femmes, qui ont ouvert des comptes d'épargne grâce aux incitations mises en place dans le cadre du projet, dont le taux d'épargne a augmenté et qui ont amélioré leur connaissance du système financier.
54. Au Bénin, les revenus des bénéficiaires ont augmenté grâce à la hausse des rendements. En El Salvador, au Pakistan (projet n° 1042) et au Sénégal, les familles ont pu améliorer leurs revenus grâce au développement de leur cheptel et à l'accroissement des recettes de la vente de produits agricoles. Par ailleurs, la conjonction d'activités agricoles et extra-agricoles a apporté une contribution indéniable à l'augmentation et la diversification des revenus agricoles et extra-agricoles, comme en Jordanie, en Tunisie et en Zambie.
55. Deux projets (Égypte et Yémen) ont eu un impact plutôt insuffisant sur les actifs financiers. Au Yémen, le nombre de prêts a été très inférieur aux prévisions. Le faible taux de remboursement laisse penser que le projet n'a pas contribué à la mise en place d'une "culture du crédit". En Égypte, le projet n'a pas réussi à atteindre l'objectif consistant à mettre en place les conditions favorables à l'ouverture de perspectives d'activités rémunératrices aux populations rurales pauvres, et il n'a pas été possible de mettre en œuvre les activités communautaires de microcrédit.
56. **Sécurité alimentaire.** L'indicateur relatif à la sécurité alimentaire évalue l'impact sur la disponibilité des aliments (produits ou achetés), la sécurité alimentaire des ménages et l'état nutritionnel des enfants. Dans ce domaine d'impact, aucune note négative n'a été attribuée en 2010, et la proportion de projets obtenant une note au moins égale à 4 a légèrement augmenté, puisqu'elle est passée de 82% en 2008/09 à 83% en 2009/10. Dans cette cohorte, le projet mis en œuvre en Chine a obtenu un excellent impact sur la sécurité alimentaire, tandis que 10 autres projets ont obtenu un impact favorable (Azerbaïdjan, Bénin, Bosnie-Herzégovine, El Salvador, Érythrée, Jordanie, Pakistan n° 524, Pérou, République populaire démocratique de Corée et Tunisie). On trouvera ci-dessous des exemples de réalisations concrètes dans ce domaine.
- En Chine, la quantité de céréales par habitant a augmenté de plus de 49 kilos, alors que l'objectif était de 40 kilos. Au total, la production des cultures végétales, de l'élevage et des vergers a augmenté de respectivement 95, 78 et 55%.
  - En Jordanie, les bénéficiaires du projet sont désormais des producteurs autonomes qui parviennent à satisfaire leurs besoins en huile d'olive, lait et principaux fruits de saison, de manière à diversifier leur alimentation. Le projet a également apporté une contribution bienvenue en réduisant la malnutrition infantile.

- Au Bénin, le projet a obtenu un impact important sur la sécurité alimentaire grâce à l'amélioration de la productivité des racines et tubercules dans les zones ciblées.
57. L'impact sur la sécurité alimentaire a été jugé insuffisant lorsque les projets ont eu peu d'effets ou lorsque leur conception ne visait pas directement les problèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, comme dans le cas du projet mis en œuvre en République dominicaine.
  58. **Environnement.** Cet indicateur mesure la contribution des interventions du projet à la préservation ou à la régénération de l'environnement – qui est souvent la principale source de subsistance des populations pauvres rurales – ou, à l'opposé, à l'épuisement des ressources naturelles. Les résultats obtenus dans ce domaine d'impact peuvent être considérés comme satisfaisants, car la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants a augmenté de 10%, passant de 77% en 2008/09 à 87% en 2009/10, et aucun projet n'a reçu une note négative pour cet aspect en 2010.
  59. En 2010, tout un éventail d'activités contribuant à la protection et à la régénération du stock de ressources naturelles ont été mises en œuvre dans le cadre de cinq projets (Bosnie-Herzégovine, Chine, Érythrée, Pérou et Sénégal). Au Pérou, le projet Corridor a permis d'atténuer les effets défavorables de plusieurs activités sur l'environnement grâce à l'amélioration des techniques de production notamment grâce à une meilleure de gestion des déchets des petites tanneries, au remplacement des teintures artificielles par des teintures naturelles dans le textile et à la mise en place de productions certifiées biologiques de café et de cacao. En Bosnie-Herzégovine, grâce à l'amélioration de l'aménagement des terres, des pâturages et de la production fourragère, le projet a contribué à l'accroissement de la fertilité des sols et à la réduction de l'érosion et favorisé la prise de conscience de l'importance de la protection des ressources naturelles et de l'environnement. De surcroît, une étude d'impact sur l'environnement et une étude de faisabilité ont été réalisées préalablement à la remise en état ou à la construction d'aménagements effectuées dans le cadre du projet, de manière à évaluer leur impact potentiel sur l'écosystème et l'environnement. Au Sénégal, les activités réalisées au titre du projet se sont traduites par une importante réduction des feux de brousse en 2006, la régénération de la biocénose (que les activités de reboisement ont permis de stimuler), un accroissement de la production des pépinières et la protection de 200 hectares de terres.
  60. Deux projets ont été jugés plutôt insuffisants en raison d'un impact négatif potentiel sur l'environnement, lié dans les deux cas à des activités de construction de routes (Yémen et Zambie).
  61. Les projets qui figurent dans la cohorte examinée cette année dans le RIDE sont relativement anciens; ils n'ont donc pas directement bénéficié de certaines dimensions essentielles des efforts consentis par le FIDA pour employer des méthodes améliorées de gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Neuf projet du FIDA dont l'exécution est en cours comportent des composantes financées par un don du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) qui ont un impact dans ce domaine, et d'autres sont en voie de conception. Au Kenya, le FEM prend en charge une composante de projets axée sur la protection de l'environnement et la cohabitation entre les humains et la faune et la flore sauvage. À ce titre, 1 500 hectares ont d'ores et déjà été reboisés et les terres agricoles sont protégées des intrusions des éléphants, tandis que de nouvelles sources de revenus sont mises en place pour la population de plus en plus nombreuse qui vit aux alentours du mont Kenya. Au Brésil, le projet mené dans le Sertão a permis de financer des investissements en faveur de la gestion durable des sols et de l'eau et encourage la production de coton biologique et la protection des forêts sèches (le biome de la caatinga). Au Mali, une composante de projet prise en charge par le FEM contribue à la gestion durable des ressources naturelles et à la protection de la biodiversité dans l'écosystème essentiel du delta intérieur du Niger. Ainsi, le projet s'est traduit par la régénération de 352 hectares d'herbe

à hippopotame (*Echinochloa stagnina*), la création de deux pépinières et la mise en place d'environ 6 500 plants. Près de 8 225 personnes, dont 3 208 femmes, ont bénéficié d'un renforcement des capacités et d'outils de communication en matière de gestion des ressources naturelles. Un don régional financé par le FIDA et le FEM appuie la mise en œuvre de la stratégie de gestion des tourbières de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (ASEAN), qui concerne l'un des écosystèmes les plus importants d'Asie du Sud-Est, et l'un des plus vastes stockages de carbone dans les sols. Ce projet appuie également des activités de protection de l'environnement dans quatre sites pilotes en Indonésie, en Malaisie, aux Philippines et au Vietnam.

62. **Capital humain.** Cet indicateur mesure la contribution du projet à l'enrichissement du capital "incarné" par les populations à travers l'apport de savoirs et de compétences et l'amélioration de leur accès à l'éducation de base, à une eau saine et à des soins de santé. En raison de la nature de ses interventions, le FIDA a toujours obtenu un impact fort dans ce domaine, ce que confirme le pourcentage élevé de projets obtenant une note supérieure ou égale à 4, qui a encore progressé, passant de 82% en 2008/09 à 94% en 2009/10, ce qui fait de ce domaine d'impact le plus performant de tous.
63. Sur les 25 projets analysés cette année, un projet a obtenu un impact très satisfaisant (Chine) et 10 un impact satisfaisant (Angola, Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, El Salvador, Pakistan n° 524, Pérou, République dominicaine, Sénégal, Soudan et Tunisie). Parmi les effets les plus notables, il faut citer:
- En Chine, une baisse de la proportion de filles présentant une insuffisance pondérale, qui est passée de 30% à 12%, et de la malnutrition chronique chez les filles, en recul de 45% à 31%; et une diminution du taux d'analphabétisme, ramené de 17% à 8%.
  - Au Soudan, grâce à un meilleur approvisionnement en eau saine, la consommation d'eau a augmenté de 35% tandis que le temps passé à la corvée d'eau a diminué dans la même proportion, allégeant d'autant le fardeau des femmes et des enfants.
  - En République dominicaine, l'installation de latrines s'est avérée très bénéfique pour l'estime de soi des femmes et leur dignité.
64. **Capital social et autonomisation.** Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure le projet a renforcé la capacité des pauvres de participer aux processus décisionnels et de les influencer, individuellement et collectivement. La proportion de projets jugés au moins satisfaisants étant de 80% en 2009/10 contre 75% en 2008/09, on peut considérer que la cohorte de cette année a produit des résultats satisfaisants dans ce domaine. Toutefois, entre 2008/09 et 2009/10, le pourcentage de notes positives a chuté de 50% à 41%.
65. On constate un fort impact sur le capital social et l'autonomisation des populations rurales pauvres dans le cas de neuf projets au total (Azerbaïdjan, Bénin, Bosnie-Herzégovine, El Salvador, Érythrée, État plurinational de Bolivie, Mozambique, République populaire démocratique de Corée et Soudan), et un impact très satisfaisant pour deux projets exécutés en Chine et au Pérou. Tous ces projets ont réussi à mettre en œuvre des processus axés sur la mise en place, la mobilisation, le renforcement et la consolidation de différents types d'organisations de ruraux pauvres. Parallèlement, ils ont permis de renforcer les capacités des associations bénéficiaires de gérer leur propre développement en améliorant leurs compétences en matière de techniques et de gestion et en les mettant mieux à même de négocier avec les partenaires et de mobiliser des ressources. Au Pérou, le principal impact sur le capital social a été le renforcement de l'organisation et de la cohésion des communautés et des groupes à travers la mise en œuvre de plans d'activité, la gestion des ressources et la mise en place de groupes d'épargne à l'intention des femmes.

66. Le cas de la Jordanie est quelque peu atypique car, alors que la performance d'ensemble est satisfaisante, le projet a moins bien réussi à promouvoir les relations sociales locales afin de faciliter la coopération et les actions collectives en vue d'assurer une gestion durable des ressources naturelles. En effet, l'application du concept de planification participative s'étant avérée prématurée compte tenu de la situation socioéconomique de la Jordanie, les communautés n'y ont pas adhéré.
67. **Productivité agricole.** L'indicateur relatif à la productivité agricole, établi à partir de l'intensité de culture, des rendements et de la productivité des terres, mesure la contribution du projet à l'augmentation de la production végétale, animale et halieutique. Pour la cohorte de l'année en cours, aucune note négative n'a été attribuée, et environ 80% des projets sont jugés au moins plutôt satisfaisants. Pour neuf projets, un impact fort a été relevé. Les projets qui ont obtenu une note positive montrent que l'augmentation de la productivité agricole peut être obtenue par les moyens suivants:
- mise au point et distribution de semences améliorées (Mozambique, Pakistan n° 524, Pakistan n° 1042 et République populaire démocratique de Corée);
  - amélioration de l'irrigation (Chine, El Salvador, Pakistan n° 524 et Pakistan n° 1042);
  - meilleur accès aux services financiers ruraux (Azerbaïdjan, Chine et République populaire démocratique de Corée);
  - introduction des techniques de production améliorées ou nouvelles (Azerbaïdjan, Bénin, Chine, El Salvador, Mozambique, Pakistan n° 1042 et Pérou);
  - augmentation ou amélioration de la production animale (Bosnie-Herzégovine, Pakistan n° 524, Pakistan n° 1042 et République populaire démocratique de Corée),
  - diversification des cultures ou introduction de nouvelles cultures à haut rendement (Azerbaïdjan, Chine, Pakistan n° 524 et Pérou).
68. En Chine, les activités "matérielles" (irrigation adaptée, techniques agricoles favorisant la régénération et introduction de cultures diversifiées plus rentables judicieusement coordonnées avec des activités "immatérielles" (méthode de vulgarisation, démonstrations et recherche en exploitation, formation généralisée des agriculteurs et liens avec le microcrédit) sont les principaux facteurs qui ont permis de dépasser les objectifs de productivité de l'agriculture sur lesquels la préévaluation avait tablé. Dans le cas du projet Pakistan n° 1042, l'intervention a permis à la zone ciblée, où la population pratiquait une agriculture de subsistance, de devenir une région excédentaire produisant des cultures à forte rentabilité économique. Les nouvelles variétés de légumes et les nouvelles techniques agricoles introduites, à l'instar des doubles récoltes, se sont répandues très rapidement, et les vallées concernées exportent désormais des quantités d'excédents considérables.
69. En Égypte et au Yémen, l'impact attendu sur la production et la productivité agricoles n'a pas été obtenu, principalement en raison de faiblesses dans la gestion des projets.
70. **Institutions et services.** Cet indicateur mesure l'impact du projet sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire qui concernent les populations pauvres. Si la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants n'a pas varié, la part des notes moyennes a augmenté, passant de 41% en 2008/09 à 54% en 2009/10.
71. En 2010, l'impact a été jugé très fort pour le projet réalisé au Pérou, tandis que sept autres projets ont obtenu un impact fort (Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Chine, Ghana, Jordanie, Mozambique et Pakistan n° 524). Au Pérou, le projet a

- joué un rôle spectaculaire dans l'élaboration des politiques publiques du pays dans ce domaine puisque le Plan national pour la réduction de la pauvreté et la Stratégie nationale de développement rural se sont inspirés de l'expérience acquise. De surcroît, le projet a apporté une contribution importante au renforcement des collectivités locales et de leurs relations avec les communautés locales. Au Mozambique, le projet a joué un rôle notable pour faciliter l'enregistrement des associations de producteurs, aboutissant à la promulgation d'une nouvelle loi régissant l'enregistrement des associations.
72. Par ailleurs, plusieurs interventions du FIDA ont obtenu un impact notable dans le domaine des institutions financières en suscitant la création de nouvelles institutions ou à travers le renforcement d'institutions déjà en place (Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Chine, Jordanie). En Azerbaïdjan, le projet a contribué au renforcement des mutuelles de crédit et a servi à financer le renforcement des capacités de toutes les institutions participant à la mise en œuvre de la composante relative au crédit. Dans le cadre du projet réalisé en Bosnie-Herzégovine, un nouveau concept de services financiers ruraux faisant appel aux associations d'épargne et de crédit a été élaboré, et le gouvernement a été incité à présenter un projet de loi spécifique régissant ce type d'associations. En Jordanie, grâce à l'intervention du projet, l'Agriculture Credit Corporation (société de crédit agricole) a pu développer son réseau d'agences, un fonds renouvelable de microcrédit a été mis en place, de même que des incitations de nature à favoriser l'essor du crédit solidaire.
73. L'impact des projets sur les institutions et les services a été jugé plutôt insuffisant dans le cas du Yémen et de la Zambie. En Zambie, alors que le projet émanait du Ministère de l'agriculture et des coopératives, sa mise en œuvre sur le terrain n'est pas passée par les services de ce ministère, ce qui a contribué à isoler son personnel et à susciter son hostilité, en particulier dans les provinces et les districts.
74. **Marchés.** Cet indicateur porte à la fois sur les moyens matériels d'accéder aux marchés (routes et moyens de transport) et sur les informations commerciales. Par rapport à l'année précédente, le FIDA a obtenu des résultats nettement meilleurs dans ce domaine d'impact: la proportion de projets recevant une note supérieure ou égale à 4 a progressé de 63% en 2008/09 à 73% in 2009/10. De surcroît, la part des notes positives est en nette augmentation. Les efforts entrepris pour mettre en place des conditions de marché plus favorables afin d'améliorer la situation économique des populations rurales pauvres semblent porter leurs fruits.
75. Le FIDA a obtenu un impact fort dans le cas de neuf projets (Bénin, Bosnie-Herzégovine, Burkina Faso, Chine, El Salvador, Mozambique, Pérou, Sénégal et Zambie). Au Burkina Faso, le projet s'est employé à améliorer l'accès aux marchés en mettant en œuvre une stratégie reposant sur les éléments suivants: i) le développement des filières; ii) la participation du secteur privé à la fourniture de services de conseil; et iii) la participation du secteur privé à la création de débouchés pour écouler la production des microentreprises rurales. Au Pérou, grâce à la fourniture d'une assistance technique et aux investissements collectifs, le projet a contribué à abaisser les coûts de commercialisation, à attirer dans les foires et autres manifestations commerciales des acheteurs et des vendeurs nouveaux et à conquérir de nouveaux clients sur les grands marchés à l'échelle nationale et internationale. En Zambie, le projet a permis d'améliorer l'efficacité du système de commercialisation des produits agricoles, d'ouvrir de nouvelles perspectives de marché et de faciliter la commercialisation de volumes importants. Par ailleurs, la possibilité d'accéder par SMS aux informations sur les marchés a contribué au développement des échanges commerciaux sur le marché zambien et à l'exportation.
76. Les interventions dont l'impact a été jugé plutôt insuffisant comprennent le projet Pakistan n° 1042 et le projet au Yémen. Au Pakistan (projet n° 1042, la commercialisation ne s'est pas développée parce que le projet n'a pas

suffisamment investi dans l'amélioration des infrastructures et des processus de marché. La montée en puissance des interventions qui ont réussi à développer la filière des fruits et légumes reste par conséquent difficile.

#### **Indicateurs 2.4 à 2.6 du CMR: facteurs transversaux**

77. Au niveau des réalisations, conformément aux principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique en vigueur, le FIDA mesure aussi les résultats concernant les cinq facteurs transversaux suivants:
- **Égalité entre les sexes** (indicateur 2.4 du CMR). Il s'agit de l'attention portée à cette question durant l'exécution du projet, du fait que le projet a été expressément conçu pour répondre aux besoins des femmes, et de la contribution apportée à l'amélioration de la situation des femmes dans son ensemble (éducation, charge de travail, accès au crédit et à la propriété foncière, activités génératrices de revenus, possibilités d'emploi, etc.).
  - **Innovation** (indicateur 2.5 du CMR). Il s'agit du degré d'intégration des innovations à la conception du projet et du degré de réussite de leur mise en œuvre; les innovations peuvent concerner les instruments, les approches, les solutions techniques ou les modalités d'exécution.
  - **Reproductibilité et application à plus grande échelle** (indicateur 2.5 du CMR). Il s'agit du potentiel de reproduction de certaines activités, composantes, approches, etc., et de la mesure dans laquelle ce potentiel a été évoqué avec le gouvernement, ainsi que des mesures déjà prises pour en assurer la reproduction dans le cadre d'autres projets, tant dans le pays qu'à l'étranger.
  - **Durabilité et appropriation** (indicateur 2.6 du CMR). Il s'agit des chances de voir les activités du projet se poursuivre lorsque le financement extérieur aura pris fin, des obstacles à cet égard, et des perspectives de pérennisation des changements apportés par le projet et de son impact.
  - **Ciblage**. Il s'agit de la qualité de l'analyse des besoins des plus démunis, de l'élaboration d'instruments visant spécifiquement à accroître leur participation aux activités du projet et de la mesure dans laquelle le projet a réussi à répondre à leurs besoins.
78. Le tableau 7 fait apparaître une amélioration sensible dans le domaine des facteurs transversaux, en particulier en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, où la proportion de projets obtenant une note supérieure ou égale à 4 a augmenté de 12% entre 2008/09 et 2009/10. On constate en outre qu'avec 88% de projets recevant une note au moins égale à 4 en 2009/10, c'est dans le domaine du ciblage que le FIDA obtient l'impact le plus fort. En revanche, l'impact sur la durabilité et l'appropriation est relativement faible (76%). L'indice composite servant à évaluer l'innovation, l'apprentissage et/ou l'application à plus grande échelle a légèrement augmenté puisqu'il s'établit à 79% contre 72% en 2008/09.

Tableau 7  
Facteurs transversaux

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence <sup>a</sup>	RIDE 2010	Objectifs 2012	
<b>Pourcentage des projets notés 4 ou plus à leur achèvement</b>					
2.4	Égalité entre les sexes	RAP	76%	88%	80%
2.5	Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle <sup>b</sup>	EI	25 à 50%		
		RARI	100%	95%	80%
		RAP	72%	79%	75%
2.6	Durabilité des acquis	EI	40%		
		RARI	73%	65%	75%
		RAP	75%	76%	75%

<sup>a</sup> Année de référence: EI: 2005; RARI: 2008; RAP: 2008-2009

<sup>b</sup> Cet indicateur du CMR combine les notes attribuées dans les RAP pour deux domaines d'impact, d'une part l'innovation et d'autre part la reproductibilité et l'application à plus grande échelle.

79. L'examen de la répartition entre notes positives (5 ou 6), négatives (1 ou 2) ou moyennes (3 ou 4) fait apparaître une relative stabilité d'ensemble pour la cohorte 2009/10 par rapport à la cohorte 2008/09 en ce qui concerne la durabilité et l'appropriation ainsi que l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle. En règle générale, il semble que le domaine de la durabilité et l'appropriation soit le plus difficile, avec une faible proportion de notes positives en 2009/10 (26%). En ce qui concerne le ciblage et l'égalité entre les sexes, en revanche, on constate une baisse notable de la proportion de notes négatives parallèlement à une progression des notes moyennes, dont la part est passée de 62% à 74% pour le ciblage et de 45% à 59% pour l'égalité entre les sexes.
80. Le RARI rend compte de deux des quatre facteurs transversaux qui font l'objet d'un suivi lors de l'achèvement d'un projet (innovation et reproductibilité ainsi que durabilité). À cet égard, les moyennes sur trois ans mentionnées dans le RARI font apparaître une performance inférieure sur le plan de la durabilité, mais supérieure en ce qui concerne l'innovation et la reproductibilité.
81. **Égalité entre les sexes.** À cet égard, l'amélioration est frappante. Quelque 88% des projets de la cohorte 2009/10 ont été jugés plutôt satisfaisants ou plus. Ce pourcentage est nettement plus élevé que les 76% mentionnés l'an dernier. Ce résultat est essentiellement imputable à l'importante diminution de la part des notes négatives, qui est passée de 12% en 2008/09 à 4% en 2009/10.
82. Les particularités des 13 projets jugés satisfaisants sont les suivantes:  
i) conception du projet prenant en compte la dimension de l'égalité entre les sexes ou présence d'un objectif ou d'une composante spécifique à cet égard; ii) adoption d'une démarche axée sur la question de l'égalité entre les sexes dans toutes les activités relevant du projet; et iii) prise en compte satisfaisante de cette question au cours de l'exécution du projet, grâce à la mise en place d'activités spécifiques à l'intention des femmes. Dans les projets mis en œuvre en Azerbaïdjan, en Bosnie-Herzégovine et au Mozambique, la prise en compte de la question de l'égalité entre les sexes a été intégrée aux stades de la planification, de l'exécution, du suivi et de l'établissement des rapports, tandis que dans le cas des projets mis en œuvre en El Salvador, au Pakistan (projet n° 524), au Sénégal et en Tunisie, elle figurait parmi les objectifs spécifiques du projet.
83. Deux projets – Angola et Yémen – ont obtenu des résultats insuffisants. Au Yémen, les besoins des femmes n'ont pas reçu toute l'attention nécessaire, et rien n'a été fait pour essayer d'intégrer la question de l'égalité entre les sexes puisque les femmes et les activités prévues à leur intention étaient manifestement mises à l'écart. Un certain nombre de facteurs ont contribué à cette situation: i) le contexte social et culturel du pays; ii) l'absence de vigilance et d'intérêt à l'égard de cette question de la part de la direction du projet; iii) la formation insuffisante du personnel féminin; et iv) l'insuffisance de l'appui à l'exécution apporté à

l'occasion des missions de supervision ou autres. En Angola, si le rapport de préévaluation portait une attention particulière à la question de l'égalité entre les sexes, il ne proposait aucune stratégie solide à cet égard. Dans tous les autres cas (projets obtenant une note 4), soit la conception du projet ne prenait pas en compte les questions d'égalité entre les sexes, soit, dans le cas contraire, les difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre se sont traduites par des résultats mitigés (Bénin, Burkina Faso, État plurinational de Bolivie, Égypte, Érythrée, Ghana, Nigéria, Pakistan n° 1042, République populaire démocratique de Corée et Zambie).

84. **Innovation.** La performance du FIDA en matière d'innovation s'est considérablement améliorée, puisque 81% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, contre 73% en 2008/09. La répartition des notes entre les différentes catégories montre la qualité des résultats obtenus, puisque la proportion de notes positives (5 ou 6) a progressivement augmenté pour passer de 32% en 2008/09 à 41% en 2009/10.
85. Parmi les projets analysés en 2010, c'est celui réalisé au Pérou, jugé extrêmement innovant, qui a obtenu les meilleurs résultats. Dans l'ensemble, les 12 projets classés dans la catégorie des projets innovants (Azerbaïdjan, Bénin, Bosnie-Herzégovine, Burkina Faso, Chine, El Salvador, État plurinational de Bolivie, Ghana, Mozambique, République dominicaine, Soudan et Zambie) ont apporté des changements structurels utiles aux populations rurales pauvres: ils ont permis d'introduire des démarches inédites pour travailler aux côtés des populations rurales pauvres, ils ont contribué à mettre en place des institutions nouvelles pour proposer des services financiers ruraux; et ils ont adopté un modèle d'exécution novateur et introduit des technologies nouvelles.
86. L'adoption d'une démarche participative innovante est une caractéristique que l'on retrouve dans un certain nombre de projets. Au Soudan, le projet a mis en place dans le Kordofan Nord une démarche participative en lieu et place de la démarche partant du sommet qui avait prévalu jusqu'alors. De même, au Bénin, une démarche participative a été appliquée à l'échelon des villages. Les projets menés en Azerbaïdjan, en Bosnie-Herzégovine, en Chine, en El Salvador, au Ghana, au Mozambique et au Soudan avaient en commun une autre caractéristique innovante: il s'agissait de proposer aux populations rurales pauvres des services financiers faisant appel à des types d'institutions nouveaux. En Bosnie-Herzégovine et en République dominicaine, ce sont des acteurs privés locaux qui se sont chargés de proposer des services, en collaboration avec le secteur public. Enfin, les projets menés en El Salvador et en République dominicaine avaient une caractéristique commune puisqu'ils mettaient tous deux en œuvre une démarche intégrée en matière d'égalité des sexes.
87. **Reproductibilité et application à plus grande échelle.** L'un des objectifs du RAP et du processus d'achèvement dans son ensemble consiste à déterminer quels aspects du projet (activités et approches) peuvent être reproduits et à recommander des moyens d'y parvenir. La proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants sur ce plan s'améliore un peu, puisqu'elle est passée de 71% en 2008/09 à 75% en 2009/10. Toutefois, entre 2008/09 et 2009/10, la proportion de notes moyennes (3 ou 4) est passée de 43% à 60%, au détriment de la part des notes positives.
88. La reproductibilité et l'application à plus grande échelle ont reçu une note positive lorsque des principes ou des innovations qui avaient porté leurs fruits ont été adoptés dans le cadre d'autres opérations du FIDA menées dans le pays ou dans la région. En Érythrée et au Ghana, les enseignements des projets ont contribué aux bons résultats de projets ultérieurs financés par le FIDA. Dans le cas remarquable du Pérou, les approches et les stratégies mises en œuvre lors de l'exécution du projet Corridor ont été adoptées à l'échelon du gouvernement central comme aux échelons inférieurs. D'autres projets financés par des donateurs ont également repris la stratégie utilisée dans le projet consistant à faire appel à la mise en concurrence. En Jordanie, le gouvernement a décidé de

poursuivre les activités du projet après la date de clôture en les finançant au moyen de son propre budget. Au Soudan, le gouvernement central et l'État concerné par le projet ont décidé d'adopter la philosophie et la démarche du projet en élaborant une nouvelle phase en grande partie financée par le gouvernement.

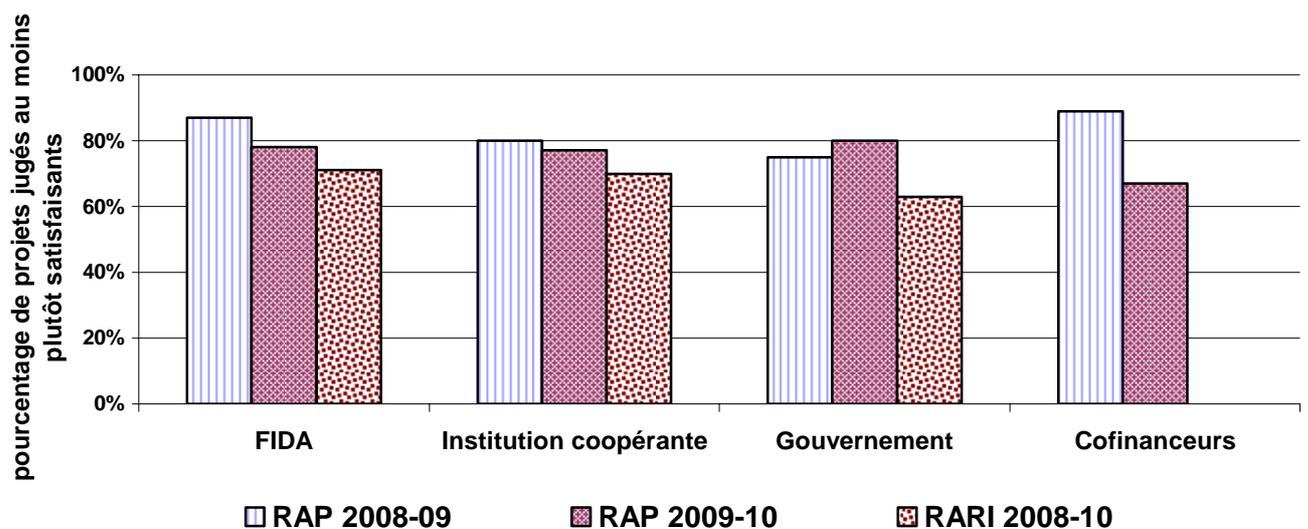
89. **Durabilité et appropriation.** En ce qui concerne la durabilité des opérations du FIDA et l'appropriation par les bénéficiaires, la situation a peu évolué. Le fait que ce domaine d'impact soit le moins performant laisse penser que le FIDA et ses partenaires doivent porter une plus grande attention aux points suivants: obstacles à la durabilité, par exemple des capacités institutionnelles dont le budget est insuffisant; l'absence de mécanisme propres à pérenniser les produits du projet; et l'absence de stratégies de désengagement adaptées.
90. En 2010, deux projets (Chine et Pérou) ont été jugés très satisfaisants sur le plan de la durabilité et de l'appropriation, tandis que six ont obtenu une note satisfaisante (Burkina Faso, Érythrée, Ghana, Mozambique, République dominicaine et Soudan). Dans le cadre de ces projets, une stratégie de désengagement avait été élaborée et a été activement mise en œuvre, ce qui a permis d'intégrer les activités aux programmes menés par le gouvernement et d'incorporer les institutions mises en place à l'administration publique. Par ailleurs, la question de la viabilité financière n'a pas été négligée, le FIDA faisant en sorte que le gouvernement prenne la relève du financement. Au Pérou, par exemple, la pérennité du projet semble assurée au niveau de l'État puisque, à la clôture du projet, le Ministère de l'agriculture a confirmé que celui-ci était transformé en activité permanente relevant de son ministère.
91. Cinq projets (Égypte, Pakistan n° 524, Sénégal, Yémen et Zambie) se sont avérés particulièrement insuffisants sur le plan de la durabilité et de l'appropriation. Dans le cas de l'Égypte et du Yémen, le mauvais déroulement d'ensemble de la mise en œuvre compromet directement les chances de pérennisation du projet. En Zambie, les activités mises en place dans le cadre du projet nécessitent une période supplémentaire de consolidation, accompagnée d'un financement relais afin de pouvoir pérenniser et renforcer les activités prometteuses qui commencent à démarrer.
92. **Ciblage.** En matière de ciblage, entre la cohorte de 2008/09 et celle de 2009/10, on constate une amélioration d'environ 20%, ce qui signifie que dans 88% des cas, la performance des projets est jugée au moins plutôt satisfaisante en 2010. Parallèlement, le pourcentage de notes négatives a reculé de 14% en 2008/09 à 2% en 2009/10.
93. La performance du projet réalisé en Chine est remarquable, et neuf autres projets ont obtenu une note positive en 2010 (Égypte, El Salvador, Érythrée, Gaza et Cisjordanie, Jordanie, Pérou, République dominicaine, République populaire démocratique de Corée, Sénégal) car l'attention portée à la question du ciblage a été jugée très forte, qu'il soit géographique ou fonction de l'incidence de la pauvreté. En République populaire démocratique de Corée, trois méthodes ont été associées pour cibler les populations rurales pauvres: premièrement, des comtés à faible revenu ont été sélectionnés; deuxièmement, les fermes coopératives les moins avancées ont été repérées; et troisièmement, les crédits ont été attribués à des ménages comptant une proportion élevée de personnes qui ne travaillent pas, ainsi qu'aux ménages dirigés par une femme. En République dominicaine, les trois provinces constituant la zone du projet se caractérisaient par une forte incidence de la pauvreté et de l'extrême pauvreté. Dans le cas d'autres projets jugés satisfaisants – Érythrée, Gaza et Cisjordanie, Jordanie et Pérou – on a constaté que les projets étaient fortement axés sur les besoins des femmes. À Gaza et en Cisjordanie, les femmes et les enfants constituaient le principal groupe cible des activités relevant du projet, car l'Intifada les affectait beaucoup plus que les autres.

94. On trouvera à l'annexe V une synthèse de l'étude menée en 2010 dans le cadre de l'examen du portefeuille, qui s'appuie sur l'analyse des projets achevés et les informations relatives aux projets entrant dans le portefeuille.

### Performance des partenaires

95. Bien que ce critère ne soit pas directement représenté dans le CMR, la qualité d'exécution des projets dépend dans une large mesure de la performance des partenaires d'exécution et de leur capacité à travailler ensemble. Le graphique 3 montre qu'à l'exception des gouvernements, tous les partenaires ont été moins performants en 2009/10, comme en atteste la proportion moins importante de projets recevant la note 4. En conséquence, la performance, tous partenaires confondus, est tombée de 88% en 2008/09 à 76% en 2009/10. Le recul le plus marqué – près de 20% - concerne les cofinanceurs, mais la performance du FIDA a également été moins satisfaisante, de même que celle des ONG.
96. En revanche, dans la cohorte d'évaluations examinées dans le RARI de cette année, la performance du FIDA est jugée au moins plutôt satisfaisante pour 82% des projets (ce qui indique une forte remontée par rapport à la moyenne mobile sur trois ans), tandis que le chiffre est de 71% pour les institutions coopérantes (IC) et 59% pour les gouvernements. Les dernières moyennes mobiles sur trois ans sont de 71% pour le FIDA, 70% pour les IC et 59% pour les gouvernements.

Graphique 3  
Performance des partenaires



97. Dans la cohorte de projets 2009/10, la performance des gouvernements s'est améliorée, comme le montre la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants, qui est passé de 75% en 2008/09 à 80% en 2009/10. Dans un nombre appréciable de cas, le gouvernement a fourni tout l'appui nécessaire pour permettre la bonne exécution du projet en assurant le versement des fonds de contrepartie dans les délais prévus, la participation directe des ministères chargés de l'exécution afin d'apporter un appui et des compétences techniques, le suivi et l'évaluation réguliers des activités du projet, l'application des recommandations issues de la supervision, des visites régulières sur le terrain de représentants de l'État et un fort sentiment de responsabilité à l'égard des réalisations du projet. Les principales causes de la mauvaise qualité de la performance du gouvernement sont les suivantes: incapacité à apporter des fonds de contrepartie suffisants dans les délais prévus, manque d'intérêt et d'implication des responsables gouvernementaux, incapacité à doter les UGP d'un personnel formé et compétent en nombre suffisant associée à une forte instabilité des effectifs. Toutefois, plus

généralement, la faiblesse de la performance du gouvernement s'explique par les facteurs suivants: participation limitée à la phase de conception du projet, absence de culture de la performance, systèmes d'incitation inadaptés et manque de réactivité pour résoudre les problèmes qui se présentent.

98. En 2010, la performance du FIDA a été jugée satisfaisante dans le cas de 10 projets, pour lesquels les interventions du FIDA ont été considérées comme opportunes et adaptées. Dans certains cas, le FIDA a également été félicité pour la souplesse avec laquelle il a su réagir à l'évolution de la situation, et dans d'autres cas, pour le suivi rigoureux exercé sans relâche par les chargés de programme de pays (CPP). Dans le cas du Pérou, l'expérience de la supervision directe et la présence permanente du CPP dans le pays ont été bénéfiques pour la performance du FIDA. Dans les cas pour lesquels des insuffisances ont été rapportées, on a noté des failles importantes dans la conception du projet ainsi qu'une attitude globalement passive durant son exécution et dans le contrôle de sa gestion, et l'incapacité à réagir promptement et de manière résolue lorsqu'une difficulté se présente. Dans certains cas, on a attendu l'examen à moyen terme pour affronter les difficultés. Pour le projet réalisé en République populaire démocratique de Corée, où cinq CPP se sont succédé en sept ans, l'appui à l'exécution s'est avéré insuffisant.
99. En ce qui concerne les IC, on constate une légère baisse de la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants. Dans certains cas, en Azerbaïdjan par exemple, l'IC (le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets [UNOPS]) a répondu aux besoins du projet avec souplesse, pragmatisme et réactivité. En outre, l'UNOPS a su proposer des solutions aux problèmes au fur et à mesure que ceux-ci se présentaient, se concerter avec le gouvernement et les partenaires d'exécution et tenir le FIDA informé de l'évolution de la situation. Au Burkina Faso, la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) a beaucoup fait pour améliorer la gestion comptable et financière du projet, de même que les aspects techniques de son exécution. En revanche, des faiblesses non négligeables ont été notées en ce qui concerne la capacité de l'IC de diagnostiquer à bon escient des failles importantes dans l'exécution du projet et de consacrer à la gestion de la supervision une attention suffisante pour y remédier. Les autres insuffisances constatées sont notamment: i) la fréquence et la durée insuffisantes des missions de supervision; ii) le manque de stabilité dans leur composition, qui se traduit par une érosion de la mémoire institutionnelle; iii) l'absence de membres disposant des compétences techniques nécessaires au sein des missions; et iv) des recommandations inadaptées et parfois irréalistes et trop ambitieuses.
100. La performance des ONG et des autres partenaires d'exécution se mesure au regard de deux critères: la qualité des services rendus et celle des partenariats établis. C'est la performance des ONG qui a reçu la proportion la plus faible de notes satisfaisantes, soit 63% en 2009/10 contre 76% en 2008/09. Dans le cas de six projets, la qualité de la performance des ONG allait de pair avec la vigueur de leur détermination à atteindre le principal but du projet. Au Bénin, par exemple, plusieurs prestataires de services privés, très attachés aux objectifs de l'opération, ont accompli leur tâche de manière satisfaisante. Dans un cas au moins, il a été indiqué que l'ONG n'était pas très utile parce qu'elle connaissait mal le pays. Dans un certain nombre d'autres cas, les ONG ne disposaient pas de capacités suffisantes pour exécuter correctement le projet.
101. La performance des cofinanceurs mesure l'efficacité et l'efficience de la mobilisation de contributions externes. La proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants a reculé de 89% en 2008/09 à 76% en 2009/10. Dans un certain nombre de cas, les fonds n'ont jamais été versés, ou leur montant était inférieur à celui convenu (Pakistan n° 524, République populaire démocratique de Corée, Yémen et Zambie). Les cofinanceurs ont apporté une contribution modeste au suivi et à la supervision, pour lesquels ils sont intervenus de manière ponctuelle dans le cas d'un certain nombre de projets.

102. En conclusion, les indicateurs relatifs à la performance des projets retenus dans le CMR établi pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012) sont à la fois plus larges et plus ambitieux que ceux du CMR précédent. Néanmoins, grâce à l'amélioration constante de la performance en 2009/10, première année de la période de la huitième reconstitution, il semble que la plupart des objectifs fixés aux termes du CMR en vigueur soient atteints ou à portée de main. La performance est particulièrement solide dans les domaines de la pertinence, de l'innovation et de l'égalité entre les sexes. Elle atteint presque les objectifs fixés ou s'en rapproche pour l'efficacité, la durabilité, la reproductibilité et l'application à plus grande échelle. En ce qui concerne l'efficience, les résultats enregistrés jusqu'à présent sont un tant soit peu inférieurs à l'objectif fixé, et il faut par conséquent porter une plus grande attention à cet aspect. Toutefois, puisque le FIDA s'est classé en tête de peloton pour son efficacité en matière de développement selon un examen portant sur plusieurs institutions récemment effectué (voir le paragraphe 159), il semble qu'il s'agisse d'un problème auquel les organismes de développement sont couramment confrontés. Sur les 25 projets examinés, aucun n'a reçu la note de 1 (très insuffisant) en 2009/10. Au total, on note pour la première fois une réduction de la proportion de projets peu performants dans la cohorte de 2010: sur les 25 RAP examinés, en ce qui concerne la performance d'ensemble, 40% ont obtenu une note positive (5 ou 6), 56% une note moyenne (3 ou 4), et 4% une note négative (1 ou 2).

### **C. Niveau 3 du CMR: produits des programmes de pays et des projets**

103. Alors que le niveau 2 concerne **l'efficacité en matière de développement** des projets achevés, le niveau 3 assure le suivi des **produits** des projets en cours (voir le tableau 8). Afin d'évaluer la performance des projets à cet égard, le FIDA mesure les résultats obtenus par l'ensemble du portefeuille en cours, qui comprend 230 projets d'investissement pour la période considérée. Ces produits, dont le FIDA rend compte au niveau 3 de la hiérarchie des résultats établie dans le CMR, représentent les produits, biens et services résultant des projets appuyés par le Fonds et concourant aux réalisations. Pour rendre compte de ces produits, le FIDA fait appel au système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), qui permet de totaliser les résultats transmis pour les projets en cours d'exécution. Le tableau 8 récapitule le cumul des produits des 230 projets en cours à la fin de 2009, en relation avec les indicateurs établis en vertu du CMR pour la période de la huitième reconstitution.

Tableau 8  
Niveau 3 du CMR: produits des programmes de pays et des projets<sup>a</sup>

Indicateur du CMR	Année de référence	Valeur de référence	Valeur 2009	Objectif pour 2012
3.1 Personnes bénéficiaires de services fournis par des projets soutenus par le FIDA	2007	29,2 millions	36,6 millions	60 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	2007	57/43	51/49	50/50
<b>Gestion des ressources naturelles</b>				
3.2 Ressources foncières communes bénéficiant de pratiques de gestion améliorées en (ha)	2008	3,9 millions	4,9 millions	
3.3 Superficie des périmètres d'irrigation remis en état/nouveaux (en ha)	2008	228 000 <sup>b</sup>	322 000	
<b>Techniques agricoles</b>				
3.4 Personnes formées à des pratiques/techniques de culture	2008	1,7 million	4,1 millions	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		50/50	63/37	
3.5 Personnes formées à des pratiques/techniques d'élevage	2008	1,1 million	1,1 million	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		35/65	44/56	
<b>Services financiers ruraux</b>				
3.6 Emprunteurs effectifs	2008	4,4 millions	4,8 millions	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		52/48	51/49	
3.7 Épargnants volontaires	2008	5,4 millions	8,4 millions	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		51/49	49/51	
<b>Commercialisation</b>				
3.8 Routes construites/remises en état (en km)	2008	15 000	21 000	
3.9 Groupements de commercialisation créés/renforcés	2008	25 000	28 000	
<b>Microentreprises</b>				
3.10 Personnes formées au commerce et à la gestion d'entreprise	2008	162 000	277 000	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		53/47	48/52	
3.11 Entreprises ayant accès aux services non financiers fournis	2008	19 000	34 000	
<b>Politiques et institutions</b>				
3.12 Personnes formées à la gestion communautaire	2008	672 000	1 169 000	
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)		38/62	24/76	
3.13 Plans d'action villageois/communautaires élaborés	2008	24 000	29 000	

<sup>a</sup> Pour faciliter les comparaisons, les numéros des indicateurs sont les mêmes que dans le CMR.

<sup>b</sup> Les chiffres concernant l'année 2008, qui constitue l'année de référence, ont été ajustés pour tenir compte du fait que les données transmises cette année-là pour le Projet de rétablissement de moyens de subsistance durables dans la région du Gash (n° 1263), au Soudan, qui concernent l'irrigation par épandage des eaux de crue, ne doivent pas être pris en compte dans les superficies irriguées.

104. La portée des projets du FIDA, évaluée en fonction du nombre de personnes qui bénéficient de services dans le cadre de projets appuyés par le FIDA, a sensiblement progressé, puisque ce nombre est passé de 29,2 millions à 36,6 millions. L'accès à l'épargne volontaire et au crédit a nettement augmenté au cours des deux dernières années, et concerne respectivement 8,4 et 4,8 millions de personnes, dont plus de la moitié de femmes. En deux ans, le renforcement

des capacités des bénéficiaires, grâce à la formation assurée dans les domaines de la gestion des ressources naturelles, des cultures, de l'élevage, de la gestion d'entreprises, de la gestion collective, etc., a également enregistré des progrès sensibles. En ce qui concerne les produits matériels, on peut également noter une nette augmentation du kilométrage de routes construit, de la superficie des périmètres d'irrigation remis en état ou créés et de la superficie du foncier bénéficiant grâce aux projets de pratiques améliorées de gestion. De nets progrès sont également à noter pour d'autres aspects dont les indicateurs du CMR ne rendent pas compte – par exemple la construction de systèmes d'alimentation en eau de boisson et de centres de santé ou l'aménagement de points d'eau pour le bétail.

**D. Niveau 4 du CMR: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets.**

105. Les niveaux 2 et 3 du CMR mesurent et suivent les résultats et les produits des projets qui reçoivent un appui du FIDA pour leur financement, leur conception et leur exécution, mais sont concrètement mis en œuvre par des partenaires nationaux. Le niveau 4 s'intéresse à quelques-uns des apports fondamentaux que fournit le FIDA pour assurer la performance aux niveaux 2 et 3, tels la conception des programmes de pays, l'harmonisation, la conception des projets et l'appui à leur exécution. Le tableau 9 représente le niveau 4 du CMR.

Tableau 9

**Niveau 4 du CMR: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
<b>Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ:</b>			
4.1 Contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Assurance qualité au point de départ	86 (2008)	90
4.2 Respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement	Enquête clients	79 (2008)	100
<b>Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ:</b>			
4.3 Efficacité	Assurance qualité au point de départ	93 (2008/09)	90
4.4 Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, actifs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation)	Assurance qualité au point de départ	91 (2008/09)	90
4.5 Durabilité des acquis	Assurance qualité au point de départ	81 (2008/09)	90
4.6 Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle	Assurance qualité au point de départ	86 (2008/09)	90
<b>Meilleur appui à l'exécution:</b>			
4.7 Pourcentage de projets en cours recevant effectivement un cofinancement international	SGPP	56 (2009)	65
4.8 Délai moyen (en mois) entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement	SGPP	21 (2008)	14
4.9 Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	RPP div.	63 (2008)	75
4.10 Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus	RARI	64 (2007)	75
4.11 Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours	SGPP	17 (2007)	15
4.12 Pourcentage de dépassement des délais pour les projets achevés <sup>a</sup>	SGPP	32 (2007/08)	20
4.13 Délai moyen de traitement des demandes de retrait (en jours) pour les projets directement supervisés	SSDR	35 (2009)	-10 par rapport à 2009

<sup>a</sup> Afin d'améliorer la fiabilité des mesures, cet indicateur porte désormais sur le portefeuille de projets achevés au lieu du portefeuille en cours. En raison de l'instabilité des chiffres annuels pour cet indicateur, une moyenne mobile sur trois ans est utilisée.

SGPP = système de gestion du portefeuille de projets; RPP div. = rapport divisionnaire sur la performance du portefeuille; SSDR = système de suivi des demandes de retrait.

**Indicateurs 4.1 et 4.2 du CMR: qualité des programmes de pays**

106. Afin de mesurer la performance de ses **programmes de pays**, pour la période considérée, le FIDA a examiné: i) tous les programmes d'options stratégiques par pays (COSOP); et ii) les enquêtes clients. D'ici à la fin de 2010, le Conseil d'administration aura examiné au total six COSOP axés sur les résultats (COSOP-AR), qui ont tous été jugés au moins plutôt satisfaisants. Cela confirme la tendance constante à l'amélioration, dont témoignent également les données du système interne d'assurance qualité en vigueur au FIDA et les réactions encourageantes du Conseil d'administration à propos du contenu et du processus des COSOP-AR. Toutefois, certaines améliorations peuvent encore être apportées

dans un certain nombre de domaines, à la lumière des différentes évaluations effectuées ces deux dernières années. Dans l'ensemble, les examens annuels et les examens à moyen terme des COSOP-AR approuvés au cours des trois dernières années ont été réalisés dans les délais prévus (cinq pour la région Afrique de l'Ouest et du Centre [WCA], cinq pour la région Afrique orientale et australe [ESA], un pour la région Proche-Orient et Afrique du Nord [NEN], trois pour la région Asie et Pacifique [APR], et six d'ici à la fin de l'année 2010, selon les prévisions, pour la région Amérique latine et Caraïbes [LAC]), à l'exception de quelques cas pour lesquels l'examen est repoussé au premier trimestre 2011 afin de disposer d'un délai suffisant pour achever les bilans nécessaires. Ces examens sont une occasion privilégiée de faire le point sur la mise en place de la stratégie du FIDA fondée sur les programmes de pays en exploitant les sources qui donnent un éclairage sur les enjeux de l'exécution du portefeuille de projets, dans la perspective de la réalisation des objectifs politiques et institutionnels poursuivis.

Tableau 10  
Qualité des programmes de pays

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence (année)	RIDE 2009	RIDE 2010	Objectif pour 2012	
<b>Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ:</b>						
4.1	Contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Assurance qualité au point de départ	86 (2008)	100	100	90
4.2	Respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement	Enquête clients	79 (2008)	96	100	100

107. Alors que la réalisation des OMD suscite un large intérêt, l'accent est désormais mis davantage sur l'application à plus grande échelle, qui constitue, aux côtés de l'innovation et de la gestion des savoirs, l'un des trois grands axes de la stratégie du FIDA. À cet effet, les COSOP-AR soumis au Conseil d'administration en 2010 prennent acte de la nécessité de définir de manière plus systématique les modalités d'application à plus grande échelle (reproduction de projets, cofinancements, programmes concernant un secteur ou un territoire mis en place à l'initiative du gouvernement, etc.). Il faudrait pour cela s'attacher de manière plus volontariste à recenser les acteurs potentiels les mieux placés (par exemple à l'échelon gouvernemental ou à celui des communautés) et à répertorier les catalyseurs (chocs exogènes d'origine climatique ou processus d'initiative nationale par exemple), ainsi que les nouvelles perspectives qui s'ouvrent en matière de financements, de politiques, d'institutions, de partenariats et d'apprentissage.
108. La première phase de l'initiative concernant l'application à plus grande échelle lancée par le FIDA au niveau de l'organisation, dans le cadre de laquelle l'Institution Brookings agit en qualité de partenaire stratégique, a été lancée en 2009 pour s'achever au milieu de l'année 2010. Elle sera suivie, tout au long de l'année 2011, par un travail d'intégration des objectifs de l'application à plus grande échelle aux processus institutionnels concernés (cadre stratégique, conception des programmes de pays et des projets, examens du portefeuille, supervision et appui à l'exécution). Les réactions des partenaires potentiels sont encourageantes, comme le montre la liste des priorités institutionnelles de collaboration entre le FIDA et la Banque mondiale récemment adoptée.
109. Compte tenu de ce qui précède, et à la lumière de l'expérience des COSOP-AR acquise ces trois dernières années, le FIDA a entrepris de réviser les directives pour la formulation et la mise en œuvre des COSOP établies en 2006, dont une version mise à jour doit être publiée en 2010. Cette nouvelle version tiendra compte des enseignements tirés des examens thématiques conduits par le Département gestion des programmes (PMD), d'un certain nombre d'études de cas par pays analysant le processus et le contenu des COSOP-AR, des examens de

programmes de pays réalisés chaque année et à mi-parcours, des recommandations portant sur un certain nombre de domaines thématiques inscrites dans les politiques opérationnelles du FIDA nouvelles ou actualisées, ainsi que les constatations des évaluations thématiques effectuées par IOE et de l'examen de l'application à plus grande échelle récemment achevé. Enfin, la version révisée des directives sera l'occasion de préciser un certain nombre d'aspects des directives précédentes, par exemple en ce qui concerne les impératifs à respecter dans les COSOP-AR et leur contenu, les examens des COSOP, etc.

110. L'enquête clients<sup>7</sup> effectuée en 2010 expose des résultats provenant de 31 pays; cette enquête avait spécifiquement pour objet d'évaluer la contribution à l'amélioration: i) des revenus; ii) de la sécurité alimentaire; iii) de l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes (indicateur 4.1 du CMR); et iv) du respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement (indicateur 4.2 du CMR).
111. Au regard de l'indicateur 4.1 du CMR, l'ensemble des 31 pays ont obtenu des résultats au moins plutôt satisfaisants. L'objectif, qui était d'atteindre 90% d'ici à 2012, est donc d'ores et déjà atteint en 2010, de même que l'objectif d'atteindre 100% pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide, critères pour lequel 45% des programmes de pays ont obtenu une note supérieure ou égale à 5.

Tableau 11

**Éléments des indices composites du CMR évaluant la qualité des programmes de pays**

4.1. <sup>a</sup> Contribution à l'amélioration:				4.2. Respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement			
Revenus	Sécurité alimentaire	Autonomisation	Moyenne	Appropriation par les pays	Alignement	Harmonisation	Moyenne
4,94	4,94	4,88	4,92	4,86	5,18	4,46	4,87

<sup>a</sup> Pour faciliter les comparaisons, les numéros des indicateurs sont les mêmes que dans le CMR.

**Indicateurs 4.3 à 4.6 du CMR: qualité des projets au point de départ**

112. Une part essentielle des efforts que déploie le FIDA pour obtenir des résultats sur le terrain consiste à collaborer avec les partenaires au sein du pays et à l'échelon international pour la conception de projets et de programmes auxquels le FIDA apporte une contribution financière. Comme le montre la figure 2, le FIDA est doté d'un système d'amélioration de la qualité très complet pour appuyer la conception des projets. Le FIDA dispose aussi d'un système rigoureux d'assurance qualité axé sur la qualité de conception à la fin du processus d'élaboration et d'amélioration. La mise en œuvre de ce système d'assurance qualité indépendant fait appel à un groupe d'experts extérieurs au FIDA dont la compétence est reconnue à l'échelle internationale, chargé d'évaluer la qualité de la conception des projets au regard des critères indiqués dans le CMR, qui sont récapitulés dans le tableau 12.

<sup>7</sup> L'enquête portait sur 38 pays, dans lesquels 1 107 partenaires ont été invités à participer et 503 ont répondu. Sur ce total, 31 pays ont satisfait aux conditions, représentant 446 réponses valables. Le nombre de pays participants par région va de 6 pour la région NEN à 9 pour la région ESA. Le nombre de partenaires invités à répondre va de 20 (soit le minimum requis) dans 10 pays à un maximum de 70. Pour chaque enquête, les CPP ont sollicité la participation de trois catégories de partenaires: les pouvoirs publics, les organisations bilatérales et multilatérales, et la société civile. Sur les réponses reçues en 2010, près de la moitié (46%) émanaient d'organismes publics, 31% de la société civile et 23% d'organisations bilatérales ou multilatérales. Sur ceux qui ont répondu à cette question, 53% considèrent qu'ils connaissent très bien le FIDA et 39% qu'ils le connaissent plutôt bien.

Tableau 12  
**Qualité des projets au point de départ**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
<b>Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ:</b>				
4.3 Entrée en vigueur	Assurance qualité au point de départ	93% (2008-09)	97%	90%
4.4 Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation)	Assurance qualité au point de départ	91% (2008-09)	97%	90%
4.5 Durabilité des acquis	Assurance qualité au point de départ	81% (2008-09)	72%	90%
4.6 Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle	Assurance qualité au point de départ	86% (2008-09)	78%	90%

113. En matière de conception des projets, le FIDA a obtenu de très bons résultats en ce qui concerne l'efficacité et l'impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (indicateurs 4.3 et 4.4 du CMR). Avec un score de 97% pour ces deux indicateurs, les résultats sont en hausse par rapport à l'année de référence, et ils ont sensiblement dépassé l'objectif fixé dans le CMR pour 2012. En revanche, les résultats sont moins bons que l'année précédente en ce qui concerne la durabilité des acquis ainsi que l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle (indicateurs 4.5 et 4.6 du CMR), ce qui souligne la nécessité d'améliorer nettement les résultats pour atteindre les objectifs fixés pour 2012 dans le CMR. D'un point de vue technique, il serait peut-être opportun de décomposer l'indicateur 4.6 du CMR, qui regroupe des facteurs très différents et potentiellement contradictoires (par exemple un projet jugé très satisfaisant en ce qui concerne l'application à plus grande échelle d'initiatives qui ont fait leurs preuves pourra reposer sur une conception privilégiant la reproduction plutôt que l'innovation). L'indicateur de durabilité est moins ambigu, et il faudra mettre en place un programme de mesures correctives, d'autant que pour ce critère la performance des projets achevés est analogue, de même que la performance dont font état d'autres IFI pour les projets de développement agricole et rural qu'elles mettent en œuvre (bien qu'il ne s'agisse peut-être pas du volet le plus performant de leur portefeuille).

#### **Indicateurs 4.7 à 4.13 du CMR: meilleur appui à l'exécution**

114. Pour évaluer la performance des projets en cours d'exécution au niveau 4, le CMR fait appel à des indicateurs permettant de mesurer, d'une part, la qualité de l'appui à l'exécution et des activités qui sont de nature à contribuer à l'amélioration de l'efficacité globale des projets et, d'autre part, l'efficacité de la gestion des processus opérationnels. Les indicateurs retenus sont pour l'essentiel ceux qu'utilisent les IFI pour évaluer la performance de leur portefeuille en se fondant sur l'efficacité des processus. Cette section analyse également la contribution apportée par le FIDA en sa qualité de partenaire de développement.
115. Au total, 23 projets ont été clôturés en 2009/10, contre 13 en 2008/09. Puisque 34 projets ont été approuvés au cours de la même période, le portefeuille actuel compte 11 projets d'investissement de plus que l'année précédente, soit 258 projets au 1<sup>er</sup> juillet 2010. L'enveloppe consacrée par le FIDA au financement de ces projets a augmenté, passant de 4,2 milliards d'USD à 4,6 milliards d'USD au cours de la période considérée. Puisque le portefeuille actuel comprend

28 projets qui ne sont pas encore entrés en vigueur, le portefeuille en cours comptait 230 projets au 1<sup>er</sup> juillet 2010, contre 209 un an auparavant. Sur ce total, 210 projets, soit 91%, était supervisé directement par le FIDA, contre 32 en 2007, 101 en 2008 et 170 en 2009. S'agissant des 20 projets restants, la Banque mondiale est chargée d'en superviser 14, la Banque asiatique de développement quatre et l'UNOPS deux. Les projets du portefeuille en cours sont cofinancés dans 58% des cas environ (indicateur 4.7 du CMR).

Tableau 13  
Indicateurs relatifs à l'appui à l'exécution

Indicateur du CMR	Source	Valeur de référence (année)	RIDE 2009	RIDE 2010	Objectif pour 2012	
<b>Meilleur appui à l'exécution</b>						
4.7	Pourcentage de projets en cours recevant effectivement un cofinancement international	SGPP	56 (2009)	non mentionné	58	65
4.8	Délai moyen entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	SGPP	21,4 (2008)	non mentionné	16,7	14
4.9	Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	RPP Div.	63 (2008)	24	50	75
4.10	Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus	RARI	64 (2007)	non mentionné	71 (2007-2009)	75
4.11	Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours	SGPP	17 (2007)	19	18	15
4.12	Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours	SGPP	32 (2007/08)	non mentionné	17	20
4.13	Délai moyen de traitement des demandes de retrait (en jours) pour les projets directement supervisés	SSDR	35 (2009)	non mentionné	28	-10 par rapport à 2009

Note: SGPP = système de gestion du portefeuille de projets; RPP div. = rapport divisionnaire sur la performance du portefeuille; SSDR = système de suivi des demandes de retrait.

116. Sur la période de 12 mois qui va du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010, 42 projets sont entrés en vigueur. Par rapport à la même période de l'année précédente, au cours de laquelle le FIDA avait déclaré l'entrée en vigueur de 28 projets seulement, cela représente une augmentation d'environ 50%. Parallèlement, le délai moyen qui s'écoule entre la date d'approbation et la date d'entrée en vigueur a diminué pour cette cohorte de projets, puisqu'il est passé à 12,2 mois, contre 13,7 mois selon le rapport de l'année précédente pour une période analogue. La plupart des projets qui subissaient un retard important sont aujourd'hui entrés en vigueur.
117. Du fait de l'augmentation du nombre de projets entrant en vigueur, le nombre de projets en attente est tombé de 37 au 30 juin 2009 à 28 au 30 juin 2010, avec un temps d'attente de 10,7 mois en moyenne, ce qui représente une amélioration sensible par rapport aux 11,9 mois rapportés l'an passé à la même date. Grâce à ces progrès, le FIDA dispose aujourd'hui d'un portefeuille composé de projets actifs et récents. Au cours de la période considérée, le pourcentage de projets ayant subi des dépassements de délai a également nettement diminué, ce qui mérite tout autant d'être noté.
118. À l'occasion de l'élaboration du CMR, le FIDA a introduit plus de rigueur dans la mesure de la performance en début d'exécution, et le principal indicateur de performance est aujourd'hui le premier décaissement plutôt que l'entrée en vigueur du prêt. Même par rapport à cet indicateur, on constate une amélioration très importante en 2009/10 puisque, pour les 35 nouveaux projets, les décaissements ont commencé en moyenne 16,7 mois après l'approbation par le Conseil d'administration (indicateur 4.8 du CMR), contre 21,4 mois en 2008/09.
119. Sur les 38 projets repérés comme étant à risque l'an passé, 19 se sont améliorés ou ont été achevés, ce qui représente un indice de réactivité de 50% dénotant une

amélioration sensible par rapport au chiffre indiqué dans le rapport de l'an dernier, à savoir 24% (indicateur 4.9 du CMR).

120. En ce qui concerne la performance du FIDA en qualité de partenaire (indicateur 4.10 du CMR), les évaluations effectuées en 2009, dont l'édition 2010 du RARI propose la synthèse, font apparaître des améliorations très importantes par rapport aux années précédentes, puisque 82% des projets sont jugés au moins plutôt satisfaisants. Par conséquent, sur une base annuelle, le FIDA a dépassé l'objectif fixé pour 2012. Compte tenu de la taille relativement restreinte de l'échantillon de projets évalué chaque année (sur lequel se fonde le RARI), et des variations aléatoires que cela risque d'entraîner, il a été suggéré dans l'édition précédente du RIDE de prendre pour référence la moyenne mobile sur trois ans de la période 2006-2008, tout en maintenant l'objectif au niveau fixé dans le CMR. Par rapport à ce niveau de référence, la performance du FIDA en qualité de partenaire de développement s'est améliorée (passant de 64% à 71%), et elle se rapproche de l'objectif fixé pour 2012.
121. À la fin de la période considérée, c'est-à-dire au 30 juin 2010, le portefeuille d'investissements en cours du FIDA contenait 41 projets repérés comme "faisant problème", soit environ 18% (indicateur 4.11 du CMR), auxquels s'ajoutent 11 projets "pouvant faire problème". Ces chiffres reflètent une stabilisation de la performance si l'on en juge par le nombre de projets à risque, alors que celle-ci s'était nettement dégradée au cours de la période précédente. Comme indiqué dans le RIDE de l'an dernier, cette détérioration s'explique dans une large mesure par une plus grande rigueur dans l'évaluation de la performance, rendue possible grâce à l'intégration rapide de la fonction de supervision des projets dans les structures internes du FIDA et au renforcement du processus d'examen du portefeuille.
122. La plupart des projets du FIDA insistent aujourd'hui sur la participation des bénéficiaires. Par ailleurs, si les projets sont mieux préparés en vue de leur exécution, comme le montre le raccourcissement des délais d'entrée en vigueur et du laps de temps qui s'écoule avant le premier décaissement, cet aspect continue d'affecter la performance du portefeuille. Les dépassements de délais (indicateur 4.12 du CMR) sont généralement relativement élevés au FIDA, en comparaison d'autres IFI; cet aspect a donc été retenu comme indicateur du CMR afin de mesurer la performance au niveau des projets. En prenant pour base de calcul une période glissante de 3 ans, on peut considérer que la proportion de projets achevés ayant subi des dépassements de délais a diminué de moitié puisqu'elle est passée de 32% en 2007/08 à 17% en 2009/10, dépassant ainsi de 3% l'objectif fixé pour 2012. Le délai moyen de traitement des demandes de retrait (indicateur 4.13 du CMR) est un indicateur d'efficacité analogue. Par rapport à la valeur de référence, soit 35 jours, la performance s'est améliorée de 25% en 2010, dépassant d'ores et déjà l'objectif fixé pour 2012. De nouvelles améliorations sont en cours.

### **E. Niveau 5 du CMR: gestion et efficacité institutionnelles**

123. La gestion et l'efficacité institutionnelles ont une incidence décisive sur le rapport coûts/résultats au FIDA. En ce qui concerne ce niveau du CMR, les indicateurs ont été répartis en quatre rubriques: i) amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources; ii) amélioration de la gestion des ressources humaines; iii) amélioration de la gestion des risques; et iv) amélioration de l'efficacité administrative. Le tableau 14 présente les variables, les références et les objectifs qui servent à mesurer la performance dans ces différents domaines.

Tableau 14  
**Niveau 5: Gestion et efficacité institutionnelles**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Valeur de référence en 2008</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
<b>Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources</b>		
5.1 Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées pour la huitième reconstitution	s.o.	100
<b>Amélioration de la gestion des ressources humaines</b>		
5.2 Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel positivement engagé à l'égard des objectifs du FIDA	70	75
5.3 Pourcentage du personnel affecté aux programmes (opérations)	56	65
5.4 5.4 Pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C	33	suivi
5.5 Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	30	35
5.6 Délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	141 (2007)	100
<b>Amélioration de la gestion des risques</b>		
5.7 Pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	76	20
<b>Amélioration de l'efficacité administrative</b>		
5.8 Pourcentage de dépenses inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons	16,3	13,5

Note: s.o. = sans objet

124. Le FIDA exécute un programme de travail sous forme de prêts et de dons d'une ampleur sans précédent, et il obtient des résultats plus solides grâce à la priorité renforcée accordée par la direction à l'obtention de résultats. Cette priorité s'est traduite par l'adoption de la supervision directe des projets (qui a marqué un tournant décisif et est aujourd'hui pleinement effective), la mise en place de bureaux de pays du FIDA et l'élaboration et la mise en œuvre du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP), autant d'évolutions qui portent aujourd'hui leurs fruits en termes de performance sur le terrain. L'importance accordée au renforcement des résultats a également motivé la refonte de l'organigramme appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010: le poste de Président adjoint responsable de PMD a été placé plus haut dans la hiérarchie et transformé en poste de Vice-Président adjoint, responsable des programmes, et les mesures suivantes ont été prises afin d'améliorer la coordination et la direction globales des opérations: intégration des fonctions relevant de la politique opérationnelle, amélioration de la coordination avec le Fonds belge pour la sécurité alimentaire et les entités hébergées au siège du FIDA (la Coalition internationale pour l'accès à la terre et le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification), et renforcement de la Division environnement et climat. Parallèlement, pour être mieux à même de se conformer à la recommandation formulée à l'occasion de la huitième reconstitution lui enjoignant de jouer un rôle volontariste et pédagogique dans la concertation internationale sur les sujets en rapport avec les indicateurs de niveau 1 du CMR, le FIDA s'est doté d'un Bureau du Responsable principal des stratégies de développement. De nouvelles modifications, ayant principalement pour objet de renforcer la gestion et l'organisation dans le domaine des opérations financières, seront mises en œuvre en 2011.
125. En 2010, l'organisation a beaucoup gagné en cohérence, et elle a recentré son action. Pour la première fois de son histoire, et parallèlement à l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique et de nouveaux instruments d'orientation (voir le tableau 15), le FIDA a élaboré et entrepris de mettre en œuvre un Plan à moyen terme (PMT) qui recense les produits que le FIDA doit générer pour atteindre les objectifs du CMR sur le plan institutionnel, définit le rôle des différentes unités et précise l'affectation des ressources nécessaires au bon fonctionnement de ces unités. Le PMT a été présenté au Conseil d'administration à l'occasion de deux

sessions. Il sera mis à jour chaque année (puisqu'il s'agit d'un plan à horizon mobile), et le RIDE fera tous les ans le point sur le déroulement de son application; par conséquent, le RIDE rendra compte des progrès accomplis au regard des indicateurs du CMR, mais aussi au regard des objectifs spécifiques du PMT.

Tableau 15

**Nouvelles politiques et nouveaux instruments d'orientation adoptés ou dont l'adoption est prévue en 2010**

<i>Session du Conseil d'administration</i>	<i>Instrument</i>
avril 2010	Stratégie du FIDA concernant le changement climatique
septembre 2010	Politique du FIDA en matière de diffusion des documents
septembre 2010	Directives sur les relations avec les gouvernements de fait
septembre 2010	Modalités et conditions de prêt du FIDA – conditions durcies
septembre 2010	Version révisée des directives concernant la passation des marchés
décembre 2010	Principes et critères en matière de prêts
décembre 2010	Cadre stratégique du FIDA
décembre 2010	Politique relative à l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire
décembre 2010	Révision du Règlement financier du FIDA

126. Pour être en mesure d'atteindre les objectifs fixés dans le CMR grâce à la mise en œuvre du PMT, le FIDA doit parvenir à faire concorder ses ressources financières et humaines avec les résultats prioritaires et les produits qui conditionnent leur obtention au niveau de l'organisation. En 2010, le FIDA a mis en place une démarche intégrée d'élaboration des budgets axée sur les résultats, ce qui constituait l'un des objectifs à atteindre pour la période de la huitième reconstitution; il dispose donc désormais d'un cadre qui lui permet d'axer de manière transparente les dépenses sur l'obtention des résultats de gestion. Il s'est également lancé pour la première fois dans l'élaboration d'un budget base zéro, l'objectif étant d'obtenir une répartition globale du budget qui reflète les priorités en matière de résultats et de maintenir les coûts au niveau minimum nécessaire pour générer en quantité suffisante des produits de qualité adaptée. Compte tenu de l'importance décisive du personnel et des consultants pour l'obtention d'un impact en matière de développement et pour l'efficacité institutionnelle, en décembre 2010, la direction débatta avec le Conseil d'administration de la première version du plan stratégique pour le personnel (PSP) qu'elle a élaboré, qui vise expressément à optimiser la gestion et l'affectation du personnel de manière à réaliser les objectifs du CMR.
127. À travers le budget base zéro et le PSP, le FIDA s'emploie à répondre à deux impératifs institutionnels: améliorer l'efficacité en matière de développement et améliorer l'efficacité. En ce qui concerne l'efficacité en matière de développement, la principale question immédiate qui se pose est la suivante: comment faire en sorte que le FIDA dispose des capacités nécessaires pour mettre en œuvre un programme de travail qui s'accroît rapidement tout en conservant une bonne qualité de conception et d'appui à l'exécution? Pour répondre à cet impératif, qui constitue l'objectif prioritaire aussi bien du budget base zéro que du PSP, le FIDA s'emploie: i) à assurer le financement, le recrutement et la formation de membres du personnel et de consultants d'effectifs plus nombreux dans le domaine opérationnel (ces personnels opérationnels représentent 63% de l'effectif en poste en 2010, alors que le CMR mentionne une valeur de référence de 56% et un objectif de 65% pour 2012); et ii) à s'appuyer sur le développement des bureaux de pays afin d'accroître les effectifs opérationnels pour un coût unitaire plus faible. Le PSP présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 expose les modalités du renforcement des effectifs de PMD.

**Indicateur 5.1 du CMR: mobilisation et gestion des ressources**

128. Malgré l'importance décisive de la mobilisation des ressources et de leur gestion, la mesure de la performance dans ce domaine d'activité repose sur un seul indicateur, le pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées. Alors que l'objectif pour 2012 est de 100%, le taux de versement atteint 83 % à la fin du troisième trimestre 2010, soit un niveau plus élevé qu'à un stade équivalent de la septième reconstitution.

Tableau 16

**Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Valeur de référence en 2008</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Objectif 2012</i>
<b>Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources</b>				
5.1 Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées pour la huitième reconstitution	s.o.	33%	83%	100%

Note: s.o. = sans objet

129. Le FIDA obéit à deux impératifs: i) mobiliser et gérer des ressources financières afin d'investir dans des opérations de développement; et ii) collaborer avec ses partenaires au sein des pays et à l'échelle internationale pour concevoir et appuyer l'utilisation de ces ressources dans le cadre de projets visant à obtenir sur le terrain des résultats en matière de développement. La mobilisation des ressources et leur gestion constituent par conséquent un élément fondamental des opérations du FIDA et un facteur essentiel dans l'obtention d'un impact en matière de développement. Dans ce domaine, à la fin du premier semestre 2010, la performance était extrêmement bonne.
130. Un élément essentiel du modèle opératoire du FIDA consiste à mobiliser des ressources provenant d'autres sources (nationales et internationales) pour cofinancer les projets qu'il contribue à élaborer et à mettre en œuvre. Cet aspect constitue l'un des moyens qui permettent de contribuer à la réalisation de l'objectif consistant à accroître la part de l'APD destinée à l'agriculture, un indicateur dont le suivi est assuré au niveau 1 du CMR; c'est également dans une certaine mesure un indice de la contribution que le FIDA apporte pour orienter les investissements des ressources nationales vers le développement de l'agriculture familiale et du secteur rural. Durant les deux premières sessions de l'année 2010 (avril et septembre), le Conseil d'administration a approuvé des projets dont le coût représente un montant total de 1,56 milliard d'USD. Cette somme comprend 417 millions d'USD sous forme de cofinancements internationaux et 786 millions d'USD sous forme de cofinancements nationaux; ces chiffres sont beaucoup plus élevés qu'en 2009, ce qui semble indiquer non seulement que les engagements en faveur du développement de l'agriculture familiale sont en augmentation, mais aussi que le FIDA figure parmi les partenaires privilégiés pour atteindre cet objectif.
131. Par ailleurs, le FIDA joue un rôle de plus en plus important en matière de gestion de ressources pour le compte d'autres institutions, parmi lesquelles: la Commission européenne (qui apporte des fonds au titre de l'Initiative sur la sécurité alimentaire mondiale), le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et le nouveau Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire établi au FIDA par le Gouvernement espagnol. En 2010, on estime que ces ressources et d'autres ressources analogues devraient représenter une augmentation de 500 millions d'USD des ressources annuelles disponibles pour engagements sous forme de prêts et de dons, soit un complément représentant 50% du programme de prêts financés au moyen de ressources internes du FIDA tel qu'il est prévu pour 2011.
132. La valeur actuelle nette du portefeuille de placements du FIDA (qui correspond essentiellement au solde non décaissé des prêts et dons engagés) se montait à 2,480 milliards d'USD. En dépit de la situation de crise qui prévalait sur les marchés financiers, le FIDA a obtenu un taux de rendement net du portefeuille de

placements de 4,4% en 2009. Pour les six premiers mois de 2010, le taux s'est établi à 2,5% (pour le semestre), sous l'effet de la politique de placement prudente et de la démarche dynamique adoptées par les responsables de la gestion des actifs du FIDA. Pour tenir compte des enseignements de la crise financière et en tirer les conséquences pour l'avenir, le FIDA a réexaminé et révisé sa politique de placements et sa politique en matière de liquidités afin de parvenir à un équilibre optimal entre les risques (pour lesquels le FIDA a très peu d'appétence) et le rendement, en faisant appel aux compétences techniques de spécialistes extérieurs.

133. Pour la période de 12 mois prenant fin le 30 juin 2010, les remboursements de prêts étaient en hausse de 14,4%, et à la même date, la provision pour arriérés de prêts représentait 1,89% de l'encours des prêts – soit un niveau très inférieur à la moyenne historique, qui s'établit à 3%. D'autre part, sur la même période, les décaissements de prêts et de dons ont également augmenté de 27%, ce qui témoigne de la ferme volonté d'affecter des ressources au financement du développement au plus près du terrain et de l'effort entrepris pour accélérer le traitement des demandes de retrait des projets directement supervisés, dont le délai a diminué de 16% entre le premier et le deuxième trimestre de 2010.
134. En 2010, la performance très encourageante obtenue en matière de mobilisation des ressources, de gestion des actifs et de décaissements n'a pas empêché le FIDA de jeter les bases de nouvelles améliorations et de prendre des initiatives en matière de gestion des risques. Comme indiqué ci-dessus, la politique de placements et la politique en matière de liquidités ont été révisées; la direction du FIDA a chargé un cabinet extérieur réputé d'examiner la structure d'ensemble et l'efficacité de la gestion financière et des services financiers au sein du FIDA (dans la perspective d'une réorganisation en 2011). Le système prêts et dons, qui est le principal outil informatisé d'information et de communication financière, est en cours de remplacement afin d'en améliorer la précision, la sécurité, l'efficacité (pour toutes les parties aux opérations de prêts et de dons) et la souplesse (afin de répondre aux nouvelles demandes).
135. Les ressources humaines du FIDA représentent son atout le plus important dans la réalisation des objectifs qu'il poursuit en matière de développement: elles sont la clé de l'efficacité, tant sur le plan de la productivité que sur celui du coût. La réforme de la gestion des ressources humaines est à l'ordre du jour depuis la septième reconstitution, et le processus s'est accéléré depuis le milieu de l'année 2009.

#### **Indicateurs 5.2 à 5.6 du CMR: gestion des ressources humaines**

136. La réforme de la gestion des ressources humaines que le FIDA s'est activement employé à élaborer au cours de la période de la septième reconstitution constitue un objectif essentiel de la période de la huitième reconstitution. La différence est que durant cette période elle fait pleinement partie du système global de planification des résultats, de gestion de la performance et d'affectation des ressources, à titre d'outil mis au service des résultats que l'organisation cherche à obtenir. Au cours des deux dernières années, les efforts ont porté sur l'adoption d'une culture plaçant l'obtention des résultats stratégiques de l'organisation au cœur de la mobilisation et de la gestion des ressources humaines, en prêtant attention non seulement au personnel du siège, comme c'est traditionnellement le cas, mais aussi aux effectifs de plus en plus nombreux des bureaux de pays du FIDA, aux nombreux consultants auxquels le FIDA fait appel (principalement pour élaborer et mettre en œuvre les programmes de pays) et aux ressources humaines utilisées dans le cadre de l'externalisation des tâches. Cette réforme a pour objet de répondre à la nécessité de mettre la configuration, la mobilisation et la gestion du personnel au service de l'obtention de deux résultats: améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement; et améliorer l'efficacité et le rapport coûts/résultats au FIDA.

Tableau 17  
**Amélioration de la gestion des ressources humaines**

<i>Indicateur</i>	<i>Valeur de référence (2008)</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Objectif 2012</i>
<b>Amélioration de la gestion des ressources humaines</b>				
5.2 Indice d'implication du personnel: pourcentage du personnel impliqué en faveur des objectifs du FIDA	70	68	- <sup>a</sup>	75
5.3 Pourcentage du personnel affecté aux programmes (opérations)	56	61 <sup>b</sup>	63 <sup>b</sup>	65
5.4 Pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C	33	33	36	suivi
5.5 Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	30	31	30	35
5.6 Délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	141 (2007)	119	178 <sup>c</sup>	100

<sup>a</sup> L'enquête sur l'implication du personnel étant réalisée au troisième trimestre 2010, les résultats ne sont pas disponibles à la date de rédaction du RIDE.

<sup>b</sup> Par rapport aux effectifs du groupe 1 (personnel du siège et personnel et consultants des bureaux de pays du FID

<sup>c</sup> Ce délai moyen a été calculé à partir de 16 postes vacants sur une période de 12 mois. Le délai moyen de recrutement s'est amélioré au cours du dernier semestre (149 jours pour neuf postes vacants).

137. Le PSP, dont la première édition sera présentée au Conseil d'administration en décembre 2010, constitue le principal cadre organisationnel d'amélioration de la gestion des ressources humaines au FIDA. S'appuyant sur la première image précise de la composition et de l'affectation des effectifs du FIDA obtenue grâce à un nouvel outil, le tableau de bord des ressources humaines, ce plan s'attaque aux problèmes de composition et d'affectation du personnel et répond à la nécessité de poursuivre le changement et les redéploiements de manière à se rapprocher le plus possible des objectifs que le FIDA s'est fixés en matière de développement et d'efficacité. Les trois grands axes de ce plan sont les suivants: i) renforcer les effectifs, les capacités et la performance du personnel qui participe directement à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de pays; ii) augmenter la productivité et réduire les effectifs et le coût du personnel qui apporte un appui indirect aux opérations; et iii) améliorer les outils de gestion du personnel chargé d'atteindre les deux objectifs précités.
138. Comme indiqué dans le PSP, le FIDA a entrepris d'accroître les effectifs du personnel opérationnel au siège et dans les bureaux de pays. Le budget administratif a accompagné cette évolution à plusieurs reprises, et sur le plan des recrutements de personnel, le Fonds commence à rattraper le retard pris pour suivre cette progression à mesure que les procédures de recrutement sont rationalisées. Parallèlement, le nombre de membres du personnel chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les programmes de pays détachés auprès des bureaux de pays afin de les épauler et d'assurer les relations avec les partenaires de développement est en augmentation. Tous les membres du personnel qui s'occupent des aspects fiduciaires des projets et des prêts ont reçu une formation spécialisée intensive, et la mise en place d'une approche plus globale et plus stratégique des déroulements de carrière du personnel du groupe 1 est prévue pour 2011. Le CMR fixe comme objectif que 65% des effectifs soient affectés à des tâches opérationnelles d'ici à 2012. En octobre 2010, la proportion était de 62%, en nette augmentation par rapport aux 56% enregistrés en 2008, l'année de référence. Dans le contexte du développement de la présence du FIDA dans les pays, le Fonds a aligné les rémunérations du personnel de terrain sur celles des Nations Unies et a établi 16 contrats du FIDA en remplacement des contrats des entités hôtes pour le personnel du FIDA. D'ici à la fin de l'année 2010, tous les membres du personnel du FIDA en poste au sein des bureaux de pays auront des contrats du FIDA.

139. Dans le contexte d'une progression très marquée du programme de travail et du volume de travail qui en découle dans tous les domaines d'appui et assimilés, les effectifs hors PMD étaient moins nombreux en octobre 2010 qu'en janvier 2005, ce qui traduit un progrès tangible de la productivité. Il n'empêche que le FIDA a l'intention de réduire ses effectifs moyennant la rationalisation et l'automatisation des tâches, la poursuite de l'externalisation et des délocalisations – certaines de ces solutions ne pouvant être appliquées qu'à moyenne échéance – et des mesures d'économie ciblées. La première phase du programme de départ volontaire mise en œuvre en 2010 a principalement concerné le personnel d'appui. La seconde phase, qui correspond plus aux orientations du PSP, est en cours d'exécution et un nombre non négligeable de cessations de service par consentement mutuel est prévu en 2011.
140. Parmi les principaux facteurs qui déterminent le coût de la main-d'œuvre figure la politique du FIDA (décidée par le Conseil d'administration), qui a pour principe d'appliquer les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en matière de traitements et avantages du personnel. En réponse aux débats suscités par cette question, le FIDA a chargé un organisme extérieur d'analyser les éléments de rémunération du personnel; les résultats de cette étude seront communiqués au Conseil d'administration en décembre 2010, des changements concrets devant intervenir en 2011. Dans l'intervalle, le FIDA a exercé son pouvoir discrétionnaire, lorsqu'il était habilité à le faire, en matière de prestations et avantages du personnel, ce qui s'est déjà traduit par des économies en 2010.
141. Compte tenu de l'importance de la réforme de la gestion des ressources humaines, au début de l'année 2010, la Vice-Présidente du FIDA a pris la responsabilité de la direction de la Division des ressources humaines (HRD). Une très grande attention a été portée à la rationalisation et l'automatisation des tâches et à la nécessité de dégager un espace permettant à la division de poursuivre la réforme sans se laisser totalement accaparer par la multiplication des tâches d'administration des ressources humaines qui accompagne l'accroissement du programme de travail et des activités qui lui sont directement liées (notamment l'essor très important du recrutement de consultants). Grâce à ces efforts, les indicateurs de performance, comme le délai de recrutement, se sont nettement améliorés au deuxième et troisième trimestre 2010. Il reste beaucoup à faire, et le FIDA prévoit de mettre en œuvre en 2011 toute une série de projets d'automatisation de l'administration des ressources humaines, notamment un logiciel frontal permettant d'automatiser le processus de recrutement en faisant appel à l'Internet.
142. Le renforcement du processus d'administration des ressources humaines va faciliter le redéploiement des ressources humaines planifié dans le PSP, et la nécessité d'obtenir des résultats a exigé des améliorations sur le plan de la gestion de la performance, de la responsabilisation de l'encadrement et de la structure générale de responsabilité du personnel. Le FIDA utilise l'un des systèmes d'évaluation de la performance du personnel le plus complet qui soit au sein des Nations Unies. Ce système, dont le bon fonctionnement suppose une contribution importante du personnel et des responsables, pâtit de l'amalgame entre deux fonctions: l'amélioration de la performance d'une part, et la gestion des contrats et des rémunérations d'autre part. Afin d'alléger la gestion de la performance et d'en renforcer l'efficacité, le FIDA a renforcé en 2009 les structures TIC (technologies de l'information et des communications) auxquelles le système d'évaluation fait appel, avant de le rationaliser et de le perfectionner en 2010. Ce ne sont ni le PSP ni HRD qui assurent directement la gestion des effectifs du FIDA, mais bien les responsables de l'encadrement et de la supervision du personnel. La qualité de l'encadrement est donc un élément essentiel qui conditionne l'efficacité et l'efficience en matière de développement. À compter de 2010, les cadres ont commencé à élaborer et mettre en œuvre des PSP par division et par unité approuvés à l'échelle de l'institution, dont la réussite aura un effet sur les résultats de l'évaluation de leur propre performance. Par ailleurs, en 2011, le FIDA va mener pour la troisième fois auprès du personnel une enquête à 360 degrés qui

comprend notamment l'appréciation par le personnel des compétences des responsables de l'encadrement et de la supervision, et, cette année, l'enquête concernera **l'ensemble** des cadres assurant directement ou indirectement une fonction de supervision.

143. Au FIDA, la structure formelle du cadre de gestion de la performance et d'administration des contrats comprend d'une part une politique énonçant de grandes orientations et d'autre part un manuel de procédures très détaillé. Le cadre de gestion des contrats, de la gestion de la performance et de la rotation du personnel est incomplet: il manque un exposé suffisamment clair et percutant des principes régissant l'emploi du personnel et de la démarche que le FIDA compte adopter pour assurer une gestion du personnel axée sur les résultats – affirmant notamment que la direction est fondée à insister sur la performance axée sur l'obtention de résultats et la mobilité du personnel afin de répondre aux besoins de l'organisation au siège et dans les bureaux de pays. Le FIDA publie à la fin de l'année 2010 un nouveau règlement du personnel, et des modifications approfondies du manuel de procédures sont en préparation, de manière à faire évoluer la gestion des ressources humaines du FIDA afin que la performance et les résultats prennent le pas sur les questions de traitements et de contrats.
144. Le FIDA applique un système de recrutement, de maintien et de promotion du personnel reposant exclusivement sur le mérite. Les décisions prises par le passé en matière de gestion du personnel et la composition démographique de la main-d'œuvre disponible ont créé une situation qui se caractérise ainsi: les femmes sont très majoritaires dans les services généraux, l'équilibre est plus ou moins atteint au sein de l'encadrement pour les postes de niveau P-1 à P-4, et les femmes sont sous-représentées au niveau supérieur (P-5 et plus), où elles ne représentent qu'environ 30% des effectifs. Le CMR adopté pour la période de la huitième reconstitution préconise un rééquilibrage avec un objectif de 35% de femmes à des postes de cadre supérieur d'ici à 2012. Dans cette perspective, la structure démographique des effectifs et l'incidence des départs de cadres pour cause de retraite ou autre (qui ont été plus nombreux chez les femmes en 2010), ainsi que la création de nouveaux postes d'encadrement, sont des facteurs à prendre en compte. Quoiqu'il en soit, l'objectif reste clair et son intérêt stratégique évident: toutes choses étant égales par ailleurs, il en sera donc tenu compte dans les décisions de recrutement en 2011 et en 2012.
145. L'accroissement de la proportion de femmes occupant des postes de cadre supérieur est un élément de la stratégie de diversification des talents et des parcours du personnel auquel le FIDA fait appel. Le Fonds cherche également à diversifier les origines géographiques du personnel. En partie en raison du développement des bureaux de pays, la proportion du personnel provenant d'États membres des Listes B ou C (indicateur 5.4 du CMR) est en progrès puisqu'elle est passée de 33% en 2009 à 36% en 2010.

**Indicateur 5.7 du CMR: gestion des risques**

146. La gestion des risques est très développée au FIDA, et elle couvre tous les aspects de l'activité. À la fin du premier semestre 2010, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a invité la directrice du Bureau de l'audit et de la surveillance à devenir Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne, ce qui témoigne de l'importance attachée à cette fonction et de la qualité des compétences professionnelles qui lui sont dévolues au FIDA. Dans le CMR, un seul indicateur sert à mesurer la performance en matière de gestion des risques: le "pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard". À cet égard, les résultats se sont nettement améliorés en 2010, et il faudra poursuivre dans cette voie pour atteindre l'objectif fixé pour 2012.

Tableau 18  
**Amélioration de la gestion des risques**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Année de référence (2008)</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Objectif 2012</i>
<b>Amélioration de la gestion des risques</b>				
5.7 Pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	76	75	52	20

147. L'audit interne et la surveillance ne sont qu'un élément du système de gestion des risques au FIDA. Le Fonds applique une série complète de mécanismes de gestion des risques dans le cadre des interventions de développement, de la gestion financière et de l'ensemble des opérations de gestion et d'administration de l'institution. Comme indiqué ci-dessus, la mise en place du PMT permet au FIDA de disposer d'un outil solide permettant d'assurer la cohérence et la concordance et de suivre la performance d'ensemble. Le SPGP est un mécanisme qui sert non seulement à surveiller la performance, mais aussi à identifier les risques et à les porter à la connaissance des instances chargées de prendre des décisions et de mettre en place des mesures d'atténuation.
148. Dans le domaine opérationnel, afin de renforcer le suivi et l'identification des risques, le FIDA a mis en place en 2010 un tableau de bord de la performance des programmes informatisé qui fournit en temps réel des informations sur les principales variables concernant la performance des projets et l'appui apporté. Dans le domaine financier, le nouveau Système prêts et dons est élaboré dans le souci de répondre aux risques potentiels que fait courir le fonctionnement du système actuel tels qu'ils ont été analysés par le Commissaire aux comptes et le Conseil d'administration. Comme indiqué plus haut, le FIDA a chargé un cabinet-conseil international spécialisé en gestion (Accenture Switzerland) de conduire un examen externe de ses opérations financières. Le FIDA s'appuiera sur cette étude, qui sera achevée d'ici à la fin de l'année, pour faire en sorte que les ressources financières soient l'objet d'une gestion prudente et que les mesures d'atténuation nécessaires soient en place de manière à réduire les risques. Il a déjà été noté que, dans le domaine essentiel des ressources humaines, le nouveau tableau de bord informatisé mis en service permet de disposer un temps réel d'informations détaillées concernant la situation en matière de personnel et s'articule avec la mise en place de plans pour le personnel à la fois plus stratégiques et plus fonctionnels. Un nouveau code de conduite pour le personnel suivant les règles en vigueur dans le secteur d'activité du FIDA a été mis en place.
149. En ce qui concerne le fonctionnement global du système de gestion des risques au FIDA, en 2010, le Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI) a examiné les politiques et les usages en matière de gestion des risques de l'organisation au sein de plusieurs organisations du système des Nations Unies afin de recenser les meilleures pratiques et les enseignements tirés. L'équipe chargée de l'étude est venue au FIDA en janvier 2010; selon la version provisoire de son rapport intitulé "Examen de la gestion des risques de l'organisation dans le système des Nations Unies: cadre de référence" publiée en juillet 2010, le FIDA s'impose de plus en plus comme un précurseur dans ce domaine. Le rapport fait à plusieurs reprises référence aux méthodes adoptées par le FIDA en matière de risques, notamment le modèle de gouvernance de la gestion des risques de l'organisation.

**Indicateur 5.8 du CMR: efficacité administrative**

150. L'efficacité et le rapport coûts/résultats constituent l'un des objectifs essentiels du FIDA, mesuré dans le CMR au regard du "pourcentage de dépenses inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons". À cet égard, il convient de noter que les dépenses en question ne se limitent pas aux dépenses administratives, mais recouvrent l'ensemble des dépenses financées au titre du budget administratif, y compris toutes celles qui concernent l'élaboration et

l'exécution des programmes de pays, qui dans de nombreux autres organismes des Nations Unies ne seraient pas comptabilisées à titre de dépenses administratives, mais en tant qu'élément du programme de travail. Pour l'année de référence du CMR, ce ratio s'établissait à 16,3%. En 2010, le FIDA a adopté la méthode du budget base zéro pour établir un budget administratif pour 2011 représentant 14,4% des montants engagés au titre des prêts et dons (ce pourcentage figure dans le présent document à titre de résultat de la planification de l'efficacité pour l'année 2010), ce qui laisse penser que l'efficacité du FIDA est en progrès et que le Fonds est sur la bonne voie pour atteindre l'objectif fixé pour 2012 aux termes du CMR.

Tableau 19

**Amélioration de l'efficacité administrative**

<i>Indicateur du CMR</i>	<i>Année de référence (2008)</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Objectif 2012</i>
<b>Amélioration de l'efficacité administrative</b>				
5.8 Pourcentage de dépenses inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons	16,3	15,5	14,4 <sup>a</sup>	13,5

<sup>a</sup> Produit de la planification 2010 du budget base zéro.

151. L'indicateur du CMR (le "ratio d'efficacité" du FIDA) est un outil de mesure de l'efficacité relativement grossier; d'ailleurs, dans un contexte caractérisé par des variations de change défavorables, le coût important afférent à l'appui aux activités des organes directeurs et les augmentations substantielles des coûts standard de personnel prescrites par la CFPI dans le passé, cet indicateur n'a pas permis de rendre compte des améliorations sensibles du coût réel au FIDA, autrement dit le ratio d'engagement en ce qui concerne l'élaboration et l'exécution du programme de travail. Le fait est que la progression des dépenses en termes réels (masquée par l'évolution des taux de change et l'inflation) a été systématiquement inférieure à l'augmentation du programme de travail. Ce constat est particulièrement net dans le domaine administratif, qui fonctionne dans le cadre d'un budget base zéro depuis 1995, la seule exception étant l'exercice 2006. Les chiffres concernant les effectifs mentionnés dans le PSP illustrent clairement cette évolution puisque l'effectif hors PMD de septembre 2010 est inférieur à son niveau de janvier 2005, ce qui indique en pratique une progression constante de la productivité dans la gestion de l'appui à un programme de travail qui s'est accru de 60% entre 2005 et 2010.
152. Les coûts réels tels qu'approuvés par le Conseil d'administration ont incontestablement augmenté dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de pays, mais à un rythme moins rapide que le programme de travail directement financé au titre de ces coûts. Le FIDA a été en mesure d'absorber cet écart entre le taux de progression des coûts et celui des produits du périmètre opérationnel notamment grâce à une utilisation nettement plus efficace des moyens dont disposent les bureaux de pays au niveau national et à la rationalisation de l'organisation des voyages. Alors que les dépenses aux fins des activités opérationnelles ont augmenté en termes réels et que le Conseil d'administration entend que les capacités opérationnelles du FIDA progressent suffisamment pour exécuter un programme de travail permettant d'obtenir des résultats et une qualité à la hauteur des objectifs qu'il a fixés dans le CMR, le coût de l'ensemble des activités d'appui n'a pas augmenté en termes réels. Concrètement, l'amélioration de l'efficacité dans ces domaines s'explique par le volume de travail beaucoup plus important fourni par le personnel administratif, dont les effectifs n'ont pas augmenté depuis cinq ans. La rationalisation des tâches et les investissements modestes dans la bureautique ont facilité l'absorption de l'accroissement de la charge de travail, mais le facteur prépondérant a été l'intensification du travail dans tous les domaines.

153. Compte tenu de la détermination à obtenir des résultats sur le terrain tout en affichant un rapport coûts/résultats satisfaisant, dans le cadre du budget base zéro, le FIDA a engagé un processus afin d'obtenir une réduction des dotations budgétaires affectées aux services d'administration et aux organes directeurs en 2011, en dépit de l'augmentation de la charge de travail qui devrait accompagner l'accélération de l'expansion du programme de travail. Pour contenir les coûts standard de personnel, le FIDA a réduit les avantages et les droits du personnel lorsqu'il était habilité à le faire aux termes des recommandations de la CFPI, et des économies substantielles ont été obtenues sur le plan des coûts de transport grâce à la conjonction de modifications dans les prestations dues au personnel et dans les règles applicables aux voyages à titre professionnel et aux indemnités afférentes (voir le document intitulé Rapport de situation sur la mise en œuvre du programme de travail 2010 et du programme de changement et de réforme: vers une institution plus souple, efficiente et efficace publié sous la cote EB 2010/100/INF.5.). L'exécution de projets financés sur le budget d'investissement visant à simplifier les tâches et à réduire l'intervention du personnel (par exemple le transfert du recrutement des consultants à la plateforme informatique) et la mise au point du fonctionnement de l'Équipe des achats communs (en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO] et le Programme alimentaire mondial [PAM]).
154. À l'issue d'une longue période caractérisée par l'adoption de plusieurs budgets base zéro successifs, le FIDA dispose dans l'immédiat d'une marge de manœuvre étroite pour réduire les coûts administratifs tout en mettant en œuvre une expansion majeure des opérations. L'application du PSP est un élément essentiel dans la perspective de la réduction des coûts (amélioration de la gestion des effectifs et de la performance du personnel, départs volontaires pour le personnel dont les compétences ou la performance sont inadéquates à l'évolution des besoins et des profils, externalisations et délocalisations). Il est également indispensable d'exécuter un programme énergique d'investissement dans l'automatisation dans un certain nombre de domaines essentiels tels que l'administration financière, l'administration des ressources humaines et la production de documents à l'intention des organes directeurs; tous ces efforts sont d'ores et déjà engagés et seront intensifiés en 2011.

#### **IV. Conclusions**

155. Les membres du FIDA ont assigné à l'organisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs ambitieux pour la période de la huitième reconstitution (2010–2012). Le FIDA doit exécuter un programme de travail en forte augmentation. Il doit s'employer activement à encourager la mise en place de nouvelles collaborations politiques et de nouveaux partenariats financiers afin de réaliser l'OMD 1. Il doit améliorer encore les résultats de ses opérations en matière de développement. Et il doit progresser sur le plan de l'efficacité institutionnelle, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.
156. Les résultats dont cette édition 2010 du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement fait état montrent que le FIDA atteint ces objectifs. Le programme de travail a atteint un niveau record, et les efforts entrepris pour mobiliser des ressources supplémentaires d'APD en faveur du développement de l'agriculture et des petites exploitations et pour proposer un cadre permettant aux pays en développement d'augmenter leurs propres investissements sont couronnés de succès. Les réalisations et l'impact des projets sont d'un niveau élevé. Le nombre de ruraux pauvres qui bénéficient des produits des projets est important, et il augmente rapidement. La gestion des risques est solide. L'efficacité globale est orientée à la hausse et la gestion des ressources humaines, qui est en passe d'acquiescer la dimension stratégique qui lui manquait, promet d'apporter une contribution plus importante à la réalisation des priorités en matière de développement et d'efficacité.

157. Durant la période de la septième reconstitution, le FIDA a appris que pour obtenir une progression marquée des résultats en matière de développement (par rapport aux résultats dont faisait état l'EEI réalisée en 2005) il fallait apporter des modifications structurelles au modèle opérationnel du FIDA. Cet impératif reste d'actualité si le FIDA veut renforcer son efficacité durant la période de la huitième reconstitution. Y parvenir suppose de procéder à des changements à moyenne échéance en s'appuyant sur des investissements dans les systèmes et les compétences et des politiques innovantes en ce qui concerne les modes de gestion des ressources et des processus essentiels. Les fondements du changement ont été mis en place en 2010, et le FIDA sera une institution plus souple, plus efficace et plus efficiente au terme de la période de la huitième reconstitution qu'il ne l'était à ses débuts.
158. Le changement et la manière dont il affecte les processus de développement global constituent l'une des dimensions du FIDA que le CMR ne prend pas suffisamment en compte. Le FIDA n'a jamais agi seul (par exemple, les cofinancements ont toujours eu une place importante) et il n'a jamais mis en œuvre lui-même les projets auxquels il apporte une contribution financière. Il n'en reste pas moins que, au cours de l'année 2010, le FIDA a manifestement recentré son attention et s'est éloigné d'une perspective introvertie s'intéressant à son action pour assurer la réussite de "ses" projets pour s'orienter vers un mode d'intervention tourné vers l'extérieur qui consiste à employer ses ressources pour renforcer et améliorer l'action de développement dans son ensemble afin d'atteindre des objectifs communs. Le Fonds est un membre actif de nombreuses instances et structures de développement de premier plan au sein desquelles il est très sollicité. Les partenariats financiers avec les donateurs se développent, notamment ceux qui ont pour objet de mettre en pratique les nouveaux engagements souscrits au niveau mondial. De surcroît, le FIDA est considéré comme un partenaire dans de nombreux pays en développement qui contribuent de plus en plus au financement et à la mise en œuvre de projets formulés de concert avec le FIDA, qui constituent l'armature de leurs propres programmes et stratégies de développement.
159. Fondamentalement, le FIDA s'impose de plus en plus comme un chef de file incontournable qui joue un rôle d'innovation majeur dans le cadre de l'action entreprise à l'échelle mondiale. En ce qui concerne l'efficacité du FIDA, il importe de considérer cette question non seulement en relation avec le programme de travail immédiat du Fonds, mais aussi dans le cadre d'interventions beaucoup plus larges mises en place pour résoudre des problèmes d'une ampleur beaucoup plus importante. Dans un rapport récent (octobre 2010) comparant la qualité de l'aide au développement apportée par 30 institutions bilatérales et multilatérales de développement<sup>8</sup>, le FIDA se classe quatrième selon l'indice de "maximisation de l'efficacité" et premier au regard de l'indice de "réduction des tâches administratives des bénéficiaires".

---

<sup>8</sup> Quality of Official Development Assistance Assessment (Évaluation de la qualité de l'aide publique au développement), Nancy Birdsall et Homi Kharas, QuODA/Global Economy and Development at Brookings/Center of Global Development, Washington, D.C., octobre 2010.

## Liste des rapports d'achèvement de projet examinés en 2010

<i>Numéro du projet</i>	<i>Pays</i>	<i>Projet</i>
1023	Angola	Programme de développement des communautés de pêche dans la Région du nord
1148	Azerbaïdjan	Programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres
1127	Bénin	Programme de développement de la culture des racines et des tubercules
1031	Bolivie (État plurinational de)	Projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants (PROSAT)
1157	Bosnie-Herzégovine	Projet de développement de l'élevage et du financement rural
1103	Burkina Faso	Projet d'appui aux microentreprises rurales
1153	Chine	Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental
1154	République populaire démocratique de Corée	Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres
1068	République dominicaine	Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest –Phase II
1050	Égypte	Projet de développement rural de la région de Sohag
1115	El Salvador	Projet de développement rural de la région centrale (PRODAP-II)
1097	Érythrée	Projet de développement de l'agriculture et de l'élevage dans la région de Gash Barka
1262	Gaza et Cisjordanie	Projet de relèvement et de développement à Gaza et en Cisjordanie
1134	Ghana	Projet de services financiers ruraux
1092	Jordanie	Projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk
1109	Mozambique	Programme d'appui au PAMA
1016	Nigéria	Programme de développement de la culture des racines et tubercules
524	Pakistan	Projet de soutien dans la zone de Dir
1042	Pakistan	Projet de développement des régions du Nord
1044	Pérou	Projet de développement du couloir Puno-Cuzco
1091	Sénégal	Projet d'aménagement et de développement villageois
1045	Soudan	Projet de développement rural dans le Kordofan-Nord
1104	Tunisie	Projet de développement agricole intégré dans le gouvernorat de Zaghouan
1075	Yémen	Projet de développement dans la zone de Raymah
1108	Zambie	Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation

## Modèle de fiche d'évaluation d'un rapport d'achèvement de projet

	Remarques sur l'évaluation	Notes	
<b>Pays</b>			
Nom du projet			
Date du Conseil			
Date d'entrée en vigueur			
Date de clôture initiale			
Date de clôture finale			
Montant total du coût du projet (en millions d'USD)			
Montant du prêt du FIDA (en millions d'USD)			
Cofinanceur(s) (le cas échéant)			
Agent d'exécution			
Principales composantes			
<b>Performance du projet</b>			
Conception			
Exécution			
Pertinence			
Efficacité			
Efficience			
<b>Performance des partenaires</b>			
FIDA			
Institution coopérante			
Gouvernement			
ONG/Autres			
Cofinanceur(s)			
<i>Performance globale des partenaires</i>			
<b>Impact sur la pauvreté rurale</b>			
Actifs physiques			
Actifs financiers			
Sécurité alimentaire			
Environnement			
Capital humain			
Capital social et autonomisation			
Productivité agricole			
Institutions et services			
Marchés			
<i>Impact sur la pauvreté rurale</i>			
<b>Facteurs primordiaux</b>			
Innovation			
Reproductibilité et transposition à plus grande échelle			
<i>Innovation, reproductibilité et transposition à plus grande échelle</i>			
Durabilité et appropriation			
Ciblage			
Parité entre les sexes			
<b>Performance globale</b>			
Estimation du nombre de bénéficiaires			
<b>Qualité du rapport d'achèvement</b>			
Portée			
Qualité			
Enseignements			

## Directives pour l'évaluation des rapports d'achèvement de projet

Critère	Modèles de questions sur la performance
<b>Performance du projet</b>	
Conception	<p><u>Qualité</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La conception était-elle cohérente avec les approches des meilleures pratiques énoncées dans les grands axes du Cadre stratégique du FIDA? (facteur clé de réussite 3.1)</li> <li>2. La conception reflétait-elle suffisamment les enseignements tirés de précédents programmes et opérations de développement rural pertinents conduits par le FIDA et/ou d'autres? (facteur clé de réussite 3.2)</li> <li>3. Les hypothèses de la conception et les travaux analytiques étaient-ils réalistes et exhaustifs? (facteur clé de réussite 3.3)</li> <li>4. Le cadre logique était-il adapté? Les indicateurs relatifs aux effets directs, à l'impact et aux intrants/produits étaient-ils appropriés? (facteur clé de réussite 3.4)</li> <li>5. La conception et les objectifs du projet étaient-ils réalistes et rationnels? Les produits planifiés contribuaient-ils effectivement à la réalisation des objectifs et des buts du projet? Les ressources humaines, physiques et financières étaient-elles suffisantes et bien ciblées pour obtenir les effets directs escomptés?</li> <li>6. Les caractéristiques et les hypothèses de la conception ont-elles influencé la performance ou l'impact du projet?</li> <li>7. Les enjeux des politiques du FIDA (le ciblage, l'innovation, etc.) étaient-ils suffisamment intégrés dans la conception?</li> </ol> <p><u>Processus</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. La conception a-t-elle comporté une analyse et une consultation des parties prenantes pour comprendre les moyens d'existence des groupes cible potentiels et analyser la base d'actifs à leur disposition et les possibilités de développement à leur portée? (facteur clé de réussite 2.1)</li> <li>9. Dans quelle mesure le gouvernement a-t-il été associé aux différentes étapes de la conception du projet? La coopération avec le personnel d'exécution potentiel compétent a-t-elle été optimisée? (facteur clé de réussite 1.2)</li> <li>10. Pendant la préparation du projet, d'autres approches ont-elles été envisagées et évaluées?</li> </ol>
Exécution	<p><u>Gestion</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Les arrangements relatifs à la gestion du projet ont-ils été mis en place comme prévu? Ont-ils bien fonctionné? Les activités ont-elles été programmées, coordonnées et exécutées d'une manière appropriée?</li> <li>12. Les rôles des agents d'exécution étaient-ils adaptés au regard de leur mentalité institutionnelle et de leurs performances passées? Des mesures ont-elles été prises pour les sensibiliser aux besoins des pauvres et corriger leurs faiblesses? Leur capacité d'exécution était-elle suffisante? (facteur clé de réussite 4.2)</li> <li>13. Les dispositions relatives à la préparation du programme de travail et budget annuels, au suivi des progrès et à l'évaluation de l'impact ont-elles été satisfaisantes? Les systèmes de S&amp;E étaient-ils en place et fonctionnaient-ils? La consultation des parties prenantes et des bénéficiaires faisait-elle partie de la routine des activités de S&amp;E? (facteur clé de réussite 4.5)</li> </ol> <p><u>Réactivité et gestion des risques</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Le projet a-t-il réussi à maîtriser les risques liés au démarrage et à l'exécution? Le projet a-t-il été confronté à des retards dans l'entrée en vigueur du prêt et l'exécution? Quelles en ont été les causes? Certains de ces problèmes auraient-ils pu être prévus? Certains de ces problèmes peuvent-ils être considérés comme typiques du pays, du FIDA ou de l'institution coopérante? (facteur clé de réussite 5.1)</li> <li>15. le projet a-t-il réussi à maîtriser les risques associés aux éléments suivants: a) capacités du pays? b) efficacité des organisations et des partenaires choisis pour gérer et exécuter le projet? c) capacités en matière de gestion financière, en particulier au démarrage? d) capacités en matière de passation des marchés? e) exposition des petits agriculteurs aux aléas climatiques (y compris le changement climatique)? (facteur clé de réussite 5.2)</li> <li>16. Les mesures d'atténuation des risques ont-elles été efficaces, en particulier réactivité face: a) aux résultats des analyses de la situation et de l'impact environnementaux et b) aux risques sociaux, tels que l'exclusion des principaux groupes de bénéficiaires au l'absence de soutien sociopolitique de la part des autorités ou des communautés? (facteur clé de réussite 5.3)</li> <li>17. Les hypothèses erronées de la conception ont-elles été rapidement repérées? Le projet a-t-il été modifié ou restructuré en conséquence? Le cadre logique a-t-il été mis à jour pour prendre en compte les changements intervenus au cours de l'exécution?</li> </ol>
Pertinence	<p><u>Pertinence au stade de la conception</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Les objectifs du projet étaient-ils cohérents avec les stratégies du pays et du secteur? Les propositions de financement étaient-elles bien adaptées aux plans de développement, documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et priorités sectorielles du pays?</li> <li>19. La conception du projet était-elle axée sur les priorités et les besoins des ruraux pauvres? (facteur clé de réussite 1.1)</li> <li>20. La finalité et les objectifs du projet reflétaient-ils la stratégie du FIDA dans le pays?</li> </ol>

Critère	Modèles de questions sur la performance
	<p><u>Pertinence à la clôture du projet</u></p> <p>21. Le projet était-il cohérent avec les stratégies nationales actuelles de développement et de réduction de la pauvreté?</p> <p>22. Dans quelle mesure les objectifs du projet étaient-ils cohérents avec la perception par les ruraux pauvres de leurs besoins et de leur potentiel au moment de la clôture? Le projet est-il devenu dépassé au fil du temps au point d'en perdre sa pertinence?</p>
Efficacité	<p>23. Dans quelle mesure, le projet a-t-il atteint les objectifs attendus? Comparez les résultats (produits, effets directs et impact) fixés dans la conception et approuvés par le FIDA aux réalisations constatées à la clôture. Citez les problèmes qui auraient pu résulter d'une conception ou d'une exécution médiocre.</p> <p>24. Les produits ont-ils été obtenus comme prévu? En cas d'insuffisance, quelles en ont été les causes? Était-il réaliste d'escompter le nombre/type de produits, compte tenu du budget et des autres contraintes?</p> <p>25. Le projet a-t-il apporté les avantages attendus à la population ciblée?</p>
Efficience	<p>26. Avec quel degré d'efficience le projet a-t-il été exécuté? Comment classer la performance du projet par rapport à celle d'autres opérations, en termes de coût, temps nécessaire, etc.?</p> <p>27. Au regard des ressources dépensées, le nombre/la qualité des produits représente-t-il un investissement rentable et ajusté? Le projet pouvait-il produire davantage avec les mêmes ressources ou les mêmes résultats avec moins de moyens financiers?</p> <p>28. Lorsque ces données existent, comparer le taux de rentabilité interne au taux de rentabilité économique (estimé au stade de la conception)?</p> <p>29. Les calendriers ont-ils été correctement respectés? Y a-t-il eu des dépassements de coûts? Indiquez également si des mesures favorisant les économies financières/de temps ont été/auraient pu être prises.</p>
<i>Performance des partenaires</i>	
FIDA	<p>30. Comment le FIDA s'est-il acquitté des rôles définis dans le projet? Travaux préparatoires et conception? Examen à mi-parcours? Appui à l'exécution? Supervision?</p> <p>31. Comment le FIDA s'est-il comporté, en termes de capacité de faire face aux changements dans l'environnement du projet, y compris les modifications de l'accord de prêt? Des mesures ont-elles été prises pour adapter le projet en cas d'insuffisances dans la conception du projet ou de changements dans le contexte d'exécution?</p> <p>32. Le FIDA s'est-il efforcé d'influencer les politiques relatives à la pauvreté? Le FIDA s'est-il activement employé à créer un partenariat fructueux pour l'exécution?</p> <p>33. Relations entre le FIDA et les autres partenaires? Le FIDA a-t-il soutenu l'institution coopérante en agissant promptement lorsque la situation le demandait? Le FIDA a-t-il contribué à la mise en œuvre des recommandations de l'institution coopérante?</p>
Institution coopérante	<p>34. Comment l'institution coopérante s'est-elle acquittée des rôles définis dans le projet?</p> <p>35. Le programme de supervision était-il bien agencé (fréquence, composition, continuité)? Les missions de supervision ont-elles fourni les services et l'appui adéquats? Y avait-il un équilibre satisfaisant entre la supervision fiduciaire et l'appui à l'exécution?</p> <p>36. Les problèmes d'exécution éventuels ont-ils été identifiés et des solutions appropriées ont-elles été suggérées?</p> <p>37. Les rapports des missions de supervision préparés par l'institution coopérante étaient-ils satisfaisants? Les rapports étaient-ils transmis en temps voulu?</p>
Gouvernement	<p>38. Le gouvernement a-t-il bien assumé la propriété et la responsabilité du projet? Le gouvernement a-t-il donné des suites aux recommandations des bailleurs de fonds et des missions d'appui?</p> <p>39. Par ses actions et ses politiques, le gouvernement a-t-il pleinement appuyé les objectifs du projet? Les politiques publiques ont-elles favorisé la réduction de la pauvreté rurale?</p> <p>40. Le gouvernement a-t-il respecté les clauses du prêt et, si prévu/exigé, a-t-il alloué des fonds suffisants pour assurer le fonctionnement et l'entretien des réalisations après la clôture du projet? Le financement de contrepartie a-t-il été fourni conformément à l'accord?</p>
ONG/Autres	<p>41. Comment les ONG se sont-elles acquittées des rôles définis dans le projet? L'évaluation peut reposer sur la promptitude et la qualité de la prestation des services, le respect des calendriers et des contrats, etc. Lorsqu'il en existe, utiliser les résultats des enquêtes de satisfaction du client et des enquêtes sur les bénéficiaires.</p>
Cofinancier(s)	<p>42. Les fonds engagés ont-ils été fournis entièrement et conformément à l'accord? Y a-t-il eu des problèmes d'harmonisation: structures des rapports, besoins spéciaux, missions d'appui?</p> <p>43. Les cofinanciers se sont-ils montrés flexibles et réactifs quand la situation le demandait?</p> <p>44. Comment était la relation entre le cofinancier et les autres partenaires?</p>
Performance globale des partenaires	<p>45. Globalement, comment se sont-ils acquittés de leur tâche? Ont-ils bien travaillé ensemble?</p>

Critère	Modèles de questions sur la performance
Impact sur la pauvreté rurale <sup>9</sup>	
Actifs physiques	46. La propriété et l'accès des ménages concernant la terre, l'eau, les animaux d'élevage, les outils, le matériel, les infrastructures et les technologies ont-ils changé? 47. Le projet a-t-il amélioré la sécurité de l'accès à la terre, aux ressources productives et aux technologies? 48. <i>Lorsqu'ils existent, appliquer les indicateurs de troisième niveau du SYGRI<sup>10</sup></i>
Actifs financiers	49. Le projet a-t-il eu des incidences sur les ressources financières des ménages et des individus ruraux pauvres? 50. Le projet a-t-il amélioré la disponibilité des services financiers facilitant l'investissement et la consommation des ruraux pauvres? Le projet a-t-il amélioré le cadre institutionnel des services de finance rurale?
Sécurité alimentaire	51. Le projet a-t-il eu des incidences sur l'offre des denrées alimentaires, produites ou achetées, pour garantir l'apport alimentaire nécessaire minimum à tous les membres? 52. Le projet a-t-il amélioré l'état nutritionnel des enfants et la sécurité alimentaire des ménages? 53. <i>Lorsqu'ils existent, comparez les valeurs de référence et les valeurs à la clôture du projet des indicateurs de troisième niveau du SYGRI<sup>11</sup>.</i>
Environnement <sup>12</sup>	54. Le projet a-t-il contribué à la protection ou à la régénération de ressources naturelles et collectives (terres, eau, forêts et pâturages)? 55. Les aspects environnementaux ont-ils été pris en compte pendant l'exécution du projet? Par exemple, l'impact sur l'environnement a-t-il été examiné dans le cadre de l'expansion/intensification agricole, du développement des infrastructures, des activités de gestion des ressources naturelles, etc.?
Capital humain	56. Le projet a-t-il eu des incidences sur les connaissances et les compétences des ruraux pauvres? 57. Le projet a-t-il amélioré l'accès des ruraux pauvres aux sources d'eau salubre? 58. Le projet a-t-il promu la prévention des maladies et les possibilités de soins de santé pour les ruraux pauvres? 59. Le projet a-t-il amélioré les possibilités d'apprentissage dans les zones rurales (indiquez les disparités entre les sexes)? 60. <i>Lorsqu'ils existent, comparez les valeurs de référence et les valeurs à la clôture du projet des indicateurs de troisième niveau du SYGRI<sup>13</sup>.</i>
Capital social et autonomisation	61. Le projet a-t-il eu des incidences sur la capacité des ruraux pauvres d'influencer les décisions, soit à titre individuel soit à titre collectif? 62. Le projet a-t-il amélioré la capacité collective des ruraux pauvres de profiter des débouchés économiques potentiels et d'établir des liens plus solides avec les marchés et les partenaires externes? 63. Le projet a-t-il eu des incidences sur le capital social, la cohésion sociale et les capacités d'entraide des communautés rurales? 64. Le projet a-t-il renforcé les organisations de ruraux pauvres et promu la parité entre les sexes?
Productivité agricole	65. Le projet a-t-il contribué à accroître la productivité de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, mesurée en termes d'intensité de culture, rendement et productivité de la terre?
Institutions et services	66. Le projet a-t-il eu des incidences sur les institutions, les politiques ou les cadres réglementaires? 67. Le projet a-t-il amélioré la capacité des institutions publiques locales de fournir des services aux ruraux pauvres et de réorienter les politiques existantes des institutions en faveur des pauvres? 68. Le projet a-t-il eu des incidences sur les politiques du secteur et/ou du pays concernant les ruraux pauvres?
Marchés	69. Le projet a-t-il facilité l'accès des ruraux pauvres aux marchés grâce à l'amélioration du réseau routier et des moyens de transport? 70. Le projet a-t-il eu des incidences sur la participation des producteurs ruraux pauvres à des filières agro-alimentaires compétitives, à des conditions équitables ou avantageuses?
Impact sur la pauvreté rurale	71. Fournir une moyenne pondérée donnant une image d'ensemble de l'impact du projet. Il ne s'agit pas de calculer la moyenne arithmétique des notes relatives aux différents domaines d'impact. Les objectifs attendus du projet doivent être pris en considération.

<sup>9</sup> Notez chaque domaine. Tenir compte de l'impact escompté et non escompté. Les facteurs ayant contribué en bien ou en mal à l'impact doivent être mentionnés. Si l'information n'est pas fournie, n'est pas pertinente ou n'est pas évaluable, veuillez le signaler. La notation doit tenir compte de la pérennité des avantages.

<sup>10</sup> L'impact du projet sur les actifs physiques peut être analysé en fonction du nombre de ménages dont l'indice des biens a augmenté (indicateur de troisième niveau obligatoire du SYGRI).

<sup>11</sup> Les indicateurs de troisième niveau du SYGRI suivants peuvent être utilisés pour évaluer l'impact du projet sur la sécurité alimentaire des ménages: nombre et pourcentage d'enfants souffrant de malnutrition chronique, de malnutrition aiguë et d'insuffisance pondérale (ventilés par sexe); nombre de ménages touchés par la faim pendant les saisons de soudure; durée en mois des saisons de soudure.

<sup>12</sup> Les changements positifs correspondent aux chiffres élevés (4-6) tandis que les changements négatifs correspondent aux chiffres faibles (1-3). L'absence d'impact ne sera pas notée.

<sup>13</sup> Les indicateurs de troisième niveau du SYGRI suivants peuvent être utilisés pour évaluer l'impact du projet sur le capital humain: membres du ménage (hommes et femmes) capables de lire; hommes/femmes âgés de 15 ans à 24 ans capables de lire; ratio femmes/hommes âgés de 15 ans à 24 ans capables de lire; nombre de ménages ayant accès à des sources d'eau améliorées; nombre de ménages ayant accès à un assainissement amélioré.

Critère	Modèles de questions sur la performance
<b>Facteurs primordiaux</b>	
Innovation	<p>72. Dans quelle mesure le projet était-il novateur? L'innovation a-t-elle fait l'objet d'un débat avec le gouvernement? (facteur clé de réussite 6.3)</p> <p>73. Le projet a-t-il introduit des idées novatrices dans la zone du projet? Quelle a été l'expérience en matière d'introduction d'idées et concepts novateurs ou d'établissement de processus de promotion de l'innovation? La partie novatrice du projet a-t-elle été exécutée comme prévu?</p> <p>74. Le projet était-il conçu pour promouvoir l'innovation, par exemple, en expérimentant de nouveaux concepts ou technologies puis en les évaluant et en les transposant à plus grande échelle? Les innovations peuvent être totalement inédites ou bien être nouvelles pour le pays, nouvelles pour la région ou nouvelles pour la population ciblée</p>
Reproductibilité et transposition à plus grande échelle	<p>75. Quelles sont les perspectives de transposition du projet ou de certaines de ses activités/composantes à l'échelon du pays ou dans d'autres pays?</p> <p>76. Le projet peut-il être élargi au-delà de la zone/population ciblée? Dans quelle mesure les perspectives d'élargissement futur ont-elles été examinées avec le gouvernement et les partenaires du développement externes? (facteur clé de réussite 6.4)</p>
Innovation, reproductibilité et application à plus grande échelle	77. Il s'agit d'une notation globale/agrégée des rubriques "innovation" et "reproductibilité et transposition à plus grande échelle". Cette note sera utilisée pour l'évaluation générale.
Durabilité et appropriation	<p>78. Les effets du projet peuvent-ils perdurer après la clôture du projet? Peuvent-ils se maintenir sans financement/soutien externe? Dans quelle mesure la continuité du projet est-elle sensible aux changements politiques/économique? Existe-t-il des problèmes liés aux institutions ou aux capacités qui auraient pu/dû avoir été résolus pour garantir la durabilité?</p> <p>79. Les mesures du projet censées garantir la durabilité ont-elles été efficaces, en particulier concernant a) l'utilisation plus rationnelle des ressources naturelles, b) la pérennité des réformes institutionnelles, c) le maintien des moyens de promouvoir un état d'esprit favorable aux pauvres et de renforcer les capacités à cet effet et d) la viabilité financière des organisations exécutant le projet ou appuyées/créées par le projet? (facteur clé de réussite 5.4)</p> <p>80. Le projet comportait-il une stratégie de transfert de la conduite et de la responsabilité de la gestion des activités aux parties prenantes locales après la clôture du projet? Si la réponse est oui, cette stratégie était-elle bien conçue et efficace?</p>
Ciblage	<p>81. Le projet comportait-il des instruments et/ou des critères pour améliorer la participation des catégories socio-économiques vulnérables à la planification, à la définition des priorités et à l'exécution des initiatives du projet? Si la réponse est oui, ont-ils été efficaces? L'approche du ciblage était-elle adaptée au contexte du pays?</p> <p>82. Le projet a-t-il apporté des avantages aux catégories socio-économiques les plus pauvres, notamment les femmes, les jeunes et les populations autochtones?</p> <p>83. L'identification des caractéristiques et des zones de concentration de la pauvreté a-t-elle été exhaustive et couverte, en particulier, les femmes, les jeunes et les autres personnes défavorisées? (facteur clé de réussite 2.2)</p> <p>84. Le projet a-t-il analysé les besoins des ruraux pauvres et conçu des stratégies spécifiques pour répondre à ces besoins? Différents groupes de pauvres ont-ils été recensés et différentes stratégies ont-elles été élaborées pour chaque groupe?</p> <p>85. Quelles ont été les mesures incluses dans le projet pour faire en sorte que les services et les biens produits par le projet soient utiles et accessibles aux pauvres et pour que les pauvres ne soient pas exclus de l'accès aux avantages du projet? Le projet a-t-il couvert les besoins prioritaires des pauvres?</p>
Parité entre les sexes	<p>86. Les questions de parité hommes femmes ont-elles été suffisamment prises en compte pendant l'exécution du projet? (facteur clé de réussite 2.3)</p> <p>87. Le projet a-t-il été conçu pour cibler spécifiquement les besoins des femmes?</p> <p>88. La situation des femmes (charge de travail, accès au crédit, soins de santé, éducation primaire, alphabétisation) a-t-elle changé? Le projet a-t-il contribué à améliorer le capital social, la génération de revenus et les possibilités d'emploi pour les femmes?</p>
Performance globale	89. Fournir une note pour la performance globale du projet: en fonction des indicateurs de performance clé, de l'évaluation de l'impact et des facteurs primordiaux, notez le projet dans son ensemble.
Estimation du nombre de bénéficiaires	90. Spécifiez si le chiffre se réfère à des individus, des ménages, des communautés, etc.

Critère	Modèles de questions sur la performance
Qualité du rapport d'achèvement de projet	
Portée	91. Le rapport d'achèvement de projet couvre-t-il tous ou presque tous les éléments énumérés dans le chapitre VI des directives de 2006? Relevez les omissions importantes
Qualité	92. Les descriptions, analyses et conclusions sont-elles convaincantes ou présentent-elles des défauts? 93. Les données sont-elles bien choisies, bien analysées et bien présentées? Quantitatives ou qualitatives? Existe-t-il une nouvelle estimation du taux de rentabilité économique? 94. Facilité d'évaluation. A-t-il été facile de trouver toutes les informations requises pour la présente évaluation?
Enseignements	95. Les enseignements sont-ils tirés clairement? Sont-ils pertinents?

## Caractéristiques et qualité de la cohorte 2010 de rapports d'achèvement de projet

### I. Principales caractéristiques

1. La cohorte faisant l'objet de l'examen concerne des projets achevés par opposition à des projets au démarrage. Les 25 projets analysés en 2009/2010 ont été approuvés entre 1995 (Angola - n° 1023) et 2002 (Érythrée - n° 1097, et Gaza et Cisjordanie - n° 1262). Dix projets (40%) ont été approuvés entre 1995 et 1998, tandis que la grande majorité (15 projets soit 60%) a été approuvée entre 1999 et 2002. Le coût total des 25 projets analysés en 2010 se chiffre à 710 millions d'USD. Sur ces 25 projets, cinq ont été exécutés dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), quatre dans la région Afrique occidentale et australe (ESA), quatre dans la région Asie et Pacifique (APR), quatre en Amérique latine et aux Caraïbes (LAC) et huit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord (NEN). Le montant total du financement affecté par le FIDA à ces projets est équivalent à quelque 358 millions d'USD (soit 50% du montant total), avec un taux de décaissement moyen de 96%. Ce taux est supérieur d'une dizaine de points de pourcentage au taux de décaissement moyen de la cohorte 2008/2009 précédente (87%). Douze projets, dont quatre étaient des projets pilotes du Fonds, ont été directement supervisés par le FIDA; deux étaient à la fois cofinancés et supervisés par la Banque mondiale; huit projets étaient supervisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets; un projet était supervisé par la Société andine de développement; deux projets étaient supervisés par la Banque ouest-africaine de développement, qui cofinçait en outre l'un des deux.
2. Pour la cohorte de deux ans couvrant 2009 et 2010, le montant total du coût des projets s'élève à quelque 1,67 milliards d'USD et le financement total du FIDA à 736 millions d'USD, soit 16% environ du portefeuille actuel de 4,56 milliards d'USD. Sur les 50 projets, 8 ont été exécutés dans la région WCA, 10 dans la région ESA, 13 dans la région APR, 9 dans la région LAC et 10 dans la région NEN. Dans la cohorte 2009, seuls deux projets étaient supervisés directement par le FIDA, si bien que le nombre total de projets faisant l'objet d'une supervision directe en 2009–2010 est égal à 14, soit 28% de l'échantillon.
3. Les projets sont classés dans quatre catégories. La plupart d'entre eux entrent dans les catégories du développement rural (11 projets) et du développement agricole (8 projets). La catégorie du crédit et la catégorie de la commercialisation et de la recherche comptent chacune deux projets. Les 11 projets de développement rural sont presque exclusivement des projets de développement rural intégrés. Les huit projets de développement agricole portent sur des aspects très variés du développement agricole, dépendant des principales contraintes pesant sur les ruraux pauvres (production végétale, développement des entreprises rurales, irrigation, foresterie, développement des produits forestiers non ligneux, développement agricole en général, etc.).
4. La période d'exécution moyenne initiale des projets de prêt du portefeuille examiné est de 6,3 ans, Gaza et la Cisjordanie affichant la durée la plus courte (3,2 ans) et le Nigéria la plus longue (8 ans). Globalement, 19 projets ont été prolongés pour une durée moyenne de deux ans, ce qui correspond à une prolongation de 32% de la durée d'exécution initiale. Bien que les raisons de ces prolongations ne soient pas toujours précisées dans les rapports d'achèvement de projet, il semble qu'elles tiennent à un ensemble de facteurs, en particulier la sous-estimation quasi systématique du temps requis pour faire démarrer le projet, associée à l'inadéquation de l'enveloppe de prêt, au regard de la complexité de la conception du projet et des faibles capacités des partenaires d'exécution locaux, des facteurs souvent mal évalués pendant la préévaluation donc surestimés.

## II. Décalage entre les rapports d'achèvement de projet et les rapports sur l'état d'avancement des projets

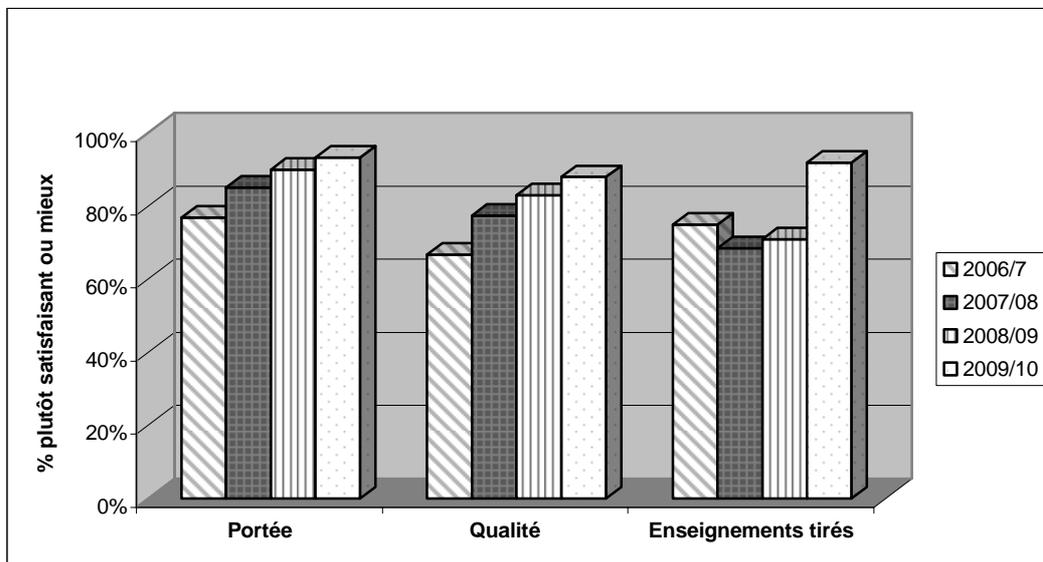
5. Un examen des notes de performance globales attribuées à l'ensemble des 25 projets pendant la dernière année d'exécution et après leur achèvement montre que, pour la moitié environ des projets examinés, les notes figurant dans le dernier rapport sur l'état d'avancement du projet sont légèrement supérieures aux notes du rapport d'achèvement de projet. Par ailleurs, les notes de performance médiane et moyenne de la cohorte sont plus élevées de quelque 0,3 point sur une échelle de 6 points, ce qui n'est pas énorme.

## III. Qualité des rapports d'achèvement de projet

### Aperçu

6. La qualité des rapports d'achèvement de projet est mesurée par trois indicateurs: i) la portée du rapport, qui reflète dans quelle mesure les directives ont été correctement respectées; ii) la qualité et la profondeur de l'analyse; et iii) la qualité et la pertinence des enseignements tirés. Les notes attribuées pendant la période visée (2008/2010) montrent que, globalement, la qualité des rapports d'achèvement de projet tend à s'améliorer régulièrement. Le diagramme 1 présente les moyennes mobiles sur deux ans des trois indicateurs et montre que la qualité et la portée des rapports d'achèvement de projet, de même que les enseignements qui en sont tirés, se sont améliorés depuis l'introduction des directives. Ce résultat semble indiquer que l'introduction des directives a contribué à étendre l'adoption d'une approche plus structurée et exhaustive de la préparation des rapports d'achèvement de projet et du processus d'achèvement de projet en général.

Diagramme 1  
Qualité des rapports d'achèvement de projet



### Portée

7. La portée d'un rapport d'achèvement de projet n'a été évaluée que lorsque le rapport a été préparé avec l'appui du FIDA et non lorsqu'il a été préparé par un cofinanceur selon ses propres procédures, comme dans le cas du rapport d'achèvement de projet préparé par la Banque mondiale (Ghana). Le diagramme 1 montre que, entre 2008/2009 et 2009/2010, il y a eu une augmentation, de 90% à 93%, de la proportion de projets dont la portée du rapport d'achèvement de projet a été notée 4 ou plus. En outre, aucune note négative n'a été attribuée en

2009/2010. On peut en conclure que les rapports d'achèvement de projet se conforment davantage aux directives, bien qu'il reste des aspects à améliorer. L'une des principales faiblesses est l'attention insuffisante accordée à la préparation du rapport, les annexes demandées étant souvent absentes. En outre, seule la moitié des 25 projets a organisé un atelier final des parties prenantes et tous n'ont pas débattu exhaustivement les enseignements tirés et les mesures à prendre pour garantir la pérennité des réalisations du projet. En revanche, dans les rapports bien préparés, on constate que des efforts considérables ont été faits pour respecter rigoureusement les directives et que du temps et des ressources suffisantes ont été employées pour donner une image exacte et complète du projet, mettant en lumière ses principales faiblesses et ses principales forces (Bosnie-Herzégovine, Chine, Pakistan-n° 524, Pakistan-n° 1042, Sénégal, Tunisie).

### **Qualité**

8. La qualité des rapports d'achèvement de projet s'est légèrement améliorée de 2008/2009 à 2009/2010, comme le montre l'augmentation, de 83% à 88%, de la proportion de projets ayant reçu une note de 4 ou plus. Toutefois, bien qu'aucune note négative n'ait été attribuée en 2009/2010, la proportion de rapports d'achèvement de projet moyens (notés 3 et 4) a augmenté. Les meilleurs rapports d'achèvement de projet sont objectifs, exhaustifs et bien conçus et ils reflètent un bon niveau d'analyse. Le cas de la Chine est exemplaire, dans la mesure où le rapport d'achèvement de projet est à la fois exhaustif et concis, tout en fondant les conclusions sur une base quantitative et qualitative solide. Toutefois, pour la majorité des projets (notés 3 et 4), les faiblesses sont encore visibles en ce qui concerne: i) les questions méthodologiques; ii) l'accent placé sur les produits plutôt que sur les effets directs; iii) la spécification imprécise des objectifs de développement; iv) le peu de souci de réalisme du rapport; v) le manque de données empiriques permettant de justifier les conclusions; vi) l'absence d'une analyse quantitative et qualitative approfondie; vii) la faible crédibilité des principales conclusions; et viii) la difficulté à limiter les conclusions à l'essentiel. Dans la plupart des cas, il n'y a pas d'analyse financière et économique et l'évaluation de l'efficacité est mal documentée; par ailleurs, l'évaluation des domaines favorables à la reproductibilité et à la transposition à plus grande échelle est également insuffisante. De plus, une limitation commune à la plupart des rapports d'achèvement de projet est que, non seulement ils contiennent peu de détails sur les activités des ONG et des cofinanceurs mais encore ils sont presque muets sur la qualité ou les effets de ces activités.

### **Enseignements tirés**

9. Une comparaison entre 2008/2009 et 2009/2010 montre qu'il y a eu une amélioration non négligeable de la qualité des enseignements tirés, comme l'indique la proportion de projets notés 4 ou plus, qui a augmenté de 71% à 92%. La même tendance est illustrée par la diminution de la proportion de notes négatives (de 10% à 2%) et l'augmentation de la proportion de notes positives (de 42% à 58%). Toutefois, il semble que malgré une bonne qualité moyenne des enseignements tirés, des efforts sont encore requis dans ce domaine. En effet, lorsque la note est égale à 3 ou 4, on a constaté que la section sur les enseignements tirés tendait à récapituler les principales réalisations du projet plutôt qu'à refléter de véritables enseignements. Dans d'autres cas, on n'observe pas de correspondance entre la complexité du projet et la qualité des enseignements tirés, dans la mesure où certains aspects cruciaux (à transposer ou à éviter) ne sont pas signalés. De plus, il n'y a pas de corrélation entre la qualité des enseignements tirés et l'organisation éventuelle d'un atelier des parties prenantes, ce qui semble indiquer que le concept des enseignements tirés ne bénéficie pas de l'attention voulue pendant le processus d'achèvement et n'est donc pas toujours parfaitement compris. Visiblement, il convient de faire mieux comprendre la nécessité de tirer de véritables enseignements de l'expérience des

projets pendant tout le processus d'achèvement et pendant les ateliers des parties prenantes en particulier.

## Le ciblage dans les projets du FIDA

### Introduction

1. Avec l'augmentation de la volatilité des prix des denrées alimentaires, la recrudescence de la pauvreté et de la faim et les signes de stagnation de la productivité agricole, il est aujourd'hui urgent de réviser la performance du FIDA en matière de ciblage. À l'échelon de l'Organisation, cette urgence se justifie aussi par le déclin de la performance en matière de ciblage, qui est tombée de 84% en 2006 à 70% en 2007 et 56% en 2008. En 2009, toutefois, avec 80% des projets affichant une performance satisfaisante, des progrès ont été constatés. Malgré cette amélioration, le ciblage reste un sujet de préoccupation, d'autant plus que l'expérience montre qu'une bonne performance en matière de ciblage débouche sur de meilleures performances dans d'autres domaines, dont les plus importants sont la pertinence, l'efficacité et la parité entre les sexes.
2. À la lumière de ce qui vient d'être exposé, un examen du ciblage dans les projets du FIDA a été conduit en 2010, pour tirer des enseignements des documents suivants: i) les rapports d'achèvement de projet soumis de 2006 à 2010; et ii) les examens d'assurance qualité réalisés depuis début 2009. La présente annexe résume les conclusions de l'examen.

### Le ciblage et le FIDA

3. Le ciblage au FIDA désigne la série d'actions et de mesures conçues à cette fin, axées sur la demande et mutuellement convenues, garantissant que des groupes de personnes spécifiques bénéficieront d'une initiative de développement ou, au minimum, augmentant considérablement la probabilité qu'il en soit ainsi. Le groupe cible du FIDA, tel qu'il est défini, se compose des ruraux touchés par la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les pays en développement. On y trouve les petits agriculteurs, éleveurs et entrepreneurs, les artisans pêcheurs et les paysans sans terre. Le groupe cible devrait toujours englober les personnes les plus défavorisées du point de vue de l'accès aux ressources naturelles et du contrôle des moyens de production. Une partie importante de ces groupes est constituée de personnes socialement exclues ou marginalisées. Cela signifie que le groupe cible doit être déterminé non seulement par des données telles que le niveau de vie et le seuil de pauvreté, suggérées par la sagesse conventionnelle, mais aussi par des indicateurs tels que le degré de contrôle des pauvres sur les décisions et les ressources et leur liberté de choix et d'action pour conduire leur propre vie.

### Aspects macroéconomiques

4. Au plan macroéconomique, l'accent mis par le FIDA sur le développement agricole et rural est cohérent avec son mandat de réduction de la pauvreté. On a constaté que les investissements dans le secteur agricole étaient 2,5 à 3 fois plus efficaces pour accroître les revenus des pauvres que les investissements dans les secteurs non agricoles. Les priorités des programmes nationaux doivent aussi être fixées en termes de croissance et de réduction de la pauvreté. Si les programmes nationaux misent sur la croissance, il est alors nécessaire de tenir compte de l'effet multiplicateur, sur la croissance, des investissements effectués dans un sous-secteur, souvent reflété par ses liens avec le reste de l'économie. Si l'on s'intéresse plus spécifiquement à la pauvreté et au ciblage, un autre facteur important est l'élasticité de la réduction/croissance de la pauvreté dans le secteur. Globalement, l'amélioration de la productivité favorise une croissance agricole généralisée entraînant une baisse des prix des produits alimentaires qui n'est pas préjudiciable aux revenus agricoles. Plusieurs enquêtes entreprises par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires ont indiqué que l'augmentation de la productivité des cultures de base tendait à être bénéfique pour les pauvres. En outre, les investissements dans les secteurs non agricoles connexes influencent la mesure dans laquelle les investissements agricoles peuvent contribuer à la croissance et la réduction de la pauvreté. La croissance agricole elle-même est

dopée par une augmentation des dépenses publiques dans des domaines tels que la santé ou l'éducation. Par conséquent, la lutte contre la pauvreté dans les zones ciblées peut être favorisée par des investissements dans des secteurs non agricoles.

### Facteurs démographiques

5. Un autre aspect important à prendre en compte dans les programmes est l'évolution démographique des pays en développement. La migration rurale-urbaine est un phénomène de plus en plus courant et un grand nombre de ruraux pauvres considèrent la migration comme l'une de leurs principales stratégies pour surmonter les crises ou échapper à la misère totale. Globalement, la pyramide des âges du groupe cible du FIDA est en mutation; tant en Afrique de l'Ouest qu'en Asie du Sud – deux des régions les plus pauvres du monde – on estime que la moitié au moins de la main-d'œuvre est âgée de moins de 30 ans. Cette situation se traduit par un excès de main-d'œuvre, conduisant au chômage généralisé, dans l'économie rurale. Elle ouvre aussi des perspectives inédites en termes d'injection de main-d'œuvre dans l'économie. Par conséquent, lorsqu'il est possible de faire le lien avec les marchés, les régions confrontées à ce genre de mutation pourraient utilement concentrer leurs efforts sur la formation professionnelle, en vue d'améliorer les compétences et les probabilités d'embauche.

### Filières et structure évolutive de l'économie rurale

6. Parallèlement aux changements démographiques, la structure de l'économie rurale est elle-aussi en phase de transition, avec une main mise croissante du secteur privé organisé sur les ressources. Cette situation peut potentiellement déboucher sur une plus forte concentration des marchés dans de vastes filières avec, en conséquence, l'exclusion des petits agriculteurs de ce processus. Toutefois, si les grosses exploitations se réservent les processus postproduction (qui offrent potentiellement les marges les plus élevés) et externalisent la production proprement dite aux petits agriculteurs, il existe des possibilités d'accroissement de revenus pour les ruraux pauvres. L'emploi potentiel dans les filières est aussi un élément important à considérer. Si les grandes exploitations de la zone (ou une fédération de petites exploitations ou de petits exploitants) accroissent substantiellement la production et les possibilités d'emploi, il pourrait y avoir des incidences positives pour les pauvres, en tant qu'employés si ce n'est comme producteurs. En outre, les cultures ou produits nécessitant beaucoup de main-d'œuvre pourraient ouvrir de nouvelles perspectives, en particulier dans les zones où la majorité des pauvres sont sans terre.

### Éléments du ciblage

7. Bien qu'une stratégie de ciblage efficace doive prendre en considération le contexte macroéconomique et démographique, elle doit aussi être fondée sur le contexte local et les expériences réelles des pauvres eux-mêmes. Par conséquent, la conception et l'exécution du projet devraient prendre en compte la nature multidimensionnelle de la pauvreté, y compris ses implications économiques, sociales et politiques. L'efficacité d'une stratégie de ciblage est également déterminée par la façon dont elle incorpore la nature dynamique de la pauvreté dans la conception et l'exécution des projets. La pauvreté est dynamique dans la mesure où: i) **elle se régénère** par nature, ce qui signifie que les personnes peuvent tomber dans la pauvreté et en sortir; ii) **elle est relationnelle**, en ce sens que l'expérience de la pauvreté est tributaire d'événements et de circonstances de l'environnement social qui entraînent une distribution inégale des ressources; et iii) **elle est perçue et conceptualisée diversement**, au même titre que le bien-être et la qualité de la vie. La nature dynamique et multidimensionnelle de la pauvreté a des implications à la fois sur l'identification des pauvres et sur la mise en œuvre des mesures de ciblage. Cette perspective encourage une participation communautaire plus active à la conception et à l'exécution.

### Identifier les pauvres

8. Ce thème, placé au cœur de la stratégie de ciblage du FIDA, suppose le choix d'une zone cible (les régions géographiques où seront situés les projets) et la conduite d'une analyse de la problématique hommes-femmes et d'évaluations rurales afin de concevoir des produits et des activités de projets appropriés. La zone cible est souvent choisie avec les parties prenantes nationales, y compris les pouvoirs publics, moyennant l'utilisation d'indicateurs économiques. Toutefois, à l'échelon du projet, le FIDA doit adopter des mesures supplémentaires pour faire en sorte que les catégories les plus pauvres ne soient pas exclues des activités du projet. Par exemple, les données statistiques quantitatives nationales ou régionales peuvent être complétées par des informations qualitatives fournies par les communautés. Les évaluations rurales participatives conduites au sein des communautés vont au-delà de la simple mesure des indicateurs géographiques pour rassembler des informations plus qualitatives et des aperçus de la diversité au sein des communautés pauvres, en termes de "ce qu'ils ont" et "ce qu'ils font", susceptibles d'être utilisés pendant le stade de la conception. Les débats ne devraient pas seulement porter sur les bases de l'exclusion mais aussi sur ses mécanismes.
9. Les projets du FIDA ont utilisé avec succès les méthodes participatives pour identifier les pauvres de plusieurs façons: i) au Bangladesh, en République démocratique populaire lao, au Liban et au Népal, les classements participatifs en fonction de la richesse ont été utilisés pour sélectionner les bénéficiaires; ii) en Gambie, les évaluations participatives ont été employées pour comprendre les tendances générales de la pluviosité, de la sécurité alimentaire, de la santé, de l'éducation, de la situation environnementale et des routes et pour concevoir les composantes du projet, ce qui a contribué à focaliser les objectifs généraux du projet; iii) au Mozambique, en République arabe syrienne et au Viet Nam, les méthodes à assise communautaire ont facilité la conception des composantes du projet et permis de sensibiliser les communautés à la nécessité d'apporter des contributions et de renforcer leurs capacités pour entreprendre des projets communautaires.

### Mise en œuvre des mesures de ciblage

10. Diverses mesures sont utilisées dans les projets du FIDA pour permettre aux groupes cibles de participer aux activités du projet et d'en tirer des avantages. Les mesures adoptées sont les suivantes: i) ciblage géographique; ii) indicateurs supplémentaires (autres que les revenus/la terre) et critères de sélection; iii) autociblage; iv) autonomisation et participation des pauvres; v) ciblage direct; et vi) ciblage sexospécifique. Le ciblage doit aussi tenir compte d'aspects sociologiques tels que les inégalités sociales et les différences ethniques.
11. **Ciblage géographique.** Les projets utilisant le ciblage géographique ont de grandes chances d'avoir un impact plus élevé sur la pauvreté. Les bénéficiaires du ciblage géographique sont variables mais reposent sur: i) les conditions locales telles que l'homogénéité de la pauvreté; ii) la sélection d'unités administratives; et iii) la capacité locale d'administrer le projet. Lorsque c'est possible, le ciblage géographique doit être complété par d'autres stratégies tenant compte des différences intracommunautaires. Dans plusieurs projets au Belize, en Érythrée, au Ghana, au Liban et au Mali, le ciblage géographique a été complété par des classements participatifs selon la richesse et des études de faisabilité technique, réalisés au sein des communautés.
12. **Indicateurs supplémentaires (autres que les revenus/la terre) et critères de sélection.** Le choix des indicateurs doit être cohérent avec les activités et les objectifs du projet, ce qui peut demander la prise en considération des dimensions à la fois économiques et non économiques de la privation et de la pauvreté. Mais les projets reposent souvent sur les indicateurs nationaux facilement disponibles relatifs aux ressources, telles que les revenus ou les moyens de production. Les données obtenues ne sont pas toujours suffisantes pour éclairer les divers

processus qu'il est nécessaire de traiter. Dans plusieurs projets, ce manque d'informations a été résolu en utilisant des critères se rapportant à des composantes ou des objectifs du projet. Les indices non économiques de la pauvreté utilisés pour sélectionner les bénéficiaires ont été les suivants: i) pénuries alimentaires dans les villages (République démocratique populaire lao) et accès limité des communautés aux institutions et aux débouchés économiques (Bangladesh et Chine). Dans certains projets (Ghana), la sélection des communautés pauvres a reposé sur des critères de faisabilité, tels que l'existence d'un marché dans un rayon de 5 km, déterminants pour le succès du projet.

13. **Autociblage.** Cette méthode consiste à concevoir des produits et des activités intéressant les pauvres et intéressant moins les non pauvres. Souvent, l'autociblage repose principalement sur la connaissance des stratégies de subsistance du groupe cible et tient compte des priorités, des capacités, des demandes et des contraintes des communautés pauvres ciblées. La taille moyenne des prêts et la conception des produits financiers dans les projets portant sur les services de finance rurale permettent de savoir si les groupes cibles souhaités ont été touchés. Par exemple, dans le projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la région d'Anhui, en Chine, des prêts d'un montant moyen de 70 USD étaient octroyés aux ruraux pauvres pour la production végétale, le développement de l'élevage et la génération de revenus. Dans le programme d'amélioration des racines et tubercules, au Ghana, les semences et les plants initialement fournis étaient suffisants pour 0,1 acre de terre seulement (400 m<sup>2</sup> environ). Par conséquent, la participation au projet n'était pas lucrative pour les personnes aisées alors que les pauvres étaient suffisamment motivés pour participer.
14. **Autonomisation et participation des pauvres.** Étant donné que la pauvreté entraîne parfois tant un manque de ressources qu'un sentiment d'impuissance, les projets du FIDA ont comporté des activités de renforcement communautaire et des mesures d'autonomisation, à la fois comme un moyen de mettre un terme à la pauvreté et comme une fin en soi, susceptible de fortifier les pauvres. Les approches participatives ont été incorporées avec succès dans la phase de conception de projets tels que: le projet d'aménagement et de développement villageois au Sénégal, pour concevoir des produits de finance rurale adaptés; le programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalou, en Guinée; le projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest (PROPEUR), en République dominicaine; le projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants dans l'État plurinational de Bolivie. Le projet de développement rural de la région centrale (PRODAP-II), en El Salvador, a fait appel aux approches participatives dans les activités du projet, ce qui a favorisé l'amélioration du capital social et, plus important encore, l'autonomisation des groupes de bénéficiaires. Dans d'autres projets, tels que le projet de développement rural au Congo, les groupements d'agriculteurs ont été choisis comme relais d'exécution afin de promouvoir la participation des pauvres. Dans le projet de développement Ibarra-San Lorenzo en Équateur, des comités d'allocation des ressources locaux ont été créés au sein des communautés autochtones pour veiller à ce que les avantages découlant des activités planifiées de gestion des ressources naturelles et des filières promues par le projet profitent aux catégories les plus pauvres. Dans plusieurs projets, de solides organisations de pauvres ont été créées moyennant l'adoption des approches du développement impulsé par les communautés. Les modèles de groupements d'entraide ont été encouragés dans les opérations de microfinance en Inde.
15. **Ciblage direct.** Cette méthode est utilisée quand il est nécessaire de sélectionner individuellement les personnes ou les ménages censés bénéficier des avantages du projet. Les projets peuvent prévoir des critères de sélection destinés à être élaborés et appliqués avec la participation des communautés (ou des critères d'exclusion pour éviter les fuites en faveur des personnes relativement aisées) et

des quotas pour les groupes défavorisés, tels que les minorités ethniques, ou des groupes prioritaires pour les femmes et les jeunes. Dans plusieurs projets, on a recouru à ces méthodes, pour faire en sorte que les règles ou les clauses soient conçues de façon à garantir la participation des groupes prioritaires aux projets.

16. **Ciblage sexospécifique.** La parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ont acquis une importance croissante dans les projets du FIDA, en tant qu'objectifs et instruments de la réduction de la pauvreté et pas seulement en tant que composantes ou activités symboliques. Les besoins en la matière doivent être reconnus et traités à différents niveaux: i) **besoins sexospécifiques stratégiques** (pour s'attaquer aux questions de parité et d'autonomisation, telles que l'accès des femmes aux ressources ou aux institutions); ii) **besoins sexospécifiques pratiques** (les activités conçues autour de l'expérience concrète du quotidien des femmes); iii) **dynamique entre les ménages** (échanges dans la communauté, réseaux plus larges); et iv) **dynamique à l'intérieur du ménage** (allocation des ressources à l'intérieur du ménage, compréhension des droits et des responsabilités des membres du ménage).
17. Pour les projets récemment conçus dans des régions allant de l'Afrique à l'Amérique latine, en passant par l'Asie du Sud et l'Europe de l'Est, l'intégration de la problématique hommes-femmes a été un souci prédominant dans le processus de conception. Dans le programme de réduction de la pauvreté rurale au Cap-Vert et le projet de développement du couloir Puno-Cusco au Pérou, l'intégration des femmes dans les organes de décision locaux a figuré en bonne place dans les examens de la conception. Les examens ont suggéré de sensibiliser davantage les femmes à leurs droits juridiques et civils. Le processus participatif adopté par le projet national de gestion des terroirs au Burkina Faso a permis aux femmes de participer d'une manière croissante aux instances de décision, ce qui a amélioré leur statut par rapport à celui des hommes. De la même façon, les jeunes ont été plus fréquemment associés aux processus décisionnels. En outre, la participation a été encouragée par des mesures de discrimination positive et la fixation de quotas de femmes dans les organes locaux. Dans plusieurs projets, la parité hommes-femmes a été intégrée dans les activités du projet, en veillant avant tout à la représentation des femmes dans les unités de coordination du projet et le personnel chargé de la prestation des services. Dans le projet du sud-ouest de la région d'Anhui, en Chine, 27% des responsables de la gestion étaient des femmes, de même que 40% des bénéficiaires. L'intégration de la parité entre les sexes dans divers projets, tels que PROPESUR en République dominicaine, PRODAP-II en El Salvador, le projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie, le projet de développement de l'élevage et du financement rural en Bosnie-Herzégovine et le projet de développement agricole intégré dans le gouvernorat de Zaghuan en Tunisie, a permis d'obtenir des résultats appréciables, en termes d'autonomisation des femmes dans diverses sphères, par exemple un ratio hommes/femmes équilibré dans la gestion des organisations agricoles, les crédits accordés aux entreprises rurales, la propriété foncière et une meilleure participation des hommes aux travaux domestiques.

#### **Suivi de la performance et évaluation de l'impact**

18. Les mesures permettant de suivre la performance, en termes d'appui fourni aux pauvres, et d'évaluer l'impact sur les bénéficiaires devraient faire partie intégrante de la stratégie de ciblage et peuvent être incorporées dans les systèmes et processus de suivi et évaluation (S&E) de projet. Plusieurs examens d'assurance qualité se sont focalisés sur les systèmes de S&E des projets, en particulier sur les arrangements institutionnels et la prise en charge par le gouvernement ainsi que les enquêtes de référence initiales. Plusieurs mesures additionnelles peuvent être prises pour faire en sorte que le ciblage soit efficace, par exemple: i) les processus devraient être suivis pour que l'on sache qui participe aux activités du projet, qui ne participe pas et pourquoi, et qui en bénéficie – autrement dit, les centres d'intérêt doivent dépasser les résultats et le champ d'action pour inclure les liens

de causalité; ii) la notification des produits devrait être remplacée par une notification des effets directs; iii) les données devraient être ventilées par sexe; iv) les évaluations rurales participatives devraient être utilisées pour mesurer les effets directs.

### **Ciblage dans les projets relatifs aux filières**

19. Un grand nombre de projets du FIDA, en particulier dans le portefeuille récent, concernent les filières. Une filière est la séquence de processus productifs commençant avec la fourniture des intrants spécifiques requis pour un produit donné et s'achevant avec la consommation finale, en passant par la production primaire, la transformation et la commercialisation. Elle englobe aussi les arrangements organisationnels reliant et coordonnant les producteurs, les transformateurs, les commerçants et les distributeurs du produit concerné. Les effets sur la réduction de la pauvreté ne sont pas clairs toutefois et dépendent du contexte local, de l'organisation de la filière, des marchés locaux et mondiaux, du potentiel d'emplois et des relations entre les différents acteurs du circuit d'approvisionnement. Bien que les impacts à long terme des filières soient assez difficiles à prédire et dépendent de modèles de développement économique dynamiques, des inquiétudes se sont faites jour sur la concentration croissante des marchés dans de vastes filières, car cette situation pourrait déboucher sur l'exclusion des petits exploitants. Par ailleurs, le potentiel des filières, en termes d'emplois, est un élément important à prendre en considération.
20. Au FIDA, les examens d'assurance qualité ont souvent fait naître des questions quant à l'intérêt pour les pauvres des nouveaux projets comportant des composantes liées aux filières. La bibliographie qui s'y rapporte laisse penser que quatre dimensions doivent être examinées: i) **les acteurs**: dans un premier temps, l'analyse de la filière devrait faire un tour d'horizon de tous les acteurs participant à la production, la transformation, la commercialisation et la vente du produit; ii) **les marchés et le secteur**: la croissance potentielle du marché et les marges dégagées le long d'autres filières comparables du marché pourraient donner des indications prospectives pour les petits exploitants; iii) **l'emploi**: les retombées sur l'emploi rural sont susceptibles d'être un critère important pour développer les filières; et iv) **la gouvernance ou les relations de pouvoir**: souvent, les avantages obtenus par les pauvres dépendent des liens existant entre les différents maillons de la filière. Dans les filières agricoles, un domaine d'intervention intéressant pour les projets du FIDA est l'appui aux organisations paysannes, en vue de leur permettre de participer plus efficacement aux filières.

### **Conclusion**

21. Globalement, compte tenu de la recrudescence de la pauvreté et de la faim autour du globe et du déclin de la performance du FIDA en matière de ciblage, l'urgence de poursuivre et d'intensifier le ciblage dans les projets du Fonds ressort clairement. À cette fin, une stratégie de ciblage efficace consistera à: i) reconnaître à la fois le contexte macroéconomique et le caractère multidimensionnel de la pauvreté; ii) intégrer la problématique hommes-femmes dans le ciblage; iii) associer les communautés aux processus de conception, d'exécution et de suivi; iv) mettre en œuvre des mesures de ciblage telles que: le ciblage géographique, l'autociblage, l'autonomisation et le renforcement des capacités, l'utilisation d'indicateurs autres que les revenus et la terre, le ciblage direct, y compris les critères de sélection à élaborer et appliquer avec la participation des communautés; v) suivre et évaluer la performance du ciblage dans les projets; et vi) participer aux filières en ayant une vision précise des implications de ce type de modèle.

# Plan à moyen terme: Cadre logique 2010-2012 – Rapport préliminaire sur les principaux indicateurs de performance

## RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU FIDA 2010–2012

Résultats stratégiques	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010-2012
Accroissement des revenus et amélioration de la sécurité alimentaire des ruraux pauvres des deux sexes	<p><b>Le FIDA contribue à:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accroissement des revenus</li> <li>• L'amélioration de la sécurité alimentaire</li> <li>• L'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes, c'est-à-dire l'accroissement du nombre des ménages ruraux qui passent de l'agriculture de subsistance à une production agricole rentable</li> <li>• La réduction de la dégradation des écosystèmes</li> <li>• L'augmentation du nombre de ménages ruraux ciblés qui signalent un accroissement des revenus tirés d'activités non agricoles</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Banque mondiale et données des Nations Unies; RARI<sup>14</sup></p>	<p>S'inspirant de son Cadre stratégique 2007-2010, le FIDA s'emploie, en collaboration avec les ruraux pauvres des deux sexes, à exploiter les possibilités spécifiques locales, en veillant à ce que ces populations accèdent plus facilement aux éléments listés ci-dessous et soient dotées des compétences et de l'organisation dont elles ont besoin pour en tirer parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources naturelles, en particulier accès sécurisé à la terre et à l'eau, gestion améliorée des ressources naturelles et pratiques agricoles durables</li> <li>▪ Techniques agricoles améliorées et services de production efficaces, afin d'accroître la productivité</li> <li>▪ Vaste gamme de services financiers favorisant la production et la productivité des petits exploitants</li> <li>▪ Marchés transparents et compétitifs pour les intrants et les produits agricoles, afin de faciliter l'intégration dans les filières nationales et internationales</li> <li>▪ Possibilités d'emploi extra agricole et de développement des entreprises en milieu rural, susceptibles d'être exploitées à des fins lucratives</li> <li>▪ Mécanismes locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation visant à faire participer effectivement les ruraux pauvres des deux sexes</li> <li>▪ Environnement et cadre administratif améliorés pour le développement de l'agriculture familiale, aux échelons régional et national</li> <li>▪ Capacités de développement agricole et rural renforcées dans le pays</li> </ul>

<sup>14</sup> RARI: Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

# RÉSULTATS OPÉRATIONNELS DU FIDA 2010-2012

Résultats opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification				Projections de la performance pour 2010-2012	
<p><b>1. Personnes bénéficiant des services des projets appuyés par le FIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnes bénéficiant de l'aide du FIDA, axée sur la parité entre les sexes</li> </ul> <p><b>2. Gestion des ressources naturelles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès amélioré aux ressources en terres et en eau</li> <li>Zones valorisées par l'aménagement de systèmes d'irrigation</li> </ul> <p><b>3. Technologies agricoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement de l'utilisation des approches de l'agriculture durable et ralentissement de la dégradation de la terre et de la mer</li> <li>Accès amélioré aux technologies, au savoir-faire et aux services de production efficaces dans le secteur agricole</li> </ul> <p><b>4. Services de finance rurale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès amélioré aux services financiers et aux instruments d'épargne</li> <li>Vaste gamme de services financiers et d'instruments d'épargne</li> </ul> <p><b>5. Commercialisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès amélioré aux marchés: des marchés transparents, compétitifs, efficaces et fonctionnant bien pour les intrants et les produits agricoles</li> </ul> <p><b>6. Microentreprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités d'emploi extra agricole et de création d'entreprise en</li> </ul>	Indicateurs	Valeur de référence (2007/2008)	RIDE 2010	Objectif 2012	<p><b>Région Asie-Pacifique:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP</li> <li>967 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>480 millions d'USD décaissés au titre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Afrique orientale et australe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP</li> <li>654 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>320 millions d'USD décaissés au titre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Amérique latine et Caraïbes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP</li> <li>320 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>196 millions d'USD décaissés au titre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Proche-Orient et Afrique du Nord:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP</li> <li>374 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>270 millions d'USD décaissés au titre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Afrique de l'Ouest et du Centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 COSOP</li> <li>595 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>255 millions d'USD décaissés au titre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Programmes mondiaux/régionaux:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>150 millions d'USD de dons mondiaux et régionaux approuvés, y compris les petits dons</li> </ul> <p><b>Gestion des savoirs et innovation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme d'action intégré – Intégrer la gestion des savoirs et l'innovation dans les activités principales du FIDA</li> </ul> <p><b>Concertation sur les politiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau Cadre stratégique 2011-2015</li> <li>Rapport sur la pauvreté rurale – publication phare du FIDA</li> <li>Concertation ciblée conduite par le FIDA aux échelons mondial, régional et national</li> </ul>	
	3.1	Nombre de personnes bénéficiant des services des projets appuyés par le FIDA	29,2 millions	36,6 millions		60 millions
		Ratio hommes/femmes (pourcentage)	57/43	51/49		50/50
		<b>Gestion des ressources naturelles.</b>				
	3.2	Propriétés foncières collectives faisant l'objet de pratiques de gestion améliorées (en hectares)	3,9 millions	4,9 millions		
	3.3	Périmètres d'irrigation construits ou remis en état (en hectares)	228 000	322 000		
		<b>Technologies agricoles</b>				
	3.4	Nombre de personnes formées aux pratiques/techniques de production végétale	1,7 million	4,1 millions		
		Ratio hommes/femmes (pourcentage)	50/50	63/37		
	3.5	Nombre de personnes formées aux pratiques/techniques de production animale	1,1 million	1,1 million		
		Ratio hommes/femmes (pourcentage)	35/65	44/56		
		<b>Services de finance rurale</b>				
	3.6	Emprunteurs actifs	4,4 millions	4,8 millions		
		Ratio hommes/femmes (pourcentage)	52/48	51/49		
	3.7	Épargnants volontaires	5,4 millions	8,4 millions		
		Ratio hommes/femmes (pourcentage)	51/49	49/51		
		<b>Commercialisation</b>				
	3.8	Routes construites/remises en état (en km)	15 000	21 000		
	3.9	Groupements de commercialisation créés/renforcés	25 000	28 000		
		<b>Microentreprises</b>				
3.10	Nombre de personnes formées à la gestion et la création d'entreprises	162 000	277 000			
	Ratio hommes/femmes (pourcentage)	53/47	48/52			
3.11	Entreprises ayant accès aux services non financiers offerts	19 000	34 000			
	<b>Politiques et institutions</b>					
3.12	Nombre de personnes formées en gestion communautaire	672 000	1 169 000			
	Ratio hommes/femmes (pourcentage)	38/62	24/76			
3.13	Plans villageois/communautaires élaborés	24 000	29 000			
	<b>Pays où le FIDA est représenté par un bureau</b>	25 (2009)	29	40		

Résultats opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010-2012
<p>milieu rural</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités et investissements du secteur privé accrus dans le secteur de l'économie rurale</li> </ul> <p><b>7. Politiques et institutions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisations et institutions défendant les intérêts des ruraux pauvres plus fortes</li> <li>• Politiques locales et nationales porteuses</li> <li>• Capacités renforcées d'élaboration et d'exécution des programmes (secteur public, ONG et secteur privé)</li> </ul>	<p><b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel; SYGRI</p>	

PROGRAMMES D'OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE PAYS (COSOP) DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 1<sup>15</sup>

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (Niveau 2)					Projections de la performance pour 2010	
<b>Département gestion des programmes (PMD):</b>  Conception et mise en œuvre de stratégies de pays de qualité, avec évaluation régulière de leur pertinence	<i>Indicateur du cadre de mesure des résultats</i> <b>Pourcentage des projets notés 4 ou plus à leur point d'achèvement pour les aspects suivants:</b>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Résultat 2010</i>	<i>Objectif 2012</i>	<b>Achevés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COSOP pour la République dominicaine</li> <li>▪ COSOP pour l'Azerbaïdjan</li> <li>▪ COSOP pour la Côte d'Ivoire</li> <li>▪ COSOP pour le Nigéria</li> <li>▪ COSOP pour le Sénégal</li> <li>▪ COSOP pour la Sierra Leone</li> </ul> <b>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COSOP pour l'Inde</li> <li>▪ COSOP pour la République démocratique populaire lao</li> </ul>	
	Efficacité	RARI RAP <sup>16</sup>	82 87	77 86	90 90		
	Impact sur la pauvreté rurale du groupe cible (par exemple, actifs physiques et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation)	RARI RAP	91 83	86 84	90 90		
	Parité entre les sexes	RAP	76	88	80		
	Innovation, apprentissage et/ou transposition à plus grande échelle	RARI RAP	100 72	95 79	80 75		
	Pérennité des avantages	RARI RAP	73 75	65 76	75 75		
	Pertinence	RARI RAP	91 94	97 98	90 90		
	Efficience	RARI RAP	55 65	57 66	75 75		
	<b>Pourcentage des projets notés 4 ou plus au point de départ pour:</b>						
	Respect du programme d'action sur l'efficacité de l'aide	Enquête client	79	100	100		
	<b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel; RIMS						

<sup>15</sup> CMR: Résultat de la gestion institutionnelle

<sup>16</sup> RAP : Rapport d'achèvement de projet

## RÉSULTATS DES PROJETS DU FIDA 2010-2012 – CMR 2

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)					Projections de la performance pour 2010	
	Indicateur	Source	Année de référence	Résultat 2010	Objectif 2012	Région	Montant des dons et prêts approuvés ciblé (en millions d'USD)
PMD:  Conception et approbation de nouvelles opérations de qualité, financées au titre de prêts et de dons	Nombre d'examens de l'amélioration de la qualité achevés	Rapports du groupe d'experts sur l'amélioration de la qualité	à définir	à définir	suivi	Asie et Pacifique	200
	<b>Pourcentage des projets notés 4 ou plus au point de départ pour les aspects suivants:</b>					Afrique orientale et australe	268
	Parité entre les sexes	Qualité initiale	82	85	92	Amérique latine et Caraïbes	132
	Efficacité	Qualité initiale	93 (2008/09)	97	90	Proche-Orient et Afrique du Nord	125
	Impact sur la pauvreté rurale du groupe cible (par exemple, actifs physiques et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation)	Qualité initiale	91 (2008/09)	97	90	Afrique de l'Ouest et du Centre	166
	Pérennité des avantages	Qualité initiale	81 (2008/09)	72	90		
	Innovation, apprentissage et transposition à plus grande échelle	Qualité initiale	86 (2008/09)	78	90		
	<b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel; SYGRI						
					<b>Note:</b> Les montants effectifs des prêts et dons approuvés pour 2010 seront notifiés après la clôture de l'exercice		

## RÉSULTATS DES PROJETS DU FIDA 2010-2012 – CMR 2 (SUITE)

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance pour 2010	
<p><b>PMD:</b></p> <p>Conception et approbation de nouvelles opérations régionales et mondiales de qualité, financées au titre de dons</p> <p>Conception et approbation de nouvelles opérations de qualité, financées par des petits dons</p>	<p>Meilleure conception des projets financés au titre de dons mesurée par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le nombre d'accords de financement conclus avec les centres du GCRAI<sup>17</sup></li> <li>▪ Le nombre d'accords de financement conclus avec les bénéficiaires de dons du MFEF<sup>18</sup></li> <li>▪ Le nombre de dons régionaux et mondiaux approuvés</li> </ul> <p>Meilleur appui à l'exécution pour les dons régionaux/mondiaux importants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de projets notés 4 ou plus pour l'avancement général de leur exécution</li> <li>▪ Nombre d'examens techniques des dons importants (procès-verbal de l'amélioration de la qualité des dons – voir Secrétariat des dons sur xDESK)</li> </ul> <p>Nombre d'examens techniques des petits dons, y compris les fonds supplémentaires (fiches de suivi récapitulatives des dons– voir Secrétariat des dons sur xDESK)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Petits dons mondiaux et régionaux</li> </ul> <p>Dons financés par des fonds supplémentaires</p> <p><b>Sources de vérification:</b> Documents du Conseil d'administration et Rapport SPD<sup>19</sup> sur la performance du portefeuille des divisions (voir PTA<sup>20</sup> sur xDESK)</p>	<p><i>Programmes régionaux et mondiaux financés au titre de dons</i></p>	<p><i>Montant de décaissement ciblé en 2010</i></p>
		<p>Engagements régionaux et mondiaux importants dans les domaines suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agriculture durable</li> <li>▪ Terres et eau</li> <li>▪ Organisations paysannes, accès au marché et politiques</li> <li>▪ Systèmes de finance rurale</li> <li>▪ La petite exploitation agricole en tant qu'entreprise</li> <li>▪ Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes</li> <li>▪ 3 dons régionaux au titre du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones</li> <li>▪ Gestion des savoirs</li> </ul>	<p>32 millions d'USD</p>
		<p>Petits dons mondiaux et régionaux</p>	<p>8 millions d'USD</p>
		<p>Dons financés par des fonds supplémentaires</p>	<p>67,5 millions d'USD pour 23 dons de la facilité Commission européenne/GCRAI et 15 dons MFEF</p>
		<p><b>Note:</b> Les montants effectifs des programmes mondiaux et régionaux financés au titre de dons en 2010 seront notifiés après la clôture de l'exercice</p>	

<sup>17</sup> GCRAI: Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

<sup>18</sup> MFEF: Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

<sup>19</sup> SPD: Système prêts et dons

<sup>20</sup> PTA: Division des politiques et du conseil technique

## EXÉCUTION DES PROJETS DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 3

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)				Projections de la performance pour 2010	
	Indicateur	Année de référence	Résultat 2010	Objectif 2012	Région/Programme	Montant de décaissement ciblé en 2010 (en millions d'USD)
<b>PMD:</b>  Supervision efficace du portefeuille de projets en cours (prêts et dons) et obtention de résultats effectifs et durables en matière de développement	Pourcentage de projets en cours bénéficiant actuellement d'un cofinancement international	56 (2009)	58%	65%	Asie et Pacifique	150
	Délai moyen (mois) entre l'approbation du projet et le premier décaissement	21,4 (2008/09)	16,7	14	Afrique orientale et australe	100
	Pourcentage de projets à problèmes pour lesquels d'importantes mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	63 (2008)	50%	75%	Amérique latine et Caraïbes	60
	Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus	64 (2006/08)	71% (2007/09)	75%	Proche-Orient et Afrique du Nord	90
	Pourcentage de projets à problèmes dans le portefeuille en cours	17 (2007)	18%	15%	Afrique de l'Ouest et du Centre	70
	Pourcentage de dépassement des échéances pour les projets achevés	32 (2007/08)	15%	20%	Programmes mondiaux et régionaux financés au titre de dons	35
	Nombre moyen de jours de traitement des demandes de retrait	35 (2009)	28	-10% par rapport à 2009	<b>Note:</b> Les montants effectifs des décaissements pour 2010 seront notifiés après la clôture de l'exercice.	
	<b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel; SYGRI					

CONCEPTION ET EXÉCUTION DES PROJETS DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 3

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance pour 2010															
<p><b>Conception et exécution des projets</b></p> <p><b>PMD</b> <b>Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la durabilité des programmes de pays</li> <li>Renforcement de l'appui à l'exécution des programmes et des projets</li> </ul>	<p>Documents relatifs aux politiques et aux stratégies approuvés</p> <p><b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directives pour la passation des marchés:</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie relative aux pays à revenu intermédiaire</li> <li>Procédures relatives aux dons</li> <li>Examen des directives concernant les COSOP</li> <li>Renforcement des processus de conception des projets</li> <li>Nouvelles procédures de supervision directe</li> <li>Stratégie concernant la présence dans les pays</li> <li>Boîte à outils/procédures concernant les dons, les peuples autochtones, la terre, la finance rurale, la transposition à plus grande échelle, la stratégie de réduction de la pauvreté et les programmes fondés sur des approches sectorielles</li> <li>Conception commune des projets financés au titre de prêts et de dons</li> </ul>															
<p><b>Environnement et changement climatique.</b></p> <p><b>PMD</b> <b>Division environnement et climat (ECD)</b> <b>Département finances et administration (FAD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des questions liées à l'environnement et au changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de nouveaux COSOP et documents de projet indiquant les risques et les possibilités en matière d'environnement et de climat</li> <li>Augmentation en pourcentage du nombre de projets notés 4 ou plus pour les questions d'environnement dans les rapports d'achèvement de projet pour la cohorte 2013-2014 (chiffre de référence: 77% – moyenne sur 2 ans pour la cohorte 2008-2009)</li> <li>Note moyenne attribuée aux interventions relatives aux ressources naturelles (le RARI et les rapports d'achèvement de projet considèrent l'environnement et la gestion des ressources nationales comme un seul domaine d'impact)</li> <li>Nombre de projets obtenant des notes satisfaisantes dans le RARI (RARI annuel 2008: 27%, moyenne mobile sur 3 ans: 55%)</li> <li>Nombre de rapports du groupe d'experts sur l'amélioration de la qualité soulignant les préoccupations liées au changement climatique (les évaluations succinctes du groupe mentionnent les notes relatives au changement climatique)</li> <li>Augmentation des fonds du FEM<sup>21</sup></li> <li>Certification éco-construction et calcul annuel de l'empreinte carbone du Siège du FIDA</li> <li>Suivi de la consommation d'énergie et des émissions de carbone du Siège du FIDA</li> <li>Réunion sur la reconstitution FEM 5 tenue au FIDA</li> <li>Nombre de contributions importantes du FIDA en faveur d'instances internationales (Assemblée du FEM, CdP<sup>22</sup> Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, réunions des institutions financières internationales des Nations Unies)</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> RIDE annuel</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie du FIDA concernant le changement climatique</li> <li>Création d'ECD</li> <li>Obtention de l'accréditation auprès du Fonds pour l'adaptation</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement des négociations sur le climat</li> <li>Gestion des savoirs: outil de sélection CLIMTRAIN, établissement du réseau interne</li> <li>FEM: plans d'activité arrêtés</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1189 866 2123 1222"> <thead> <tr> <th data-bbox="1189 866 1809 938"><i>FEM</i></th> <th data-bbox="1809 866 2123 938"><i>Objectif 2010</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1189 938 1809 978">Nombre de notes conceptuelles approuvées</td> <td data-bbox="1809 938 2123 978">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 978 1809 1018">Nombre de dons approuvés</td> <td data-bbox="1809 978 2123 1018">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 1018 1809 1058">Nombre de dons supervisés</td> <td data-bbox="1809 1018 2123 1058">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 1058 1809 1098">Nombre d'évaluations environnementales stratégiques</td> <td data-bbox="1809 1058 2123 1098">5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 1098 1809 1153">Nombre de notes sur l'examen de la situation environnementale et sociale</td> <td data-bbox="1809 1098 2123 1153">25</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1189 1153 1809 1222">Nombre de dons FIDA obtenus</td> <td data-bbox="1809 1153 2123 1222">8</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Note:</u> les nombre effectifs seront mis à jour après la clôture de l'exercice</p>		<i>FEM</i>	<i>Objectif 2010</i>	Nombre de notes conceptuelles approuvées	4	Nombre de dons approuvés	8	Nombre de dons supervisés	10	Nombre d'évaluations environnementales stratégiques	5	Nombre de notes sur l'examen de la situation environnementale et sociale	25	Nombre de dons FIDA obtenus	8
<i>FEM</i>	<i>Objectif 2010</i>																
Nombre de notes conceptuelles approuvées	4																
Nombre de dons approuvés	8																
Nombre de dons supervisés	10																
Nombre d'évaluations environnementales stratégiques	5																
Nombre de notes sur l'examen de la situation environnementale et sociale	25																
Nombre de dons FIDA obtenus	8																

<sup>21</sup> FEM: Fonds pour l'environnement mondial

<sup>22</sup> CdP: Conférences des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

GESTION DES SAVOIRS, PLAIDOYER ET COMMUNICATION AU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 8

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de la performance pour 2010
<p><b>Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)</b>  <b>Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NAL)</b>  <b>OPV</b>  <b>PMD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte politique international favorable aux populations rurales pauvres</li> <li>▪ Politiques et programmation nationales favorisant la participation effective des populations rurales pauvres</li> <li>▪ Amélioration du cadre politique national pour le développement des petites exploitations agricoles</li> <li>▪ Renforcement des capacités nationales en matière de développement agricole et rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010: choix de deux priorités institutionnelles pour la participation à l'élaboration des grandes orientations internationales en 2011</li> <li>▪ 2010: auto-évaluation de référence de la capacité institutionnelle du FIDA en matière de participation à l'élaboration des grandes orientations internationales</li> <li>▪ 2011 et 2012: résultats jugés au moins moyennement satisfaisants selon le barème d'évaluation de la performance pour deux initiatives de participation à l'élaboration des grandes orientations internationales</li> <li>▪ 2012: renforcement de la capacité institutionnelle en matière de participation à l'élaboration des grandes orientations internationales dans au moins deux domaines accusant un retard d'après l'auto-évaluation de référence de 2010</li> </ul> <p><b>Sources:</b> RIDE annuel</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre stratégique pour 2011-2015</li> <li>▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement (en cours)</li> <li>▪ Conférence du FIDA sur la petite exploitation agricole en tant qu'entreprise (planifiée en 2011)</li> <li>▪ Attention prêtée aux préoccupations des petits exploitants dans le document sur les résultats du Sommet sur les Objectifs du Millénaire pour le développement</li> <li>▪ Création du CDS</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre d'intervention rapide pour le relèvement et la reconstruction après les catastrophes</li> <li>▪ Approche et capacité institutionnelles relatives à la participation à l'élaboration des grandes orientations internationales</li> <li>▪ Réunion des peuples autochtones en marge du Conseil des gouverneurs</li> <li>▪ Meilleure option pour les petits exploitants – Cancun, réunion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'agriculture et le développement rural</li> <li>▪ Nombre de fiches de conseil technique (objectif: 15)</li> </ul>

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de la performance pour 2010
<p><b>CDS</b> <b>Division de la communication (COM)</b> <b>PMD</b></p> <p><b>FAD</b> <b>NAL:</b></p> <p>Programme intégré en matière de gestion des savoirs et innovation –intégrer la gestion des savoirs et l’innovation dans les activités principales du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration du climat et de la culture pour promouvoir la gestion des savoirs et l’innovation</li> <li>▪ Degré de participation élevé du personnel</li> <li>▪ Évaluation concluante du forum des CPP<sup>23</sup> par les CPP</li> <li>▪ Amélioration des capacités et compétences en communication signalée dans le système d’évaluation de la performance</li> <li>▪ Nombre de consultations et séminaires thématiques</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Rapports et site web du FIDA</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport sur la pauvreté rurale</li> <li>▪ Meilleure connaissance du travail du FIDA aux échelons national, régional et institutionnel</li> <li>▪ Intranet du FIDA accessible aux bureaux de pays du FIDA (à compter du 30 septembre 2010, des réseaux privés virtuels ont été installés et testés dans plus de 70% des 25 bureaux de terrain opérationnels)</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l’exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrégé de recherche-développement</li> <li>▪ Programme institutionnel d’innovation</li> <li>▪ Approche institutionnelle des publications</li> <li>▪ Lancement de la série des documents de travail du FIDA</li> <li>▪ Partage des examens sur l’amélioration de la qualité</li> <li>▪ Lancement du forum des CPP</li> <li>▪ Intégration de réseaux régionaux, thématiques, dans la gestion institutionnelle des savoirs</li> <li>▪ Mise en place d’outils d’apprentissage pour la gestion des savoirs et l’innovation</li> <li>▪ Intégration des méthodes et outils web 2.0 et de gestion des savoirs.</li> <li>▪ Dispositif de formation CLIMTRAIN achevé?</li> </ul>

<sup>23</sup> CPP: chargé de programme de pays

## GESTION DES SAVOIRS, PLAIDOYER ET COMMUNICATION AU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 8 (suite)

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de la performance pour 2010
<b>COM</b> <b>Bureau du Conseiller juridique (LEG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration de la capacité du personnel du FIDA occupant des postes clés (y compris dans les bureaux de pays) à communiquer le message du Fonds (nombre de fonctionnaires recevant une formation en communication chaque année)</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Rapports et site web du FIDA</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publication du rapport sur la pauvreté rurale (planifiée le 6 décembre à Chatham House à Londres)</li> <li>▪ Promotion de la reconstitution grâce à une communication stratégique</li> <li>▪ Information du personnel du FIDA sur la réforme des ressources humaines moyennant une communication interne</li> <li>▪ Nouvelle politique en matière de diffusion des documents</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie de communication</li> <li>▪ Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux bureaux de pays</li> <li>▪ Rapport annuel</li> <li>▪ Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD</li> <li>▪ Documents hors série</li> <li>▪ Amélioration de l'image de marque du FIDA grâce à la formation du personnel du Fonds en communication</li> </ul>

## MOBILISATION DES RESSOURCES AU FIDA, RÉSULTATS 2010–2012 – CMR 10

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010											
<p><b>Bureau de liaison pour les pays arabes du Golfe (AGL)</b> <b>FAD</b> <b>LEG</b> <b>OPV</b> <b>PMD</b></p> <p><b>Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contributions à la reconstitution des ressources du FIDA, d'un montant de 1,2 milliard d'USD, pour parvenir à un programme de travail de 3 milliards d'USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annonces de contributions et contributions versées, reçues pour un montant total de 1,2 milliard d'USD</li> <li>Augmenter le PEA<sup>24</sup> actuel de manière à combler le déficit prévu en 2012 et à maintenir le programme de travail au même niveau</li> <li>Solde des annonces de contributions à FIDA 8</li> <li>Renforcement confirmé du soutien des États arabes du Golfe au FIDA</li> <li>Suivi des ressources supplémentaires affectées au programme de travail, y compris par le biais du cofinancement</li> <li>Suivi des ressources supplémentaires venant de fondations</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Rapport sur la reconstitution FIDA 9; états financiers annuels; vérifications des comptes annuelles</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'AGL</li> <li>Contact avec les États du Golfe au sujet des annonces de contributions à FIDA 8</li> <li>Préparer la participation à FIDA 8 et FIDA 9</li> <li>Ressources supplémentaires pour le programme de travail grâce au cofinancement</li> <li>Ressources supplémentaires venant de fondations</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approbation de la prolongation du plafond du PEA à 7 ans permet d'absorber l'écart entre les besoins et les ressources disponibles</li> <li>Nouvelle stratégie de mobilisation des ressources</li> <li>Examen à mi-parcours du FIDA</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1413 683 2107 842"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Objectif 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contributions versées</td> <td>296 millions d'USD</td> </tr> <tr> <td>Ressources internes<sup>25</sup></td> <td>408 millions d'USD</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Note:</u> Les résultats pour 2010 seront notifiés après la clôture de l'exercice</p>		Catégorie	Objectif 2010	Contributions versées	296 millions d'USD	Ressources internes <sup>25</sup>	408 millions d'USD				
Catégorie	Objectif 2010												
Contributions versées	296 millions d'USD												
Ressources internes <sup>25</sup>	408 millions d'USD												
<p><b>Fonds supplémentaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>48,5 millions de cofinancements supplémentaires reçus</li> </ul> <p><b>Cofinancement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio du cofinancement par rapport aux ressources propres: 1,5 fois. Volume total du cofinancement: 4,5 milliards d'USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation accrue de ressources financières pour lutter contre la pauvreté rurale</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Rapports du Conseil d'administration; Rapport annuel</p>	<table border="1" data-bbox="1413 916 2107 1299"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Objectif 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fonds supplémentaires</td> <td>21 millions d'USD</td> </tr> <tr> <td>Fonds supplémentaires du FEM</td> <td>14 millions d'USD</td> </tr> <tr> <td>Fondations</td> <td>5-10 millions d'USD</td> </tr> <tr> <td>Cofinancement</td> <td>1,2 milliard d'USD</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Note:</u> Les résultats pour 2010 seront notifiés après la clôture de l'exercice</p>		Catégorie	Objectif 2010	Fonds supplémentaires	21 millions d'USD	Fonds supplémentaires du FEM	14 millions d'USD	Fondations	5-10 millions d'USD	Cofinancement	1,2 milliard d'USD
Catégorie	Objectif 2010												
Fonds supplémentaires	21 millions d'USD												
Fonds supplémentaires du FEM	14 millions d'USD												
Fondations	5-10 millions d'USD												
Cofinancement	1,2 milliard d'USD												

<sup>24</sup> Pouvoir d'engagement anticipé

<sup>25</sup> Y compris le produit des placements et les recouvrements et annulations de prêts

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE, BUDGET ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 5**

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010
<p><b>Planification stratégique et budget</b></p> <p><b>Division de la planification stratégique et du budget (SPB)</b></p> <p><b>OPV:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan administratif mobile sur 3 ans et budget intégré, établi sur une base zéro et axé sur les résultats</li> <li>▪ Budget administratif et budget d'investissement alignés sur les objectifs opérationnels</li> <li>▪ Rapport de performance sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de l'efficacité globale: 16,3% (2008) – 15,5% (2009) – 14,4% (2010) – 13,5% (objectif 2012)</li> <li>▪ Augmentation en% des crédits budgétaires affectés aux dépenses d'appui direct à la conception et à l'exécution des programmes</li> <li>▪ Processus administratifs testés, mesurés et gérés en vue d'une efficacité accrue</li> <li>▪ Principales conclusions des examens de la performance intégrées dans les décisions de la direction et la planification</li> <li>▪ Automatisation accrue de l'administration et libération de ressources pour la création de valeur ajoutée</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> RIDE, entretiens sur la performance trimestriels</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan à moyen terme pour 2010-2012</li> <li>▪ Examens trimestriels et annuels de la performance</li> <li>▪ Plan stratégique pour le personnel</li> <li>▪ Budget à base zéro, estimation des fonds supplémentaires (soumission au Conseil d'administration pour approbation, planifiée en décembre)</li> </ul>
<p><b>Réforme des ressources humaines</b></p> <p><b>Division des ressources humaines (HRD)</b></p> <p><b>OPV</b></p> <p><b>LEG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion améliorée des ressources humaines</li> <li>▪ Plan stratégique pour le personnel, fixant les objectifs de gestion de HRD: effectifs, éventail des compétences, structure des carrières, en fonction des résultats institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel ayant participé à au moins une action de formation interne (depuis un an à ce jour)</li> <li>▪ Délai moyen pour pourvoir un poste du cadre organique (119 jours (2009) – 178 jours (2010 Q3) – 100 jours (objectif 2012)</li> <li>▪ Nombre de recrutements effectués (25)</li> <li>▪ Progrès de la refonte du processus de gestion de la performance (100%)</li> <li>▪ Définition et achèvement du programme de départs volontaires-2 en 2010</li> <li>▪ Nombre d'actions de formation internes organisées (15)</li> <li>▪ Nombre de contrats du FIDA établis avec du personnel national (15)</li> <li>▪ Indice d'engagement du personnel: 75% (valeur année de référence 2008, 68,4%, objectif 2012, 75%)</li> <li>▪ Progrès, en pourcentage, réalisés dans l'automatisation de certaines des tâches manuelles existantes</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Plans de gestion de HRD pour 2010</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconfiguration de HRD</li> <li>▪ Révision du règlement du personnel</li> <li>▪ Détermination définitive des familles d'emplois</li> <li>▪ Classement normalisé des emplois</li> <li>▪ Révision du système de gestion de la performance</li> <li>▪ Mise en application des procédures révisées de gestion des ressources humaines: promotions, programme de départs volontaires-2, rotations, redéploiement, lutte contre le harcèlement et contrat-type (en cours)</li> <li>▪ Révision des prestations dues au personnel (en cours)</li> <li>▪ Automatisation des processus de gestion des ressources humaines (en cours)</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Litiges concernant le personnel (trois affaires)</li> <li>▪ Nombre de personnes recrutées au Siège et dans les bureaux de pays (objectif: 30 et 30)</li> </ul>

## GESTION FINANCIÈRE DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 4

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010
<p><b>FAD</b> <b>OPV</b> <b>SPB</b> <b>LEG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion financière rigoureuse des fonds ordinaires et extrabudgétaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinion sans réserve du Commissaire aux comptes sur tous les états financiers publics établis par le FIDA (FIDA et entités hébergées)</li> <li>Attestation sans réserve du Commissaire aux comptes sur la déclaration de la direction relative à l'efficacité des contrôles en matière de rapports financiers (2012)</li> <li>Traitement sans erreur des opérations d'encaissement et de paiement (environ 4 000 en 2010, 4 500 en 2011 et 5 000 en 2012)</li> <li>Traitement rapide des opérations d'encaissement et de paiement (moins de 3 jours en moyenne d'ici à 2012)</li> <li>Nécessité opérationnelle d'une mise à niveau fonctionnelle de PeopleSoft d'ici à début 2011 – Entrée en service d'ici à fin 2011.</li> <li>Introduction des conditions de prêt améliorées (2010) et de nouveaux produits financiers (2011, 2012)</li> <li>Service de la dette ponctuel et efficace et mesures réactives de clôture des prêts et dons</li> <li>Intégration d'un modèle de traitement des décaissements fondé sur la notification sous forme de matrice (essais pilotes en 2010, complètement opérationnel en 2011)</li> <li>Protection du principal des placements, garantie de liquidité et taux de rendement comparables à ceux des valeurs de référence</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Modèle financier du FIDA; documents du Conseil d'administration; documents du FISCO<sup>26</sup> et du FALCO<sup>27</sup>; <i>Rapport annuel</i></p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle financier adéquat et rapports fiables (en cours)</li> <li>Administration du portefeuille de prêts efficiente et efficace (en cours)</li> <li>Politique en matière de liquidités</li> <li>Politique en matière de placement</li> <li>Examen externe des opérations financières</li> <li>Gestion renforcée des risques financiers (en cours) <ul style="list-style-type: none"> <li>Révision des Principes et critères en matière de prêts</li> </ul> </li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Traitement plus performant des opérations financières</li> <li>Gestion appropriée des liquidités et des placements, et gestion de bilan réactive</li> <li>Cadre de responsabilisation financière</li> <li>Projections financières à moyen terme</li> <li>Comptabilité pour des prêts en une seule monnaie (y compris la gestion monétaire), nouveaux prêts du FIDA <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre juridique approprié pour le placement des ressources du FIDA</li> </ul> </li> </ul>

<sup>26</sup> FISCO: Comité consultatif pour les placements et les finances

<sup>27</sup> FALCO: Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan

## ADMINISTRATION ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS AU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 7

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010
<p><b>FAD; Division des services administratifs (ADM)</b> <b>LEG:</b></p> <p>Meilleure efficacité des processus administratifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gains d'efficacité et réduction des coûts</li> <li>▪ Pourcentage de temps d'arrêt des systèmes</li> <li>▪ Nombre de personnes installées dans de nouveaux bureaux</li> <li>▪ Nombre de demandes de clients traitées</li> <li>▪ certification LEED ("Leadership in Energy and Environmental Design", brevet de certification des écoconstructions), diminution de la quantité de papier utilisée et augmentation de l'indemnisation pour les pratiques de recyclage</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Enquête clients; rapports de contrôle qualité; procédures et manuels administratifs; statistiques extraites des systèmes Footprint</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision des directives concernant la passation des marchés du Siège</li> <li>▪ Projet pilote équipe commune de passation des marchés pour les institutions ayant leur siège à Rome</li> <li>▪ Évaluation des risques sécuritaires</li> <li>▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel</li> <li>▪ Gestion de la logistique et des installations</li> <li>▪ Gestion des archives électroniques</li> <li>▪ Stratégie de sécurité au Siège</li> <li>▪ Modernisation écologique du bâtiment</li> <li>▪ Arbitrage concernant le Siège du FIDA</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision du manuel ADM</li> <li>▪ Périmètre externe du Siège renforcé pour la sécurité (lecteurs de cartes-phase I)</li> <li>▪ Nombre de membres du personnel féminin formées en matière de sécurité (objectif: 50)</li> </ul>
<p><b>FAD; Division des services de technologie de l'information (ICT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes et services informatiques ininterrompus et améliorés</li> <li>▪ Exécution de grands et petits projets informatiques</li> <li>▪ Environnement informatique sûr et fiable au Siège et dans les bureaux de pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquêtes de satisfaction clients ICT</li> <li>▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'applications (&gt;99%)</li> <li>▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'infrastructures (&gt;99%)</li> <li>▪ Systèmes institutionnels accessibles à partir des bureaux de pays (&gt;90%)</li> <li>▪ Projets de budget d'investissement exécutés dans les délais (&gt;75%)</li> <li>▪ Ressources humaines et financières supplémentaires rendues disponibles pour les petits et grands projets</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Stratégie d'ICT; portefeuille d'applications de technologie de l'information et des communications; rapports de situation trimestriels du comité chargé de la gouvernance des services de technologie de l'information</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à niveau du progiciel financier PeopleSoft</li> <li>▪ Tableaux de bord pour l'analyse des ressources humaines</li> <li>▪ OPTICS<sup>28</sup> pour le courrier d'OPV</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plate-forme web interactive pour les représentants des États membres</li> <li>▪ technologies de l'information et des communications pour les réseaux régionaux de savoirs</li> <li>▪ Nouvelle stratégie et initiatives institutionnelles concernant les technologies de l'information et des communications</li> </ul>

<sup>28</sup> OPTICS: système de suivi du courrier reçu à OPV

**GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 6 ET 9**

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010								
<p><b>Atténuation et gestion des risques institutionnels</b></p> <p><b>Bureau de l'audit et de la surveillance (AUI)</b></p> <p><b>OPV:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la gestion des risques institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de recommandations de l'audit interne hautement prioritaires qui n'ont pas encore été appliquées: 52% (Q3)</li> <li>Principaux objectifs/risques aux échelons de l'institution, du département et de la division suivis/atténués</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Rapports d'audit d'AUI; rapport annuel d'AUI; rapport annuel sur la gestion des risques de l'Organisation; entretiens trimestriels sur la performance et les résultats</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan à moyen terme annuel à horizon mobile sur 3 ans</li> <li>Application des recommandations de l'audit</li> <li>RIDE</li> <li>Rapports annuels sur la gestion des risques de l'Organisation</li> </ul> <p><u>En attente d'être mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de la performance des consultants systématisée</li> </ul>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique approuvée avec structure de gouvernance, y compris la nomination d'un chargé de la continuité des opérations et la création d'équipes de gestion des crises et d'intervention</li> <li>Approbation de l'analyse de l'impact sur les opérations</li> <li>Modèles de plans de crise et de continuité des opérations pour les situations d'urgence fonctionnelles</li> <li>Équipes de crises ayant reçu une formation et personnel informé de son rôle dans les plans de continuité des opérations</li> <li>Stratégies et plans fonctionnels testés, achevés et en place dans les secteurs critiques: technologies de l'information et des communications, gestion de la trésorerie, installations, voyages et sécurité</li> <li>AUI appliquera les recommandations hautement prioritaires</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b> Plan pour la continuité des opérations du FIDA; rapport du comité de gestion des risques au FIDA; rapports d'évaluation des risques sécuritaires</p>	<p><u>Achevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Test de continuité des opérations pour les fonctions essentielles</li> <li>Plans de redressement dans les domaines des fonctions essentielles</li> <li>Disponibilité d'infrastructures pour les services technologiques d'information et de communication au Siège et dans les bureaux de pays</li> <li>Hébergement extérieur de matériel et système de redressement</li> <li>Feuille de route pour l'amélioration de la continuité des opérations</li> <li>Structure de gouvernance de la continuité des opérations</li> <li>Analyse d'impact de la continuité des opérations</li> <li>Evaluations de la sécurité dans le cadre d'examens par les pairs du département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies</li> </ul> <p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique et plan pour la continuité des opérations au FIDA</li> <li>Système de suivi du personnel</li> </ul>								
<p><b>Conformité juridique des politiques, programmes et projets</b></p> <p><b>LEG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre juridique approprié pour les politiques et programmes du FIDA</li> </ul>	<p>Nombre d'accords de prêt et autres documents juridiques liés aux projets, élaborés et négociés (y compris les dons)</p> <p>Nombre d'accords avec des pays hôtes</p>	<p><u>En attente – sera mis à jour après la clôture de l'exercice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accords juridiques concernant des fonds supplémentaires</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1240 1059 2125 1254"> <thead> <tr> <th align="center">Catégorie</th> <th align="center">Objectif 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>accords de prêt et don</td> <td align="center">52</td> </tr> <tr> <td>dons mondiaux et régionaux</td> <td align="center">42</td> </tr> <tr> <td>dons pour l'environnement</td> <td align="center">8</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Note:</u> Les résultats pour 2010 seront mis à jour à la clôture de l'exercice</p>	Catégorie	Objectif 2010	accords de prêt et don	52	dons mondiaux et régionaux	42	dons pour l'environnement	8
Catégorie	Objectif 2010									
accords de prêt et don	52									
dons mondiaux et régionaux	42									
dons pour l'environnement	8									

## GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 6 ET 9 (SUITE)

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance pour 2010		
		Catégorie	Résultat 2010	Objectif 2010
<b>Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance</b>  <b>Bureau du Secrétaire (SEC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonctionnement harmonieux du processus de délibération des organes directeurs</li> <li>▪ Participation plus active des membres du FIDA</li> </ul> <p><b>Sources de vérification:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de documents des organes directeurs soumis à SEC, en temps voulu et conformément aux procédures</li> <li>▪ Pourcentage de documents des organes directeurs transmis aux organes directeurs en temps voulu</li> <li>▪ Nombre d'heures de traduction simultanée</li> <li>▪ Nombre de mots corrigés et traduits</li> </ul>	Sessions du Conseil des gouverneurs	1	1
		Sessions du Conseil d'administration	3	3
		Réunions du Comité d'audit	7	6
		Sessions du Comité d'évaluation	5	5
		Réunions SAFP <sup>29</sup>	3	3
		Réunions des coordonnateurs de liste et amis	5	5

<sup>29</sup> SAFP: système d'allocation fondé sur la performance