

Cote du document: EB 2010/101/R.47
Point de l'ordre du jour: 20
Date: 23 novembre 2010
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes financés par le FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Yukiko Omura
Vice-Présidente
téléphone: +39 06 5459 2518
courriel: y.omura@ifad.org

Kristofer Hamel
Responsable de programme
téléphone: +39 06 5459 2581
courriel: k.hamel@ifad.org

Transmission des documents:

Liam F. Chicca
Fonctionnaire responsable des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2462
courriel: l.chicca@ifad.org

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

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Synthèse	ii
I. Généralités	1
II. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2010	2
III. Aspects liés à la conception pouvant encore être améliorés	8
Annexes	
I. Processus d'assurance qualité	14
II. Liste des projets examinés et des examinateurs intervenant dans le cadre de l'assurance qualité	17
III. Indicateurs de la qualité initiale, par région	19

Sigles et acronymes

CPP	Chargé de programme de pays
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
PTA	Division des politiques et du conseil technique
UGP	Unité de gestion du projet

Synthèse

1. Le présent rapport, troisième rapport annuel du FIDA sur l'assurance qualité, représente dans une certaine mesure une étape importante pour l'institution. Depuis que le processus d'assurance qualité a été lancé en 2008, près de 100 projets exécutés dans 74 pays ont été évalués par des examinateurs externes.
2. Pendant cette brève période de "décollage" de l'assurance qualité, des progrès ont été réalisés dans l'amélioration de la qualité de la conception des projets du FIDA. En 2010, pour la première fois depuis que cette procédure est en place, tous les projets proposés ont reçu l'autorisation d'être présentés au Conseil d'administration. En outre, cette année, les examinateurs externes ont estimé que 86% des projets du FIDA atteindraient probablement leurs objectifs de développement, une progression par rapport au taux de 79% enregistré en 2008 et en 2009.
3. Au niveau institutionnel, des progrès plus importants ont été accomplis. En partie pour donner suite aux conclusions des examinateurs chargés de l'assurance qualité, le Département gestion des programmes a revu la conception de ses directives afin de mettre au point des indicateurs du cadre logique plus significatifs; des initiatives analogues dans d'autres domaines (documentation des projets, cadres de gouvernance et de lutte contre la corruption) sont prévues ou sont déjà engagées. En outre, l'efficacité du processus d'amélioration de la qualité n'a cessé de s'améliorer, et les deux secrétariats du FIDA chargés des fonctions relatives à la qualité intensifient leur collaboration dans le domaine de la gestion des savoirs.
4. Malgré ces acquis, il n'empêche que le contexte dans lequel le FIDA intervient est en train d'évoluer. À mesure que son programme de travail prend de l'ampleur, le Fonds commence à occuper un secteur différent dans le domaine du développement – passant de projets plus petits et plus ciblés à des projets plus grands et plus globaux. Cette nouvelle réalité étant en train de prendre corps – ce dont témoigne tout à fait clairement l'accroissement de la taille, de la portée et du nombre absolu des projets exécutés –, les examinateurs chargés de l'assurance qualité expriment de nouvelles préoccupations, notamment:
 - Certains des objectifs de base du FIDA sont-ils réalisables? Des projets plus importants financés par le FIDA peuvent-ils atteindre de manière durable des objectifs qui étaient auparavant jugés raisonnables pour des projets à plus petite échelle? Le Fonds devrait-il continuer de mesurer la qualité des projets qu'il finance par rapport à une série d'indicateurs conçus pour évaluer des opérations de moindre envergure et plus ciblées?
 - Que peut faire le FIDA pour surmonter le problème de plus en plus sérieux de la "complexité" (projets qui sont trop lourds compte tenu de la capacité d'exécution d'un pays)? Il est possible de remédier à l'insuffisance de la capacité de conception ou d'exécution, mais quand les deux problèmes se posent en même temps, ils peuvent conduire le projet à l'échec¹.
 - À mesure que la taille et la complexité des projets augmentent, la capacité de supervision du FIDA sera-t-elle développée proportionnellement? Une supervision de l'exécution insuffisante priverait le FIDA de moyens de repérer les problèmes rencontrés par les projets et d'y remédier.

¹ La complexité est la première cause d'échec des projets de la Banque mondiale, ainsi qu'il est signalé dans le projet d'évaluation de la qualité du portefeuille de prêts de la Banque mondiale (octobre 2010).

- Comment le FIDA gèrera-t-il l'élargissement de ses relations et de ses dispositifs d'exécution avec d'autres partenaires de cofinancement? En 2010, les projets cofinancés par d'autres institutions financières internationales représentaient 44% de l'ensemble des projets, soit 26% de plus qu'en 2009.
5. En 2011, le processus d'assurance qualité sera sûrement aux prises avec ces questions, qui sont toutes centrées sur l'examen des tiraillements entre la qualité et la quantité des opérations financées par le FIDA. D'après les résultats de 2010, il semblerait que certains indicateurs de qualité peuvent être maintenus et même améliorés à mesure que le programme de travail prend de l'ampleur; les divers points faibles, tels que la durabilité du projet, l'innovation et l'application à plus grande échelle, doivent toutefois être mieux compris et corrigés.

Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes financés par le FIDA

I. Généralités

1. Le troisième Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes financés par le FIDA comprend trois sections. La section I donne un aperçu du processus d'assurance qualité. La section II renferme les résultats globaux obtenus à la suite de l'examen au titre de l'assurance qualité de 36 opérations réalisées en 2010, ainsi que les notes attribuées sur la base des indicateurs du cadre de mesure des résultats. La section III met en évidence une série de questions liées à la conception qui découlent des examens des trois années précédentes et qui doivent être analysées plus à fond en 2011.
2. La fonction et le processus d'assurance qualité sont entrés en application le 2 janvier 2008. Neuf sessions consacrées à l'assurance qualité et plusieurs examens intermédiaires ont eu lieu jusqu'à maintenant, au cours desquels 98 projets ont été examinés. Le processus d'assurance qualité établi comporte un examen de la conception des projets par le Bureau du Président et du Vice-Président, dernière étape avant les négociations concernant les prêts et la présentation au Conseil d'administration¹. Le processus d'assurance qualité a trois principaux objectifs, qui seront examinés de manière plus approfondie à la section II:
 - a) approbation des projets en vue des négociations de prêts et de leur présentation au Conseil d'administration, en accordant une attention particulière à l'adéquation de la conception des projets par rapport à la politique et aux documents d'orientation du FIDA;
 - b) attribution de notes à la qualité initiale sur la base des indicateurs du cadre de mesure des résultats du FIDA; et
 - c) évaluation du processus d'amélioration de la qualité.
3. De plus, les examinateurs chargés de l'assurance qualité recommandent des mesures qui pourraient accroître la probabilité d'atteindre les objectifs de développement des projets.
4. Les examens au titre de l'assurance qualité sont effectués trois fois par an (en février, en juin et en octobre), chacun s'étendant sur deux semaines environ (annexe I). Les sessions d'examen de la qualité sont présidées par le Vice-Président, à moins que les circonstances n'exigent de prendre d'autres dispositions. En 2010, le Vice-Président étant arrivé en février, la première session consacrée à l'assurance qualité a été présidée par le Président, tandis que le Vice-Président y participait en tant qu'observateur.
5. En 2010, 14 examinateurs externes au total ont participé au processus (voir l'annexe II, tableau 2). Tous les examinateurs occupaient auparavant des postes de direction dans diverses institutions internationales de développement et possèdent généralement de 20 à 40 ans d'expérience en matière de conception et d'exécution de projets dans des pays en développement. Outre leur expertise concernant les projets et le sous-secteur, les examinateurs ont été recrutés en raison de la vaste expérience qu'ils ont acquise en travaillant dans certains pays hôtes et de leurs aptitudes linguistiques, attendu que de nombreux documents de projet sont rédigés en espagnol ou en français ainsi qu'en anglais. Afin que la diversité soit maintenue, le secrétariat de l'assurance qualité étoffera en 2011 sa réserve d'examineurs qualifiés, moyennant la sélection et le maintien en poste de

¹ "IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process", décembre 2007.

spécialistes qualifiés venant de toutes les régions et ayant les antécédents professionnels voulus. En 2010, les examinateurs de sexe féminin et les examinateurs venant de pays en développement représentaient 21 et 36% du total respectivement.

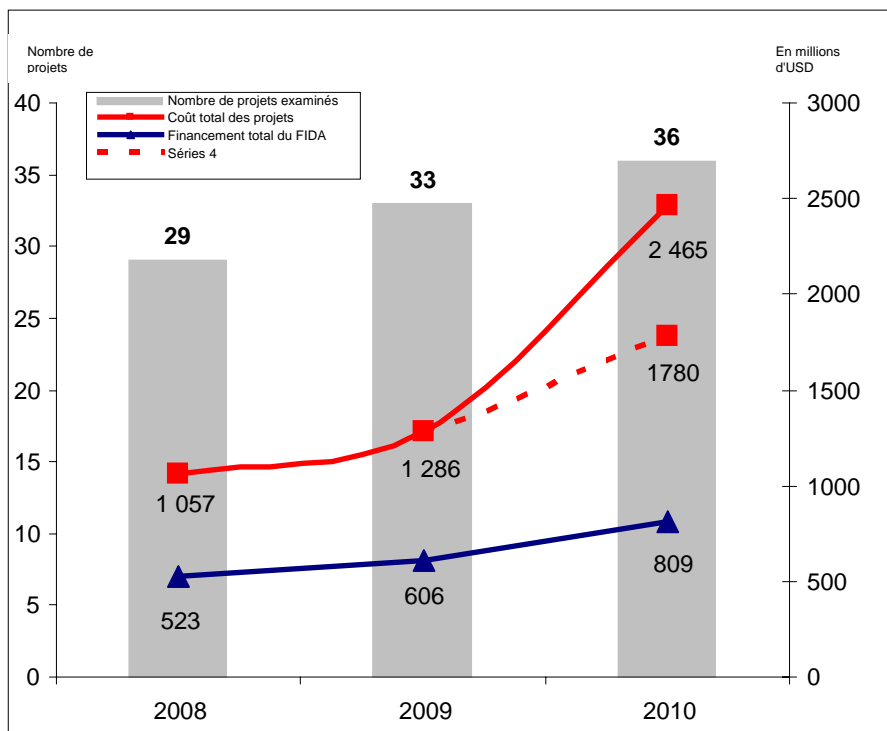
II. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2010

Généralités

6. Au total, cette année, 36 projets (pour de plus amples détails, voir l'annexe II, tableau 1) ont été soumis à trois sessions distinctes consacrées à l'assurance qualité². Outre les trois examens d'assurance qualité effectués de manière continue, sept projets ont été examinés à la session de février, six à celle de juin et 20 à celle d'octobre. Sur les 36 projets, 16 (soit 44% du total) étaient cofinancés par une autre institution financière internationale (IFI) tenant lieu de financeur principal ou chef de file. Par rapport aux chiffres de l'an dernier, cela représente une augmentation de 26% du nombre de projets cofinancés par des IFI qui ont été soumis pour examen au titre de l'assurance qualité.
7. La figure 1, qui met en évidence le nombre croissant de projets élaborés par le FIDA chaque année et le financement correspondant, illustre le contexte de cette augmentation notable du cofinancement. Même si, cette année, les résultats de l'assurance qualité n'ont pas indiqué une perte générale de qualité due au nombre croissant d'accords de cofinancement, cette question sera examinée de manière plus approfondie en 2011, une fois qu'une tendance se sera dégagée et qu'un plus grand nombre de données seront disponibles pour l'analyse.

² Outre ces projets, un examen intermédiaire de projet a eu lieu au titre de l'assurance qualité en novembre 2009. Il n'a pas été rendu compte de ce projet – le Projet d'appui au développement des filières pour les produits de base (Cameroun) – en 2009, car l'examen a eu lieu après la présentation du Rapport annuel de 2009 sur l'assurance qualité au Conseil d'administration. Par conséquent, toutes les données de 2009 figurant dans le rapport ont été retraitées afin d'inclure cet autre projet.

Figure 1
Nombre de projets examinés par des membres du groupe sur l'assurance qualité, coût total des projets et financement total du FIDA



Note: en 2010, un projet a coûté au total 685 millions d'USD. Lorsque ce projet est retiré de la série de données, le financement total du FIDA diminue de 14 millions d'USD (une diminution trop faible pour apparaître sur le graphique), et le coût total des projets pour l'année a été ramené à 1 780 millions d'USD (comme le montre la ligne en pointillé).

8. Les résultats des examens d'assurance qualité de 2010 sont récapitulés au tableau 1, ainsi que ceux des années précédentes à titre de comparaison. Les résultats cumulatifs des trois dernières années font apparaître d'importantes améliorations successives de la qualité de la conception des projets et indiquent que, dans l'ensemble, les processus d'assurance/d'amélioration de la qualité continuent d'avoir l'effet voulu sur la qualité des projets. Les principaux faits nouveaux de 2010 sont notamment les suivants:
- Pour la première fois depuis la mise en place de la fonction et du processus d'assurance qualité en 2008, tous les projets ont reçu l'autorisation d'être présentés au Conseil d'administration sans retard notable.
 - Les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont signalé systématiquement, aux fins d'amélioration, les projets dont la conception n'intégrait pas de manière satisfaisante les modifications recommandées par le groupe de l'amélioration de la qualité.
 - La circulation de l'information en matière de gestion des savoirs entre les processus d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité a commencé à être institutionnalisée en 2010. Exploitant les résultats d'une demi-journée de dialogue associant ces deux processus organisée en septembre 2009, un atelier conjoint de travail approfondi s'est tenu en janvier 2010, en vue de partager les conclusions relatives aux deux fonctions. Les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont participé à un examen au titre de l'amélioration de la qualité concernant un projet au Kenya, tandis que des conseillers techniques prenaient part à un examen au titre de l'assurance qualité pour un projet exécuté au Bangladesh. D'autres activités de gestion des savoirs de ce type seront organisées en 2011 afin d'examiner, entre

autres questions, les politiques du FIDA dans des sous-secteurs spécifiques (tels que la finance rurale).

Tableau 1

Résultats des examens au titre de l'assurance qualité de 2008 à 2010

Catégories finales de projets	Pourcentage de la cohorte		
	2008	2009	2010
Projets considérés comme pouvant être poursuivis avec de légères modifications	30	30	42
Projets considérés comme pouvant être poursuivis sous réserve que des assurances supplémentaires soient données au cours des négociations de prêts et/ou que d'autres modifications/examens soient effectués pendant l'exécution	60	67	58
Projets nécessitant d'importantes modifications entraînant un retard dans leur présentation au Conseil d'administration	10	0	0
Projets écartés du programme de prêt à cause d'une conception inadéquate	0	3	0

9. Ces améliorations se sont traduites par un accroissement du nombre de projets ayant reçu l'autorisation d'être présentés au Conseil d'administration avec de légères modifications – 12% de plus qu'au cours des deux années précédentes. Le nombre de projets examinés qui nécessitaient des mesures supplémentaires pour garantir une qualité initiale satisfaisante a été réduit de 9%. Dans ces cas, les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont mis en évidence les points faibles de la conception et recommandé diverses approches permettant de prendre ces défaillances en considération et d'y remédier.
10. La nécessité d'apporter de telles modifications à la conception de nombreux projets souligne le fait qu'une étroite collaboration entre les processus d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité doit être poursuivie pendant une longue période. Cette année, les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont souvent noté que les recommandations issues de l'examen au titre de l'amélioration de la qualité étaient bien fondées, mais n'avaient pas été suivies de manière appropriée pendant la préévaluation et dans le document final. La bonne qualité des projets dépend de la diffusion et de l'application généralisées des enseignements tirés à tous les stades de la conception des projets.

Résultats en matière de développement

11. Une évaluation *ex ante* de la probabilité que les projets atteignent les objectifs annoncés en matière de développement permet de consacrer une attention et des ressources supplémentaires aux projets jugés particulièrement hasardeux. À cette fin, outre le fait que l'examen au titre de l'assurance qualité a principalement porté sur la qualité de la conception, les examinateurs ont également évalué le mieux possible la probabilité que chaque projet remplisse ses objectifs de développement³.
12. Selon les prévisions des examinateurs, 80 des 98 projets examinés depuis 2008 devraient atteindre leurs objectifs de développement, soit globalement un taux de résultats satisfaisants de 82%. Les notes attribuées *ex ante* sont comparables aux conclusions *ex post* du Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2002-2008⁴, à savoir une efficacité de 82% (définie par IOE comme la réalisation des objectifs

³ À l'aide d'une méthode analogue permettant de prévoir les résultats obtenus lors des évaluations de la qualité initiale, le Groupe de l'assurance qualité de la Banque mondiale a effectué une comparaison avec les évaluations de la qualité finale effectuées par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et a constaté que les intervenants avaient eu raison dans environ 90% des cas.

⁴ L'évaluation de l'efficacité effectuée par IOE est l'indicateur le plus proche disponible pour une comparaison avec les classements des résultats en matière de développement utilisés ici et par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale. Il convient de souligner toutefois que si les notes attribuées au titre de l'assurance qualité reposent exclusivement sur les résultats en matière de développement, les notes du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA sont fondées sur d'autres facteurs, ce qui pourrait expliquer la convergence des notes *ex ante* et *ex post*.

spécifiques du projet)⁵. Ce phénomène de convergence sera réexaminé après la diffusion par IOE, fin 2010, des notes qu'il a attribuées à l'efficacité des projets pour 2009. Il convient de noter qu'à la différence des résultats d'IOE qui correspondent à un petit échantillon de projets présélectionnés, les résultats de l'assurance qualité concernent tous les projets soumis au Conseil d'administration.

13. Dans le cadre des activités d'assurance qualité de 2010, les examinateurs externes ont estimé que 86% de l'ensemble des projets atteindraient probablement leurs objectifs de développement, contre 79% en 2008 et en 2009. Même s'il est encore trop tôt pour dégager une tendance à long terme, ces résultats prouvent que le Fonds est capable d'améliorer les résultats probables des opérations qu'il finance, tout en accroissant le volume et le nombre absolu des projets élaborés en une seule année.

Notes attribuées à la qualité initiale

14. Au titre de l'assurance qualité, chaque projet a également été évalué par l'examineur selon quatre indicateurs du cadre de mesure des résultats et leurs sous-composantes. Alors que le FIDA rend habituellement compte des quatre indicateurs figurant dans le rapport annuel sur l'assurance qualité, en 2010, le sous-indicateur 2D ("équité entre les sexes et ciblage") a été également incorporé dans le système d'établissement de rapports, eu égard à l'engagement pris par le Fonds de servir de porte-flambeau afin que les obligations au titre du troisième Objectif du Millénaire pour le développement soient remplies.

Tableau 2

Notes moyennes attribuées à la qualité initiale et pourcentage de projets ayant des notes globales satisfaisantes ou meilleures

Indicateurs du cadre de mesure des résultats	Description	Note moyenne			Notes satisfaisantes ou meilleures ^a (en pourcentage)		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
Indicateur 1	Efficacité des domaines d'action	4,5	4,6	4,6	87	94	97
Indicateur 2	Impact prévu sur les mesures visant la pauvreté	4,6	4,6	4,7	87	88	97
Indicateur 2D	Équité entre les sexes et ciblage	4,6	4,5	4,7	82	85	92
Indicateur 3	Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle	4,4	4,2	4,1	83	79	78
Indicateur 4	Durabilité des avantages	4,4	4,4	4,3	80	85	72
Note globale attribuée à la qualité initiale		4,5	4,4	4,4	80	85	75

^a Les notes attribuées à la qualité initiale sont fondées sur une échelle de 1 à 6, la note 1 correspondant à "très insuffisant" et la note 6 à "très satisfaisant". Le pourcentage indique le nombre de projets recevant une note de 4 ou plus sur le nombre total de projets.

15. Les notes moyennes pour 2008-2010, selon le cadre de mesure des résultats, qui sont présentées au tableau 2, indiquent une évolution relativement limitée depuis le lancement du processus d'assurance qualité, à l'exception de l'indicateur 3, indicateur relatif à l'innovation, à l'apprentissage et à l'application à plus grande échelle. Dans cette catégorie, la note moyenne a enregistré sur les trois dernières périodes d'examen un recul constant, bien que limité, qui est attribuable en grande partie: i) aux opérations répliques qui sont bien conçues mais ne se prêtent pas nécessairement à l'innovation; ii) à une bien meilleure compréhension/définition de l'application à plus grande échelle; et iii) au fait que l'attention particulière

⁵ Tableau établi à partir du document EC 2009/59/W.P.2, Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2008.

accordée à l'apprentissage ne s'est pas encore pleinement traduite par des mesures concrètes dans la conception des projets.

16. En 2010, le pourcentage de projets ayant reçu des notes satisfaisantes ou meilleures a largement varié selon la catégorie. S'agissant de la "durabilité des avantages" (indicateur 4), 28% des projets ont été jugés insuffisants pour diverses raisons qui ont trait à la conception des sous-composantes et à la capacité d'exécution offerte par l'environnement opérationnel local spécifique. D'autre part, le pourcentage de projets obtenant de bons résultats dans les catégories 1, 2 et 2D a augmenté, dépassant 90%.
17. Le tableau 3 présente les notes globales attribuées à la qualité initiale, ventilées par région, de plus amples détails étant fournis à l'annexe III. Compte tenu du nombre total relativement faible de projets élaborés chaque année par chaque division, les résultats par région ne sont pas statistiquement robustes et doivent donc être interprétés avec prudence.

Tableau 3

Notes moyennes attribuées à la qualité initiale et pourcentage de projets ayant des notes globales satisfaisantes ou meilleures par région, pour 2010

Division	Note (moyenne) globale			Note globale satisfaisante ou meilleure (pourcentage)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
APR	4,0	4,1	4,3	57	70	75
ESA	4,7	4,8	4,7	100	100	100
WCA	4,7	4,6	4,3	88	89	60
LAC	4,0	5,1	4,8	80	100	75
NEN	4,2	4,1	4,2	75	83	71

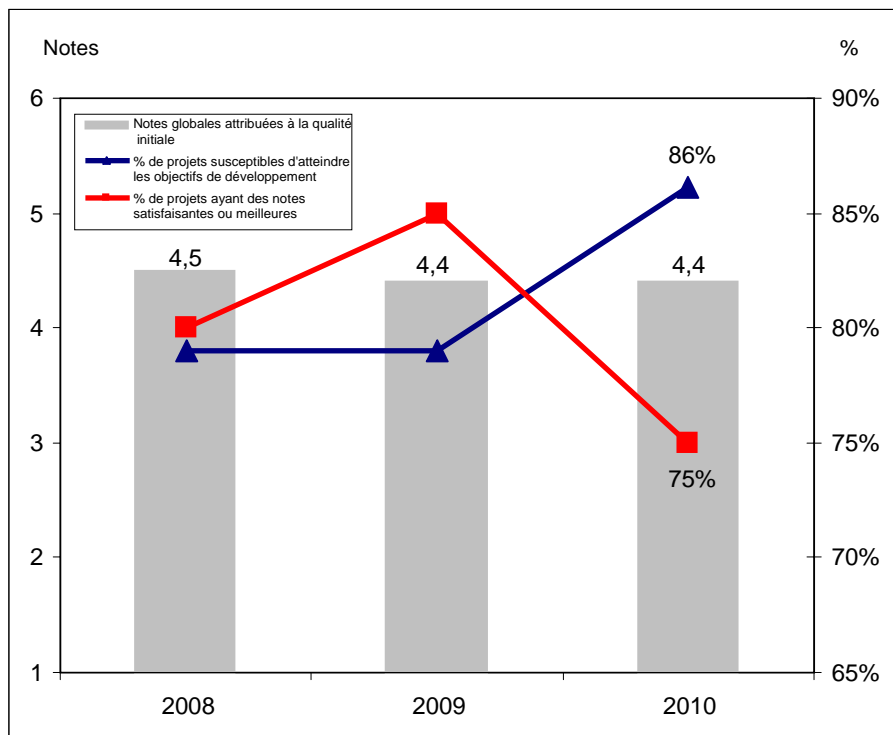
Note: APR = Division Asie et Pacifique; ESA = Division Afrique orientale et australe; WCA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre; LAC = Division Amérique latine et Caraïbes; NEN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord.

18. Bien que les indicateurs susmentionnés permettent de voir si les projets sont alignés avec les objectifs stratégiques du FIDA, il est difficile d'établir de manière générale s'ils sont utiles pour donner une indication de ce que l'on peut escompter au niveau du développement et de la durabilité. Ce point faible apparaît à la figure 2 où, dans un contexte de notes globales moyennes stables, 86% des projets ont été jugés susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement, mais 75% seulement ont reçu une note globale "satisfaisante ou meilleure"⁶. En outre, la forte instabilité de la variation en pourcentage du nombre de projets recevant des notes satisfaisantes ou meilleures pour plusieurs indicateurs en 2010 semble indiquer qu'il est nécessaire de revoir la méthodologie utilisée pour rassembler, calculer et interpréter ces notes.
19. Lorsque les notes attribuées à la qualité initiale ont été introduites dans les directives en matière d'assurance qualité, il a été décidé que leur efficacité ferait l'objet d'une évaluation. Les activités futures à cet égard exploiteront les travaux préliminaires déjà entrepris en 2009 pour évaluer leur utilité et leur validité, en tant que mesures de la performance institutionnelle et indicateurs prévisionnels de la réussite des projets. À titre d'exemple, le secrétariat chargé de l'assurance qualité pourrait collaborer avec le secrétariat chargé de l'amélioration de la qualité, en vue de mettre au point un questionnaire d'orientation qui corresponde mieux aux notes attribuées au titre de l'amélioration de la qualité et soit plus efficace pour évaluer la qualité initiale.

⁶ Les notes globales attribuées à la qualité initiale sont calculées en faisant la moyenne des notes de chaque projet dans les quatre catégories de notes du cadre de mesure des résultats.

Figure 2

Notes globales attribuées à la qualité initiale, pourcentage de projets ayant des notes satisfaisantes ou meilleures, et pourcentage de projets susceptibles d'atteindre les objectifs de développement



20. Efficacité du processus d'amélioration de la qualité

Il ressort de l'examen de cette année que le processus d'amélioration de la qualité continue de s'avérer utile pour repérer les points faibles dans la conception des projets et recommander des solutions réalistes permettant d'y remédier. Comme les années précédentes, une attention adéquate est prêtée durant ces examens aux aspects ci-après: conformité avec les politiques du FIDA, analyse technique, ciblage, parité hommes-femmes et environnement. Les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont noté que les aspects suivants du processus d'amélioration de la qualité pouvaient être renforcés:

- a) **Meilleure mise en œuvre des recommandations issues de l'amélioration de la qualité.** Les examinateurs ont souvent noté que les recommandations formulées par le groupe de l'amélioration de la qualité n'étaient pas suffisamment intégrées à la conception des projets avant leur soumission à un examen au titre de l'assurance qualité. Même s'il existe plusieurs mécanismes internes pour guider les chargés de programme de pays (CPP) lorsqu'ils modifient, le cas échéant, la conception de leurs projets, il reste beaucoup à faire. Afin de s'attaquer à ce problème, il est notamment recommandé d'améliorer et de clarifier le rapport du groupe de l'amélioration de la qualité, de réviser les notes de conformité, de solliciter l'approbation des directeurs des divisions pour qu'ils autorisent les notes de conformité et de modifier le calendrier des examens au titre de l'amélioration de la qualité, afin de réduire les retards au minimum et de laisser aux CPP suffisamment de temps pour donner suite aux recommandations.
- b) **Réussir à faire participer davantage la Division des politiques et du conseil technique (PTA) à la conception.** L'approche plus coopérative adoptée pour l'amélioration de la qualité a eu entre autres pour conséquence d'inciter les divisions régionales à demander aux conseillers techniques de PTA une beaucoup plus grande participation tout au long du cycle des projets. Ces

conseillers sont donc maintenant régulièrement invités à faire partie des équipes de gestion des programmes de pays, ce qui suppose (depuis peu), à l'une des extrémités du cycle, de passer en revue les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et les notes conceptuelles des projets autonomes, et à l'autre, de participer à l'appui apporté à l'exécution. Du fait de cette participation très élargie, l'amélioration de la qualité n'est plus simplement un processus d'examen relatif aux documents de conception, mais elle assume une fonction générale d'appui aux divisions régionales. À l'avenir, cette démarche devra être gérée de manière très rigoureuse afin de ne pas exercer une charge excessive sur le personnel de PTA, ce qui nuirait aux examens menés au titre de l'amélioration de la qualité.

- c) **Dispositions en cas de cofinancement et de traitement accéléré.** Le processus d'amélioration de la qualité du FIDA tirerait profit de politiques plus claires indiquant comment, quand et dans quelle mesure les projets cofinancés et traités en priorité sont soumis à un examen au titre de l'amélioration de la qualité. À mesure que le FIDA élargira ses partenariats avec d'autres IFI, il deviendra de plus en plus important de préciser les procédures garantissant que les projets sont évalués et reçoivent l'attention nécessaire sur le plan technique.
 - d) **Réexamen des contraintes budgétaires.** Ainsi qu'il a été noté dans les précédents rapports annuels sur l'assurance qualité, les recommandations au titre de l'amélioration de la qualité comportent souvent des enquêtes supplémentaires de grande envergure sur le terrain qui ne peuvent être réalisées, faute de ressources, car environ deux tiers du budget d'élaboration ont été dépensés lorsque l'examen est effectué; par conséquent, ces enquêtes doivent être reportées à la phase d'exécution. Un mécanisme d'élaboration de projet (affectation d'une petite partie de l'allocation du pays à l'élaboration du projet ou mobilisation à cet effet des ressources d'un fonds d'affectation spéciale) devrait contribuer à régler le problème. Par ailleurs, les examinateurs chargés de l'assurance qualité craignent de plus en plus que les ressources consacrées par le FIDA à la supervision des projets ne suffisent pas. Ces préoccupations sont particulièrement justifiées, étant donné que le FIDA continue d'accroître la taille et la complexité des projets de son portefeuille.
21. Le FIDA cherchant à élargir son programme de travail, des gains d'efficacité doivent être réalisés dans l'ensemble de l'institution. Cette entreprise sera favorisée par la poursuite de l'intégration de l'amélioration de la qualité dans le processus de travail du Département gestion des programmes; en effet, la qualité des projets sera améliorée plus tôt dans le cycle de conception, ce qui pourrait entraîner une réduction des coûts unitaires (et du temps consacré par le personnel) par projet.

III. Aspects liés à la conception pouvant encore être améliorés

22. Alors que les examinateurs s'accordent généralement pour reconnaître que la qualité globale des opérations financées par le FIDA s'améliore, ils sont tous d'avis qu'avec l'élargissement du programme de travail du Fonds, il faudra prêter une plus grande attention à plusieurs domaines généraux de la conception des projets. Il s'agit notamment de la complexité croissante de la conception des projets, de la durabilité des opérations financées par le FIDA, de la multiplication des accords de cofinancement, et de la capacité de l'institution à superviser convenablement les opérations qu'il finance. Le tableau 4 présente les 15 principaux domaines thématiques ayant donné lieu à des recommandations en 2010, ainsi que le pourcentage d'observations dans chaque catégorie au sein de ce groupe d'activités.

Tableau 4
Recommandations par thème (pourcentage d'observations)

<i>Thème</i>	<i>Pourcentage en 2010</i>	<i>Pourcentage en 2008-2010</i>
1. Complexité	15	23
2. Gouvernance et corruption	13	13
3. Supervision (S&E)	9	12
4. Ciblage	7	8
5. Secteur privé	7	5
6. Cadre logique	6	5
7. Finance rurale	6	4
8. Gestion des projets	6	4
9. Analyse économique	5	5
10. Subventions	5	3
11. Durabilité	5	3
12. Mécanismes institutionnels	4	4
13. Partenariats	4	4
14. Questions stratégiques/mandat	4	2
15. Financement	4	4

Note: S&E = suivi-évaluation.

A. Aspects stratégiques de la conception des projets

23. Les recommandations spécifiques ci-après, ayant trait à la conception des projets, ont été formulées pour de multiples projets en 2010.
- a) **Gouvernance et lutte contre la corruption.** Bien que le Fonds ait pour mandat d'être au service de certaines communautés les plus pauvres du monde, la conception de nombreux projets du FIDA ne permet pas d'associer suffisamment les bénéficiaires au processus décisionnel. Les structures axées sur les aspects de la gouvernance liés à la demande (participation, transparence, suivi assuré par un tiers) offrent aux bénéficiaires un accès direct aux instances décisionnelles des projets (comités de pilotage, unités d'exécution ou autres dispositifs), ainsi que la possibilité de s'y exprimer, par divers moyens tels que les mécanismes de réclamation et de réparation et les dispositifs d'observation ou de notification au public. Alors que les projets financés par le FIDA ont mis au point plusieurs mesures anticorruption ces dernières années (telles que les audits financiers, techniques et judiciaires), les questions relatives à l'appropriation par les bénéficiaires et à leur voix au chapitre doivent être davantage prises en considération en 2011.
- b) **Durabilité.** S'agissant de la durabilité des projets, les examinateurs du FIDA évaluent la probabilité que les activités d'un projet soient poursuivies une fois que le rôle du FIDA (financement, exécution et supervision) a cessé. Cette année, les examinateurs ont exprimé leur inquiétude au sujet de la viabilité de certaines composantes des projets (telles que l'entretien des routes et d'autres infrastructures publiques) qui exigent une attention constante (et un financement) de la part des administrations et des communautés locales, afin d'avoir des effets durables et soutenus. Dans la plupart des cas, les examinateurs du FIDA n'ont pas remis en question l'intérêt à court terme que les activités proposées présentaient pour les communautés ciblées; leurs préoccupations concernaient plutôt la manière de concevoir le projet pour que ses avantages continuent de se matérialiser à moyen et à long termes.
- c) **Cadre logique.** On observe toujours des déficiences dans l'utilisation (dans la plupart des cas, trop tard dans le cycle de conception) et la présentation du

cadre logique dans les documents de conception des projets. Des directives révisées visant à améliorer la conception et la présentation du cadre logique dans le contexte de la conception des projets ont été distribuées au personnel. Elles contiennent des instructions claires et utiles et leur distribution a été accompagnée de plusieurs sessions de formation. Il est trop tôt pour évaluer l'impact de ces directives, mais la qualité des cadres logiques figurant dans les documents de conception des projets peut encore être largement améliorée.

d) **Ciblage.** Une nette amélioration a été enregistrée cette année dans la détermination du nombre de ménages ciblés (ceux qui devraient bénéficier des activités du projet), même si une certaine confusion persiste au sujet de la ventilation entre bénéficiaires directs et indirects. Une plus grande précision dans l'estimation du nombre de ménages bénéficiaires permettra non seulement de mieux mesurer l'impact des activités du FIDA sur la pauvreté, mais aussi d'obtenir une évaluation plus fiable des résultats des projets. Le coût par ménage est étroitement lié à la question du ciblage. Des coûts relativement élevés par ménage bénéficiaire direct ont été constatés dans un certain nombre de projets. Bien que ces coûts élevés n'aient pas d'incidence excessive sur la viabilité économique et financière des projets, ils suscitent des craintes sur le plan stratégique quant à la capacité du FIDA à lutter contre la pauvreté dans des couches plus larges de la population pauvre et aux possibilités d'appliquer ces projets à plus grande échelle. Il faut accorder une plus grande attention à cette question aux stades du programme d'options stratégiques pour le pays, du traitement par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et de la conception.

e) **Évaluation des risques et analyse économique.** Les projets financés par le FIDA visent habituellement les couches les plus défavorisées de la société qui vivent dans des zones reculées et, souvent, dans des États fragiles. Cependant, rares sont les projets, si tant est qu'il y en ait, qui sont considérés comme comportant des risques élevés et bénéficient par conséquent de mesures d'atténuation des effets appropriées. Par ailleurs, un phénomène observé dans d'autres institutions financières, ainsi qu'au FIDA, concerne l'abandon de l'analyse économique comme outil de gestion pour les investissements nouveaux. Les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont également signalé à maintes reprises l'absence de rigueur dans la conduite des analyses économiques.

f) **Dispositions en matière de finance rurale.** De nombreux projets financés par le FIDA en 2010 se sont efforcés d'offrir aux bénéficiaires ruraux un accès aux services financiers moyennant des lignes de crédit; certaines de ces lignes doivent être administrées par une unité de gestion du projet (UGP). Cette approche n'est pas toujours la meilleure, car elle peut avoir les conséquences ci-après: accabler les UGP de charges financières pour lesquelles elles ne disposent pas de matériel et n'ont pas reçu la formation appropriée; créer une distance entre les populations pauvres et les intermédiaires financiers professionnels; faire supporter au projet des frais de fonctionnement supplémentaires liés au renforcement des capacités financières techniques de UGP; et concentrer les pouvoirs financiers entre les mains des directeurs de projet plutôt que de faire jouer les marchés locaux. Chaque fois que cela est possible, les CPP ont été encouragés à s'assurer les services de sociétés financières locales qui jouent le rôle d'agents financiers pour l'administration des programmes de crédit rural.

g) **Rapport sur la conception du projet.** Les observations formulées à maintes reprises par des membres du groupe d'assurance qualité, qui réclamaient des rapports sur la conception du projet plus brefs, mettant davantage l'accent sur les aspects stratégiques et insistant beaucoup plus sur ce que le projet cherche à atteindre et les moyens prévus à cet effet, commencent à porter leurs fruits. Un certain nombre de rapports de projet étaient fondés cette année sur des documents de conception nettement plus courts, et plusieurs d'entre eux indiquaient également que les documents de travail étaient destinés aux institutions gouvernementales. Malgré ces faits nouveaux, le rapport sur la conception du projet peut encore être amélioré. Dans l'idéal, ce rapport devrait être établi comme un document complet en soi, à l'intention de l'organisme chargé de l'exécution du projet, et non comme un document destiné à convaincre le Conseil d'administration. Les renseignements détaillés figurant dans les documents de travail devraient se limiter au développement des points inclus dans le rapport sur la conception, et non pas servir d'orientation pour des objectifs et des paramètres essentiels du projet.

B. Questions stratégiques pour 2010

24. Les projets examinés en 2010 contenaient un certain nombre de questions plus vastes, axées davantage sur les politiques, auxquelles la direction devrait accorder une attention plus grande.
25. **Complexité des projets.** L'année dernière, le secrétariat chargé de l'assurance qualité a noté que des progrès considérables avaient été accomplis dans la conception des projets, s'agissant de la simplifier et d'éviter une trop grande complexité. Cette année, peut-être à cause de la pression exercée pour concevoir des projets plus grands et plus innovants, la question de la complexité excessive recommence petit à petit à se poser. Il s'agit clairement d'un aspect qui doit être davantage pris en considération pendant les examens au titre de l'amélioration de la qualité et par les CPP au moment du lancement de nouveaux projets. De l'avis de nombreux spécialistes du développement, la complexité est essentiellement liée à l'incompatibilité entre la conception (nombre de composantes et de sous-composantes, objectifs de développement trop ambitieux, ciblage, etc.) et la capacité d'exécution, tant au niveau du pays que du projet. D'après plusieurs études réalisées par des institutions financières multilatérales et d'autres institutions de développement, ce facteur est la principale cause d'échec des projets.
26. **Cofinancement avec des institutions financières multilatérales.** Du fait de l'accroissement récent de ses ressources, le FIDA cofinance un nombre croissant de projets avec d'autres institutions financières multilatérales. Les problèmes et les tensions apparaissent essentiellement lorsqu'il s'agit d'un financement conjoint; les projets qui ont recours à un financement parallèle rencontrent beaucoup moins de difficultés. L'accroissement du montant du cofinancement pose trois problèmes. Premièrement, lorsqu'il s'engage dans la voie d'un accord de cofinancement, le FIDA ne doit pas perdre de vue ses objectifs stratégiques, mais il doit s'efforcer de les intégrer dans la conception du projet. Deuxièmement, chaque fois que cela est possible, le FIDA doit pouvoir intervenir sur un pied d'égalité dans toutes les décisions concernant la conception et l'exécution du projet. Troisièmement, lorsqu'une institution partenaire prend la direction de la conception du projet, le rôle des secrétariats chargés de l'assurance qualité et de l'amélioration de la qualité est remis en question. En pareil cas, la solution idéale est qu'un spécialiste du FIDA participe à l'examen conduit par l'institution partenaire au titre de l'amélioration de la qualité. Une autre pratique souhaitable serait que le CPP rédige un bref projet de note de stratégie indiquant les principaux objectifs du FIDA en matière de politiques qui ont été incorporés à la conception du projet. Enfin, un examen complet au titre de l'amélioration de la qualité pourrait ne pas s'avérer

nécessaire en pareil cas, mais la pratique de l'examen au titre de l'assurance qualité devrait probablement être maintenue pour le moment.

27. **Subventions.** Les projets financés par le FIDA bénéficient souvent de subventions. Cet usage s'explique en grande partie par les difficultés financières rencontrées par les pauvres et les petits exploitants, qui les empêchent d'adopter ou de développer des pratiques agricoles à vocation commerciale; par ailleurs, la justification de l'appui apporté aux entreprises est fondée sur la conviction que les risques réels ou subjectifs et l'impossibilité d'avoir accès au crédit commercial dissuadent les sociétés privées de mener des activités dans des zones reculées ou de répondre aux besoins des populations pauvres. Quel que soit le bien-fondé de ces hypothèses, il est essentiel d'établir si cette approche est durable et si elle offre à un pays un modèle de développement qu'il peut appliquer à grande échelle pour lutter contre la pauvreté. Les examinateurs chargés de l'assurance qualité estiment que les subventions apportent une solution facile à un problème complexe et que, même si elles peuvent effectivement permettre de surmonter les obstacles dans le contexte spécifique d'un projet, les coûts associés à cette méthode sont si élevés que pratiquement aucun pays en développement ne pourrait adopter ce modèle à grande échelle. Il en résulte que là où il est question de subventions, le FIDA applique un modèle de réduction de la pauvreté qui a une applicabilité limitée et n'aide pas assez les pays à adopter une stratégie durable et viable de réduction de la pauvreté. L'élimination de la pauvreté étant l'objectif primordial du FIDA, il incombe à l'organisation de définir des modèles de développement qui peuvent être appliqués à plus grande échelle à l'ensemble d'un pays pour un coût raisonnable.
28. **Situations d'après crise.** En 2010, le calendrier prévu pour la conception d'un projet a été considérablement abrégé, en vue d'une intervention dans un contexte d'après crise. Même si la conception de ce projet a été en fin de compte clarifiée et peaufinée, à la satisfaction des examinateurs chargés de l'assurance qualité, plusieurs d'entre eux ont fait observer que le FIDA doit mettre au point des directives précises pour la conception des projets qui doivent être exécutés dans un contexte d'après crise, compte tenu des questions complexes qui sont associées à ces opérations. Il a été noté que le Responsable principal des stratégies de développement du Fonds dirige actuellement cette initiative.
29. **Concentration des examens des projets.** Cette année, au total, le secrétariat chargé de l'assurance qualité a approuvé neuf projets pour le Conseil d'administration d'avril, sept pour le Conseil de septembre et 20 pour celui de décembre. Ce déséquilibre dans le nombre de projets examinés chaque trimestre a pour conséquence non seulement une charge de travail supplémentaire pour le Conseil d'administration, mais il entraîne aussi de sérieux problèmes logistiques pour les secrétariats tant de l'assurance qualité que de l'amélioration de la qualité. En outre, le fait de préparer à la hâte les documents en temps voulu pour leur présentation au Conseil d'administration à la fin de l'année nuit à la qualité des projets; le fait est que les notes des projets présentés en fin d'année (de la session d'octobre jusqu'en décembre) indiquent généralement une moins bonne qualité⁷. Il faut manifestement être plus réaliste au moment de la programmation des examens et les répartir de manière plus uniforme pendant toute l'année. En outre, la procédure d'approbation par défaut d'opposition du FIDA, qui était censée avoir à cet égard un effet bénéfique, aggrave de fait la concentration des examens étant donné que la date limite de présentation des documents est antérieure à la date normale. Comme les années précédentes, le secrétariat chargé de l'assurance qualité a décidé d'examiner les projets de manière continue, bien que le maintien de trois dates préétablies pour la majeure partie des examens présente des avantages évidents.

⁷ D'après l'analyse statistique utilisant le coefficient de corrélation de Pearson, il existe une corrélation légèrement négative entre la date tardive à laquelle les projets sont présentés à l'examen au titre de l'assurance qualité dans l'année et leurs notes respectives en fonction des indicateurs du cadre de mesure des résultats.

30. **Application à plus grande échelle de la fonction d'assurance qualité.** Depuis 2008, le nombre de projets examinés chaque année par les examinateurs au titre de l'assurance qualité a progressé de 24%. Par ailleurs, le volume du financement du FIDA au cours de cette même période s'est accru de 55%, et les coûts totaux des projets (y compris les contributions du FIDA et des autres partenaires) ont augmenté de près de 70%. À brève échéance, à mesure que le FIDA augmentera sa réserve de projets, le volume de ses prêts, la taille globale des projets qu'il finance et le nombre de ses partenaires de cofinancement, le processus d'assurance qualité sera confronté à un grave problème: comment examiner un plus grand nombre de projets (de plus en plus complexes) sans que son budget soit nécessairement augmenté d'autant. Afin de relever ce défi, le secrétariat chargé de l'assurance qualité devra gérer et étoffer de façon stratégique sa liste d'examineurs, prévoir davantage d'examens intermédiaires pour éviter les problèmes de concentration excessive, mettre au point des procédures permettant de faire face à une charge de travail accrue et automatiser et rationaliser ses procédures internes.

Processus d'assurance qualité

Système d'amélioration de la qualité

1. Dans le cadre du système d'amélioration de la qualité, les programmes d'options stratégiques pour les pays axés sur les résultats sont, au stade de l'admission, examinés et approuvés par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO), qui est présidé par le Président. Le CSO veille à ce que la stratégie de pays soit conforme aux politiques et objectifs stratégiques du FIDA et du pays concerné. L'examen au titre de l'amélioration de la qualité réalisé par le groupe de l'amélioration de la qualité se compose de deux experts techniques internes et de deux experts techniques externes. Le groupe évalue le rapport de formulation en procédant à un examen préliminaire des documents de projets et établit la note de recommandation de l'examinateur. À la réunion consacrée à l'examen au titre de l'amélioration de la qualité, le chargé de programme de pays (CPP) et les membres du groupe discutent des questions qui ont besoin d'être précisées et au sujet desquelles le CPP a demandé un avis. En s'appuyant sur le débat tenu pendant la réunion, le groupe de l'amélioration de la qualité établit un rapport contenant des informations et des recommandations. Le CPP et le directeur de la division concernée formulent ensuite des observations sur le rapport, afin de faire part de leur accord ou de leur désaccord. Il est attendu que le CPP prenne en compte les recommandations présentées dans le rapport du groupe de l'amélioration de la qualité au cours de la préévaluation. Le directeur de la division concernée doit s'assurer que le CPP donne suite aux recommandations avant que le projet ne soit soumis au Bureau du Président et du Vice-Président pour l'examen final au titre de l'assurance qualité.

Examen d'assurance qualité

2. Assurant le contrôle de qualité final du rapport de préévaluation, l'examen au titre de l'assurance qualité est l'étape finale de l'ensemble du système d'amélioration de la qualité, intervenant avant qu'un projet passe au stade des négociations de prêts et soit ensuite soumis au Conseil d'administration pour approbation. Le tableau ci-après décrit les différentes étapes de l'examen au titre de l'assurance qualité, qui dure deux semaines.

Procédures du processus d'assurance qualité

<i>ÉtapeS</i>	<i>ActionS</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Calendrier</i>
Étape 1	Présentation des documents de projets	CPP	4 semaines avant l'examen au titre de l'assurance qualité (12 semaines avant la réunion du Conseil d'administration)
Étape 2	Questions de l'examineur et réponse écrite du CPP	Examineur	1 semaine avant l'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 3	1^{re} réunion consacrée à l'assurance qualité Discussion des questions et des réponses, et recommandations éventuelles	Examineur, CPP	Pendant la 1 ^{re} semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 4	Présentation des projets de recommandations	Examineur	1 jour après la 1 ^{re} réunion
Étape 5	Observations du CPP concernant les projets de recommandations (accord/désaccord)	CPP	2 jours après la 1 ^{re} réunion
Étape 6	Réunion entre le Vice-Président et le principal examinateur – Discussion des recommandations et de la réponse du CPP – Discussion de la question de savoir si le projet doit être soumis au Conseil d'administration	Principal examinateur et Vice-Président	Début de la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 7	2^e réunion consacrée à l'assurance qualité – Discussion des recommandations contestées par le CPP – Suggestion des modifications à apporter aux recommandations	CPP, Vice-Président, directeur, examinateur, Vice-Président adjoint	Pendant la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 8	Mise au point définitive des recommandations en matière d'assurance qualité et attribution des notes	Examineur	Lendemain de la 2 ^e réunion
Étape 9	Approbation des recommandations par le Vice-Président	Vice-Président	Vendredi de la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 10	Session de synthèse – Discussion de la conception de projet, des questions liées à la politique du FIDA qui sont apparues durant le processus d'assurance qualité – Communication d'informations sur le processus par le CPP	Vice-Président, Vice-Président adjoint, directeurs, CPP	Vendredi de la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité

3. En général, il s'écoule trois mois entre l'examen au titre de l'amélioration de la qualité et l'examen au titre de l'assurance qualité, intervalle pendant lequel le CPP mène une mission et des études supplémentaires. Quatre semaines avant l'examen au titre de l'assurance qualité, le CPP présente les documents de projets, à savoir le rapport de préévaluation, tous les documents de travail, la note de conformité, le rapport du Groupe de l'amélioration de la qualité, la note de recommandation de l'examineur, le modèle d'évaluation de la gestion, le programme d'options stratégiques pour le pays et tout rapport d'évaluation ou de supervision concernant les projets connexes.
4. L'examineur externe chargé de l'assurance qualité procède à un examen préliminaire des documents de projets susmentionnés et évalue si les questions soulevées par le groupe de l'amélioration de la qualité ont été traitées comme il se doit. Il détermine si d'autres questions sont à examiner et indique si le projet est susceptible d'atteindre ses objectifs de développement sur la base des mécanismes institutionnels et de supervision mis en place. À partir de cet examen préliminaire, l'examineur dresse une liste de questions à discuter à l'intention du CPP, qui

répond succinctement par écrit avant la première réunion consacrée à l'assurance qualité entre l'examineur et le CPP.

5. À cette réunion, toute question devant encore être clarifiée est discutée, ainsi que d'autres questions qui peuvent surgir au cours de la réunion. Sur la base des discussions, l'examineur élabore un ensemble de recommandations qui sont communiquées au CPP, qui est invité à exprimer son accord ou son désaccord concernant ces recommandations. Celles-ci sont aussi communiquées au juriste et au responsable des prêts affectés au pays concerné pour s'assurer de leur applicabilité. Les recommandations, conjointement avec les observations du CPP, du juriste et du responsable des prêts, servent de base pour la deuxième réunion consacrée à l'assurance qualité.
6. Avant cette réunion, le Vice-Président examine les questions initiales ainsi que les réponses à ces questions et les recommandations accompagnées des observations du CPP, et rencontre l'examineur pour soulever des questions supplémentaires et donner son avis sur les recommandations. Participent à la réunion finale consacrée à l'assurance qualité le Vice-Président, le Vice-Président adjoint et le CPP et le directeur concernés, mais le conseiller principal pour l'examen au titre de l'amélioration de la qualité et le juriste ou le responsable des prêts peuvent aussi y assister. Au cours de la réunion sont discutées principalement les recommandations contestées par le CPP, ainsi que toute autre question qui a pu surgir après la réunion initiale. Les participants cherchent à parvenir à un accord sur les recommandations et examinent les moyens de les mettre en œuvre. Sur la base du débat qui s'est tenu à la réunion, le procès-verbal final concernant l'assurance qualité est établi, énonçant les recommandations que le CPP a accepté de prendre en compte et indiquant si le projet peut passer au stade des négociations de prêts et de la présentation au Conseil d'administration. Le procès-verbal est signé par le Vice-Président et fournira les lignes directrices pour les négociations de prêts.
7. À la fin de la session consacrée à l'assurance qualité, une réunion de synthèse se tient sous la présidence du Vice-Président avec la participation du Vice-Président adjoint, des CPP et directeurs qui ont pris part à l'examen. Cette réunion leur permet de discuter des questions de politique et de stratégie qui se sont posées à la suite des examens et de toute recommandation concernant la façon d'améliorer les examens au titre de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité. Ces questions, étayées par des documents, sont communiquées aux participants avant la réunion, ce qui permet de mener des discussions fructueuses concernant les prochaines étapes réalisables. Ainsi, les réunions de synthèse assurent un retour d'information utile vers le Département gestion des programmes à propos de la manière dont la conception des projets peut être améliorée.
8. Un an après l'entrée en vigueur du projet, les CPP devraient rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'assurance qualité. Il incombe au secrétariat chargé de l'assurance qualité d'examiner le rapport de situation et de s'assurer que les recommandations susmentionnées ont été prises en considération de façon adéquate. Cette étape est essentielle pour assurer la conformité et évaluer l'efficacité et la pertinence de l'examen au titre de l'assurance qualité.

Liste des projets examinés et des examinateurs intervenant dans le cadre de l'assurance qualité

Tableau 1
Projets examinés lors des sessions consacrées à l'assurance qualité, 2010

	<i>Pays</i>	<i>Intitulé du projet</i>	<i>CPP</i>	<i>Présidence</i>
Session de février				
1	Bangladesh	Projet de développement et de colonisation des chars – Phase IV	Nigel Brett	KN
2	Burundi	Programme de développement des filières	Hamed Haidara	KN
3	Érythrée	Projet de développement de la pêche	Abla Benhammouche	KN
4	Viet Nam (RQA)	Projet en faveur de l'émancipation économique durable des minorités ethniques dans la province de Dak Nong (3 EM)	Atsuko Toda	KN
5	République dominicaine	Projet de développement économique rural dans les provinces du Centre et de l'Est	Marco Camagni	KN
6	Yémen	Programme de création de possibilités économiques	Omer Zafar	KN
7	Guatemala	Programme de développement rural durable dans le département du Quiché	Enrique Murguia	KN
8	Ouganda	Projet de développement de la production d'huile végétale – Phase 2	Marian Bradley	KN
9	Papouasie-Nouvelle-Guinée (RQA)	Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture	Ronald Hartman	YO
Session de juin				
10	Arménie	Programme de création d'actifs en milieu rural	Henning Pedersen	YO
11	Botswana	Projet d'appui aux services agricoles	Esther Kasalu-Coffin	YO
12	Honduras	Programme de développement rural durable dans la région du Sud (Emprende Sur)	Enrique Murguia	YO
13	Kenya	Programme de diffusion des innovations et techniques financières en milieu rural	Robson Mutandi	YO
14	Mali	Projet visant à améliorer la productivité agricole	Leopold Sarr	YO
15	Pakistan	Projet de réduction de la pauvreté dans le sud du Penjab	Ya Tian	YO
16	Ouganda (RQA)	Projet de promotion des technologies agricoles et des services consultatifs concernant les agro-industries	Marian Bradley	YO
Session d'octobre				
17	Niger	Programme d'urgence en faveur de la sécurité alimentaire et du développement rural	Vincenzo Galastro	YO
18	Mongolie	Projet de développement des marchés et de la gestion des parcours	Frits Jepsen	YO
19	Mozambique	Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Alessandro Marini	YO
20	Bhoutan	Projet relatif à l'accès au marché et à l'intensification de la croissance	Maria Donnat	YO
21	République arabe syrienne	Projet de développement intégré de l'élevage	Abdelhamid Abdouli	YO
22	République de Moldova	Projet de développement des services financiers ruraux et des entreprises agroalimentaires	Abdelkarim Sma	YO
23	Yémen	Projet d'investissement dans le secteur de la pêche	Omer Zafar	YO
24	Nicaragua	Projet d'appui à l'aménagement du littoral atlantique	Ladislao Rubio	YO
25	Soudan	Projet d'appui aux petites exploitations traditionnelles non irriguées dans l'État de Sennar	Rasha Omar	YO
26	Togo	Projet de relèvement du secteur agricole	Mohammed Tounessi	YO
27	Brésil	Projet de promotion des entreprises rurales pour les petits producteurs	Ivan Cossio	YO
28	Maroc	Programme de développement des filières agricoles dans les zones montagneuses de la province de Taza	Mounif Nourallah	YO
29	El Salvador	Programme d'appui à la compétitivité des territoires ruraux (<i>Amanecer Rural</i>)	Enrique Murguia	YO

30	Grenade	Programme de développement de l'accès aux marchés et des entreprises rurales	Jaana Keitaanranta	YO
31	Sierra Leone	Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire	Hubert Boirard	YO
32	Tchad	Programme d'appui au développement rural dans le Guéra (PADER-G)	Annabelle Lhommeau	YO
33	Îles Salomon	Programme de développement rural des Îles Salomon	Ronald Hartman	YO
34	Pérou	Programme pour le développement local des zones des hautes terres et des forêts humides en haute altitude	Roberto Haudry de Soucy	YO
35	Viet Nam	Projet d'appui au district de Tam Nong	Atsuko Toda	YO
36	République-Unie de Tanzanie	Programme d'appui à l'infrastructure de commercialisation, à l'ajout de valeur et à la finance rurale	Samuel Eremie / J. Gicharu	YO

Note: KN = Kanayo Nwanze; YO = Yukiko Omura; RQA = Rolling quality assurance review (examen continu au titre de l'assurance qualité).

Tableau 2

Liste des examinateurs responsables de l'assurance qualité en 2010

<i>Examineurs responsables de l'assurance qualité</i>	<i>Projets examinés</i>
Amnon Golan	Bangladesh, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Érythrée, Kenya, Ouganda (deux projets), Soudan, Viet-Nam
Arna Hartmann	Arménie, Mali, République de Moldova, Maroc, République-Unie de Tanzanie
Younes Bouarfa	Burundi
Paolo Lucani	Brésil, République dominicaine, Guatemala, Honduras
Carlos Elbirt	Botswana
Cornelis de Haan	Tchad, Mongolie, République arabe syrienne, Viet Nam
Prem Garg	Bhoutan
Shawki Barghouti	Pakistan, Yémen
David Steeds	Niger, Îles Salomon, Togo
Petros Aklilu	Sierra Leone
John Redwood	Pérou
Promil Paul	Grenade
Joe Goldberg	Yémen, Mozambique
Richard Anson	El Salvador, Nicaragua

Indicateurs de la qualité initiale, par région

Division (nombre de projets 2008-2010)	Indicateurs du cadre de mesure des résultats	Note moyenne				Note satisfaisante ou meilleure (en pourcentage)			
		2008	2009	2010	2008-2010	2008	2009	2010	2008-2010
APR (24)	1	3,9	4,2	4,3	4,2	57	90	88	83
	2	4,1	4,2	4,4	4,3	71	80	88	83
	2D	3,6	4,1	4,4	4,3	71	80	75	88
	3	3,9	4,0	4,1	4,0	57	80	88	79
	4	4,1	4,0	4,1	4,1	57	70	63	67
	Globalement	4,0	4,1	4,3	4,2	57	70	75	67
ESA (18)	1	4,8	4,9	4,6	4,7	100	100	100	100
	2	4,9	5,0	4,6	4,8	100	100	100	100
	2D	4,8	4,6	4,7	4,7	100	100	100	100
	3	4,4	4,6	4,4	4,4	100	100	100	100
	4	4,5	4,8	4,7	4,6	100	100	100	100
	Globalement	4,7	4,8	4,7	4,6	100	100	100	100
WCA (22)	1	4,8	4,8	4,6	4,7	100	100	100	100
	2	4,9	4,9	4,6	4,8	100	100	100	100
	2D	5,0	4,8	4,4	4,8	86	89	80	90
	3	4,6	4,3	3,9	4,3	88	67	60	73
	4	4,4	4,4	4,1	4,3	88	89	60	82
	Globalement	4,7	4,6	4,3	4,5	88	89	60	82
LAC (17)	1	4,0	5,0	5,0	4,9	80	100	100	100
	2	4,1	5,5	5,1	5,1	80	100	100	100
	2D	4,1	5,6	5,3	5,2	80	100	100	100
	3	4,1	4,9	4,5	4,7	80	100	75	82
	4	3,8	4,9	4,6	4,6	80	100	75	82
	Globalement	4,0	5,1	4,8	4,8	80	100	75	82
NEN (17)	1	4,4	4,3	4,6	4,5	75	83	100	88
	2	3,8	4,0	4,6	4,2	50	67	100	76
	2D	3,5	3,9	4,4	4,0	50	67	100	76
	3	4,4	3,9	3,7	3,9	100	67	57	71
	4	4,4	4,3	3,9	4,1	75	83	57	71
	Globalement	4,2	4,1	4,2	4,2	75	83	71	76

Note: APR = Division Asie et Pacifique; ESA = Division Afrique orientale et australe;
WCA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre; LAC = Division Amérique latine et Caraïbes;
NEN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord.