

Cote du document: EB 2011/104/R.51
Point de l'ordre du jour: 16
Date: 8 décembre 2011
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 du 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
Administrateur de programmes
téléphone: +39 06 5459 2581
courriel: k.hamel@ifad.org

Transmission des documents:

Kelly Feenan
Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2058
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session
Rome, 12-14 décembre 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Synthèse	1
II. Généralités	3
III. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2011	4
IV. Aspects de la conception pouvant être améliorés	13
V. Examen du portefeuille: tendances relatives à la qualité initiale des projets du FIDA	19

Annexes

Annexe I: Processus d'assurance qualité	26
Annexe II: Assurance qualité - liste des projets examinés et examinateurs, 2011	30
Annexe III: Indicateurs de la qualité initiale, par région	31

Sigles et acronymes

CMR	Cadre de mesure des résultats
CPP	Chargé de programme pays
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PMD	Département gestion des programmes
PTA	Division des politiques et du conseil technique
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

I. Synthèse

1. En 2011, 40 examens portant sur 39 projets (un projet a été évalué deux fois) ont été effectués au titre de l'assurance qualité; il s'agit du plus grand nombre d'examens réalisés depuis l'entrée en application du processus d'assurance qualité en 2008. Les activités financées par ces projets sont destinées à un groupe cible de bénéficiaires totalisant plus de six millions de ménages dans 30 pays.
2. De façon générale, les résultats du processus d'assurance qualité de 2011 indiquent que la qualité initiale des projets du FIDA s'est maintenue; 38% des projets ont été autorisés sans modification ou presque par les examinateurs chargés de l'assurance qualité. Dans l'ensemble, les indicateurs du cadre de mesure des résultats sont demeurés stables, et les examinateurs ont jugé qu'environ 88% des projets devaient atteindre leurs objectifs de développement. De telles conclusions méritent d'être soulignées compte tenu que le nombre d'opérations annuelles du FIDA s'est accru de plus de 30%, que le volume de financement a plus que doublé et que le montant du cofinancement a fait un bond de 150% depuis 2008.
3. Abstraction faite de ces résultats, il y a encore matière à amélioration dans la conception des projets du FIDA, car 60% des projets examinés par le groupe de l'assurance qualité en 2011 ont dû faire l'objet de modifications supplémentaires à cet égard avant ou durant l'exécution. Les projets continuent d'obtenir de moins bonnes notes dans les catégories "Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle" et "Durabilité des acquis" que dans les autres catégories et n'ont pas encore atteint les objectifs fixés pour 2012. En outre, la conception reste déficiente sous plusieurs angles, notamment l'analyse économique et financière, les dispositions d'exécution et la complexité des projets, les cadres logiques, le financement des projets, et le suivi et évaluation.
4. Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que la qualité des projets est généralement bonne, mais qu'il convient d'*intensifier* les efforts au *début* de la conception afin qu'elle soit aboutie à l'amorce de l'exécution (maturité accrue). Au niveau institutionnel, des mesures ont récemment été prises afin de corriger certaines déficiences dans la conception (cadres logiques, qualité des documents de projet, analyse économique et financière, et clarification du rôle du FIDA relativement aux activités non agricoles). À court terme, ces efforts devraient se traduire par une amélioration des évaluations de la qualité initiale et des notes attribuées à cet égard.
5. Au niveau des orientations, il convient de donner des directives sur plusieurs questions comme les subventions, les infrastructures et les mécanismes de cofinancement et de financement, afin d'accroître la cohérence et le réalisme des opérations au moment où le FIDA continue d'accroître la portée de ses interventions et de les transposer à plus grande échelle. Au niveau des programmes, il est possible d'intensifier les efforts à l'étape de l'amélioration de la qualité de manière que les déficiences constatées, en particulier celles qui sont récurrentes, soient signalées et corrigées comme il se doit avant l'examen d'assurance qualité.
6. Pour mieux comprendre les résultats de 2011 et mettre en relief certaines des tendances générales qui se dégagent des conclusions des examinateurs et les relations entre ces dernières, le secrétariat de l'assurance qualité a effectué des analyses additionnelles à l'échelle du portefeuille, à partir des données fournies par les 137 projets examinés depuis 2008.
7. Plusieurs conclusions préliminaires tirées à l'issue de cet exercice feront l'objet d'un suivi et seront analysées en permanence à mesure que de nouvelles informations sont disponibles. Les principales conclusions sont les suivantes: il pourrait y avoir un lien entre la probabilité de la réalisation des objectifs de développement et la région; d'après les données préliminaires, les augmentations des volumes de

financement et de cofinancement ou du nombre de ménages bénéficiaires ne sont pas liées à la détérioration (ou à l'amélioration) des notes globales fondées sur le cadre de mesure des résultats; il pourrait y avoir un lien entre les examinateurs chargés de l'assurance qualité et certaines recommandations récurrentes.

8. A la lumière de ces conclusions, en 2012, le secrétariat de l'assurance qualité poursuivra ses efforts en vue d'améliorer le processus d'assurance qualité par le biais de plusieurs initiatives, notamment la coordination de la mise en œuvre d'une base de données et l'évaluation et le renforcement du système de notation. Mentionnons également l'appui à la refonte de l'utilisation de l'analyse économique et financière et l'examen de l'utilisation des fonds de participation dans les opérations de financement du FIDA.

Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes du FIDA

II. Généralités

9. Le quatrième rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes du FIDA comprend quatre sections. La section I est la synthèse. La section II donne un aperçu du processus d'assurance qualité. La section III renferme les résultats globaux des examens d'assurance qualité des projets préparés pour leur présentation au Conseil d'administration en 2011 ainsi que les notes attribuées sur la base des indicateurs du cadre de mesure des résultats. La section IV présente un certain nombre de problèmes liés à la conception qui ont été mis en relief par les examens réalisés cette année et qui doivent être suivis de plus près en 2012. La section V utilise la mine de renseignements recueillis sur les projets, entre autres au titre de l'assurance qualité durant les quatre dernières années, afin d'examiner les tendances relatives à la qualité de la conception des projets du FIDA et leurs conséquences pour l'avenir.
10. La fonction et le processus d'assurance qualité sont entrés en application le 2 janvier 2008. Jusqu'à maintenant, 12 sessions consacrées à l'assurance qualité et plusieurs examens intermédiaires ont eu lieu. Au total, 137 projets ont été examinés. Le processus d'assurance qualité comporte un examen indépendant de la conception des projets, 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.

De plus, les examinateurs chargés de l'assurance qualité recommandent des mesures qui pourraient accroître la probabilité de la réalisation des objectifs de développement des projets.
11. Les sessions consacrées à l'assurance qualité ont lieu trois fois par an (en février, en juin et en octobre), chacune s'étendant sur deux semaines environ (annexe I); des examens distincts sont également prévus de façon ponctuelle. Les sessions sont présidées par la Vice-Présidente, à moins que d'autres dispositions doivent être prises en raison des circonstances. Les résultats du processus d'assurance qualité sont communiqués au Conseil d'administration dans un rapport annuel présenté à la session de décembre du Conseil de l'année au cours de laquelle les examens ont été effectués.
12. En 2011, 13 examinateurs externes au total ont participé au processus. 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 les sous-secteurs, 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 programme d'assurance qualité a étoffé en 2011 sa réserve d'examineurs qualifiés en recrutant des personnes ayant acquis une expérience considérable dans

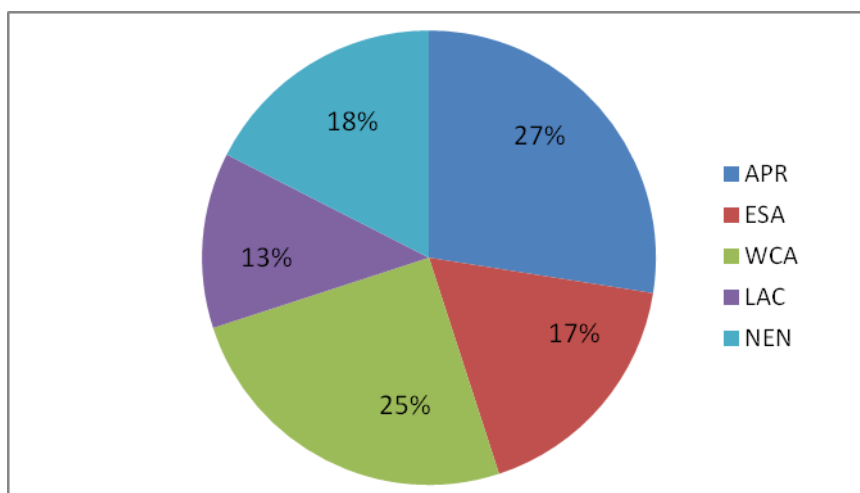
¹ IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process, décembre 2007.

les banques de développement régionales, et poursuivra ses efforts en ce sens en 2012.

III. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2011

13. En 2011, 40 examens d'assurance qualité portant sur 39 projets² ont été effectués; il s'agit du plus grand nombre d'examens réalisés depuis la mise en application du processus d'assurance qualité en 2008 (voir annexe II, tableau 1 pour obtenir des renseignements plus détaillés). Huit projets ont été examinés en février, douze en juin et quatorze en octobre. De plus, six projets ont fait l'objet d'un examen distinct.
14. Les activités financées par les projets examinés en 2011 visent à apporter un appui à un groupe de bénéficiaires totalisant environ six millions de ménages répartis entre 39 pays. La ventilation des projets par région indique que les deux divisions d'Afrique subsaharienne représentent 42% des examens effectués en 2011; viennent ensuite la Division Asie et Pacifique (APR) avec 27%; la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN); avec 18%, et la Division Amérique latine et Caraïbes (LAC) avec 13%. Les deux divisions d'Afrique subsaharienne représentent 39% du coût total des projets, contre 33%, 14% et 14% pour APR, NEN et LAC, respectivement.

Figure 1
Projets examinés en 2011, pourcentage par région



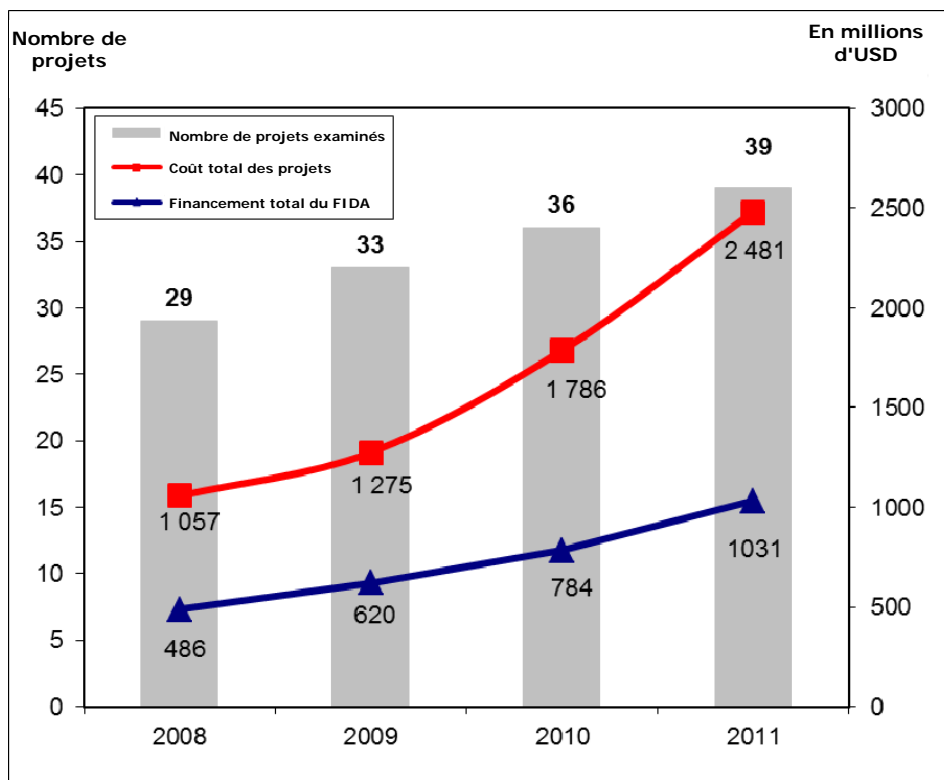
15. En 2011, le financement proposé pour les projets examinés a atteint son plus haut niveau à ce jour, totalisant quelque 2,48 milliards d'USD (1,03 milliard d'USD a été injecté par le FIDA et 1,45 milliard d'USD de cofinancement). Six des 39 projets examinés (15% du total) ont été cofinancés avec une autre institution financière tenant lieu de financeur principal, et de nombreux autres projets ont bénéficié des importantes contributions financières secondaires versées par des institutions internationales de développement, des partenaires privés, des donateurs et des mécanismes de financement de donateurs comme le Fonds fiduciaire espagnol, et le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire³. Étant donné l'importance du soutien des partenaires de développement et des institutions locales, les contributions sous forme de cofinancement aux projets examinés en 2011 ont eu un effet de levier considérable sur les contributions du FIDA.

² En 2011, un projet a été examiné deux fois. Dans tous les tableaux et graphiques du présent rapport qui renferment des résultats des examens d'assurance qualité (notes fondées sur le cadre de mesure des résultats, catégories de projet et probabilité de la réalisation des objectifs de développement), deux ensembles de données ont été utilisés pour ce projet.

³ Ce programme est un mécanisme multilatéral créé pour mener à terme les engagements pris lors du sommet du G8++ de L'Aquila en juillet 2009 et pour faire suite à la demande présentée lors du sommet du G8 de Pittsburgh de septembre 2009. Le FIDA est l'organisme d'exécution de ce programme en Sierra Leone.

16. Le contexte de l'augmentation constante du financement et du cofinancement est illustré par la figure 2, qui fait état de l'augmentation annuelle du nombre de projets réalisés par le FIDA et du volume de financement correspondant. Les résultats des examens d'assurance qualité de 2011 (comme ceux de 2010) n'ont pas fait ressortir une détérioration générale de la qualité attribuable à l'accroissement du nombre d'accords de cofinancement; en raison de la petitesse de l'échantillon, il est toutefois difficile de tirer des conclusions significatives des données annuelles. La question des volumes de financement et de cofinancement et leur relation avec la qualité de la conception de l'ensemble des projets examinés par le groupe de l'assurance qualité jusqu'à maintenant, est abordée à la section V.

Figure 2
Nombre de projets examinés par le groupe de l'assurance qualité, coût total des projets et financement total du FIDA
(en millions d'USD)



Note: En 2010, un projet avait un coût total de 685 millions d'USD; la quasi-totalité de ce montant (98%) résultait d'un cofinancement. Ce projet n'a pas été inclus dans le coût total des projets et dans le volume du financement du FIDA de la figure 2.

17. Les résultats des examens d'assurance qualité de 2011, ainsi que ceux des années précédentes à titre de comparaison, sont récapitulés au tableau 1.

Tableau 1
Résultats des examens d'assurance qualité de la période 2008-2011

Catégories finales de projets	Pourcentage de la cohorte			
	2008	2009	2010	2011 ^a
1) Projets considérés comme pouvant être poursuivis avec de légères modifications	30	30	42	38
2) 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	60
3) Projets nécessitant d'importantes modifications entraînant un retard dans leur présentation au Conseil d'administration	10	0	0	3
4) Projets écartés du programme de prêt à cause d'une conception inadéquate	0	3	0	0

^a Comprend deux ensembles de données pour un projet ayant été examiné deux fois en 2011.

Note: Les chiffres étant arrondis, la somme des pourcentages n'est pas nécessairement égale à 100.

18. Les résultats cumulatifs des quatre dernières années indiquent que la qualité de la conception des projets du FIDA s'est maintenue; en 2010-2011, 42% et 38% des projets, respectivement, ont reçu l'autorisation d'être présentés au Conseil d'administration sans modification ou presque.
19. Bien qu'il soit trop tôt pour dégager une tendance claire, cette mesure globale de la qualité des projets examinés jusqu'à maintenant indique que l'amélioration générale de la qualité de la conception observée en 2010 – ou de la "maturité" – s'est maintenue. Toutefois, près de 60% des projets examinés annuellement doivent faire l'objet d'importantes modifications liées à la conception à l'étape de l'assurance qualité, ce qui donne à penser que les efforts peuvent et devraient être intensifiés au début du processus de conception afin d'améliorer la qualité des projets. La permutation des pourcentages de la cohorte des catégories 1 et 2, qui ferait en sorte que la plupart des projets examinés chaque année recevraient l'autorisation d'être présentés au Conseil d'administration sans modification ou presque, constituerait un objectif raisonnable à court terme pour le FIDA.

Résultats en matière de développement

20. Une évaluation *ex ante* de la probabilité que les projets atteignent les objectifs de développement annoncés permet de consacrer une attention et des ressources supplémentaires aux projets jugés particulièrement risqués à cet égard. C'est pourquoi les examinateurs ont également évalué cette probabilité dans les examens d'assurance qualité.
21. Selon les prévisions des examinateurs, 115 des 137 projets examinés depuis 2008 devraient atteindre leurs objectifs de développement, soit globalement un taux de résultats satisfaisants de 84%. Ces notes attribuées *ex ante* sont comparables aux résultats des évaluations *ex post* de l'efficacité du FIDA (qui est liée à la réalisation des objectifs spécifiques des projets d'après la définition établie par le Bureau indépendant de l'évaluation [IOE]), selon lesquelles la performance d'environ 75% des projets a été à tout le moins plutôt satisfaisante⁴. Il convient de noter qu'à la différence des résultats d'IOE qui correspondent à un petit échantillon de projets présélectionnés, les résultats du groupe de l'assurance qualité concernent tous les projets soumis au Conseil d'administration.

⁴ Ce pourcentage a été calculé à partir de la figure 2 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2009. On a établi la moyenne des valeurs approximatives des moyennes mobiles sur la période de huit ans.

22. Dans le cadre des activités d'assurance qualité de 2011, les examinateurs externes ont estimé que 88% de l'ensemble des projets atteindraient probablement leurs objectifs de développement, contre 86% en 2010 et 79% en 2008 et 2009. Comme au tableau 2, l'échantillon est trop petit pour que l'on puisse dégager une tendance; cependant, les résultats donnent fortement penser que le FIDA a réussi à améliorer et à maintenir les résultats probables de ses opérations, avec en toile de fond une augmentation du volume de financement et du nombre absolu de projets approuvés chaque année.

Notes attribuées à la qualité initiale

23. Au titre de l'assurance qualité, chaque projet a également été évalué par les examinateurs selon quatre indicateurs du cadre de mesure des résultats et leurs sous-composantes⁵. L'attribution des notes vise à compléter l'évaluation qualitative des examinateurs et à intégrer une mesure quantifiable comparable dans le processus d'assurance qualité. Les notes récapitulatives pour chaque catégorie sont présentées ci-après au tableau 2.

Tableau 2
Notes moyennes attribuées à la qualité initiale et pourcentages de projets ayant obtenu une note globale satisfaisante ou très satisfaisante

Indicateurs du cadre de mesure des résultats	Description	Note moyenne				Satisfaisant ou très satisfaisant ^a (pourcentage)				Objectif pour 2012
		2008	2009	2010	2011 ^b	2008	2009	2010	2011 ^b	
CMR 1	Efficacité des domaines d'action	4,5	4,6	4,6	4,5	87	94	97	93	90
CMR 2	Impact prévu sur les mesures visant la pauvreté	4,6	4,6	4,7	4,5	87	88	97	95	90
CMR 2D	Équité entre les sexes et ciblage	4,6	4,5	4,7	4,6	82	85	92	95	-
CMR 3	Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle	4,4	4,2	4,1	4,2	83	79	78	85	90
CMR 4	Durabilité des acquis	4,4	4,4	4,3	4,2	80	85	72	83	90
Note globale attribuée à la qualité initiale		4,5	4,4	4,4	4,4	80	85	75	85	

^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.

^b Comprend deux ensembles de notes attribuées à un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

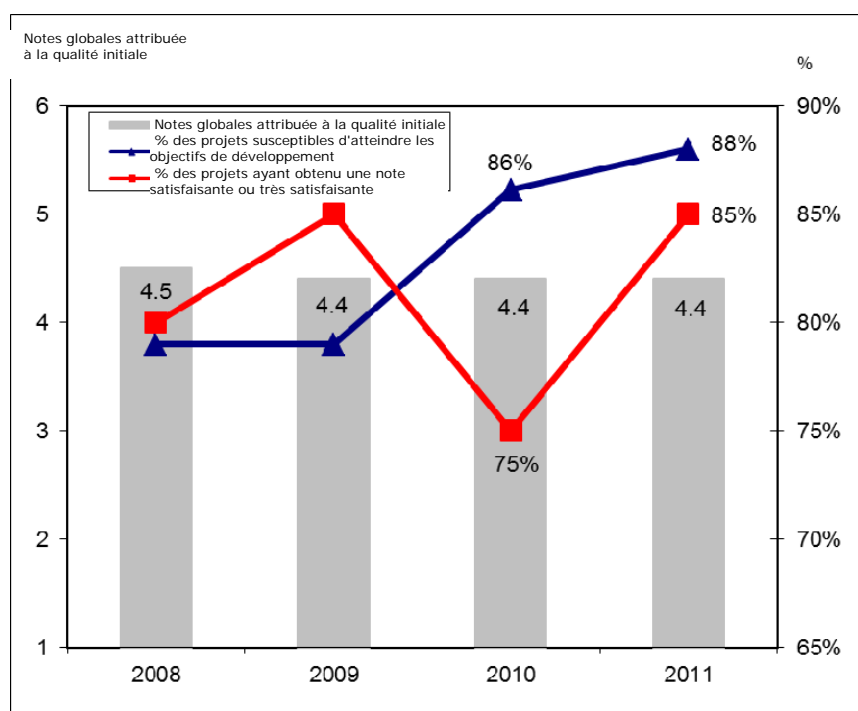
24. Les notes globales attribuées à la qualité initiale pour 2008-2011, qui sont présentées au tableau 2, indiquent une évolution relativement limitée depuis le lancement du processus d'assurance qualité. Pour les quatre catégories ou indicateurs du cadre de mesure des résultats, une variation modeste est constatée d'une année à l'autre, et en 2011, les valeurs moyennes ont légèrement diminué dans toutes les catégories à une exception près. Il ne serait cependant pas

⁵ En 2010, le sous-indicateur 2D ("équité entre les sexes et ciblage") a également été incorporé dans le système d'établissement de rapports du cadre de gestion des résultats, 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.

judicieux de tenter, par extrapolation, de tirer des conclusions de fluctuations aussi mineures des valeurs annuelles, car elles surestimeraient le degré de précision du système de notation fondée sur le cadre de mesure des résultats. En revanche, on constate que pour l'ensemble de la période, les notes attribuées dans deux catégories, "Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle" et "Durabilité des acquis", sont demeurées inférieures à celles des autres catégories.

25. Cette tendance ressort également de la répartition par catégorie des pourcentages de projets ayant reçu une note satisfaisante ou très satisfaisante. Dans les deux catégories mentionnées au paragraphe précédent, une nette amélioration a été observée par rapport à 2010; par contre, pour l'ensemble de la période (y compris en 2011), les résultats sont demeurés inférieurs à ceux obtenus dans les autres catégories et l'objectif fixé lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA n'a pas été atteint (attribution d'une note satisfaisante à 90% des projets).
26. Les causes de ce fossé persistant entre ces deux catégories et les autres catégories du cadre de mesure des résultats sont généralement connues. Dans la catégorie "Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle", les projets sont souvent moins bien notés du fait que les responsables n'exposent pas avec force et détails *comment* ils mettront à profit la conception antérieure et l'expérience en matière d'exécution (ce qui renvoie, par exemple, à la gestion des savoirs), les structures (les composantes existantes, les systèmes ou les ressources humaines) et d'autres liens établis dans le cadre du programme de pays. Dans la catégorie "Durabilité des acquis", les projets font généralement moins bonne figure eu égard à la durabilité financière (en raison de subventions trop généreuses, d'une analyse économique déficiente ou d'autres facteurs), à la viabilité des réformes institutionnelles et à la difficulté de mesurer l'impact à long terme des activités de renforcement des capacités.
27. La figure 3 fait la synthèse des notes globales attribuées à la qualité initiale pour 2011 et met en relief la convergence relative de la probabilité de la réalisation des objectifs de développement, et du pourcentage de projets ayant obtenu une note satisfaisante ou très satisfaisante à ce chapitre. Il est à espérer que suite aux améliorations apportées la méthodologie de la collecte de ces données, cette convergence se poursuivra au cours des années à venir.

Figure 3
Synthèse des notes globales attribuées à la qualité initiale pour 2011^a



^a Comprend deux ensembles de données pour un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

28. 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. En effet, depuis 2008, des variations spectaculaires des résultats annuels ont été observées pour la plupart des régions. Les notes attribuées la qualité initiale, ventilées par région, pour l'ensemble du portefeuille, ce qui comprend des observations pour 137 projets, sont examinées plus en détail à la section V du présent rapport.

Tableau 3
Notes moyennes attribuées à la qualité initiale et pourcentage de projets ayant obtenu une note satisfaisante ou très satisfaisante – notes globales par région, 2008-2011

Division	Note globale attribuée à la qualité initiale					Note globale satisfaisante ou très satisfaisante (pourcentage)				
	2008	2009	2010	2011 ^a	Moyenne	2008	2009	2010	2011 ^a	Moyenne
APR	4,0	4,1	4,3	4,4	4,2	57	70	75	82	71
ESA	4,7	4,8	4,7	3,9	4,5	100	100	100	57	89
WCA	4,7	4,6	4,3	4,4	4,5	88	89	60	90	82
LAC	4,0	5,1	4,8	4,8	4,7	80	100	75	100	89
NEN	4,2	4,1	4,2	4,4	4,2	75	83	71	100	82

^a Comprend deux ensembles de notes attribuées à un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

Processus d'assurance qualité en 2011 - faits marquants

29. En 2011, un certain nombre d'activités ont été réalisées afin d'améliorer le processus d'assurance qualité du FIDA:

- **Base de savoirs.** En 2011, les secrétariats de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité ont formulé une proposition en vue de concevoir une nouvelle base de données (la base de savoirs ou "knowledgebase") et de la mettre en œuvre à titre expérimental afin de faciliter la gestion des tâches et la saisie du volume considérable de documentation, de correspondance et de données produites par les projets dans le cadre du cycle de la qualité⁶. En plus d'améliorer l'efficacité administrative, le système donnera également au FIDA une vue d'ensemble de l'efficacité de la conception des projets, de leur entrée dans la réserve jusqu'à leur exécution. Le système sera développé et mis à l'essai pour l'assurance qualité dans un premier temps. Si le projet pilote donne des résultats satisfaisants, le système sera élargi pour inclure d'autres jalons du cycle des projets, y compris la conception (données des comités chargés de stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et du groupe de l'amélioration de la qualité), l'exécution (rapports sur l'état d'avancement des projets), ainsi que l'analyse *ex post* (IOE).
- **Examen de l'utilisation de l'analyse économique et financière par le FIDA.** Depuis que le processus d'assurance qualité a été lancé en 2008, les examinateurs ont à maintes reprises constaté dans le cadre des processus d'amélioration de la qualité et assurance qualité que l'utilisation de l'analyse économique et financière par le FIDA était déficiente lors de la conception⁷. C'est pourquoi la Division des politiques et du conseil technique (PTA) du FIDA et le secrétariat de l'assurance qualité ont, en 2011, coparrainé un atelier sur la qualité de ce type d'analyse et les meilleures pratiques internationales relatives à son utilisation, ainsi que sur la pratique actuellement suivie à cet égard dans la conception des projets du FIDA. Ont participé à cet atelier des membres du personnel et des consultants du FIDA; des représentants de la Banque mondiale, de la Banque interaméricaine de développement et de la FAO; et des universitaires.
- **Notation fondée sur le cadre de mesure des résultats.** Les déficiences du système de notation fondée selon le cadre de mesure des résultats ont été abordées dans les rapports annuels antérieurs⁸. En 2011, en réponse à ces préoccupations, le secrétariat de l'assurance qualité a tout d'abord révisé le système de notation fondée sur ce cadre pour l'évaluation de la qualité initiale en collaboration avec d'autres départements du FIDA. Cette révision s'inscrivait dans le cadre de l'examen au niveau de l'institution du cadre de mesures des résultats pour la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA. Des modifications importantes ont été apportées, notamment l'élimination et la simplification d'un certain nombre d'indicateurs; la création d'une note globale pour la qualité initiale (par opposition à un indicateur calculé); l'examen obligatoire de l'ensemble des notes par des pairs pour assurer la cohérence de la notation des projets et réduire le biais imputable aux examinateurs; et la normalisation des instructions et des critères d'évaluation suivis par les examinateurs. La question de savoir si ces modifications ont accru de façon significative l'utilité de la notation fondée sur le cadre de mesure des résultats en tant qu'indicateurs de la qualité initiale des projets du FIDA continuera d'être évaluée dans les prochains rapports annuels.

⁶ La proposition a été approuvée par le Comité de gouvernance des TI du FIDA et avalisée par le Comité de gestion opérationnelle, et devrait être mise en œuvre en 2012.

⁷ Depuis 2008, environ 25% des projets examinés au titre de l'assurance qualité ont fait l'objet de recommandations relatives à l'utilisation déficiente de l'analyse économique et financière.

⁸ Ces déficiences englobaient la non-convergence des notes globales attribuées à la qualité initiale et de la probabilité de la réalisation des objectifs de développement, ainsi que d'autres problèmes liés à la méthodologie employée pour la collecte, le calcul et l'interprétation des notes.

- **Atelier sur l'efficacité des examens de la qualité.** Dans un atelier organisé conjointement par les groupes de l'assurance qualité et de l'amélioration de la qualité et du Département gestion des programmes (PMD), on a comparé les problèmes de conception signalés *ex ante* dans les examens de la qualité du FIDA avec les résultats obtenus sur le terrain lors de l'exécution du projet. Ces comparaisons seront examinées plus en détail dans les années à venir, à mesure que de nouvelles données (tirées des examens d'assurance qualité et des rapports sur l'exécution des projets) seront disponibles. Les enseignements qui, à l'heure actuelle, peuvent être tirés de l'analyse des données sur la qualité à divers stades du cycle des projets sont abordés à la section V du présent rapport.
- **Mise en œuvre des recommandations antérieures des examens d'assurance qualité.** Depuis 2009, le secrétariat de l'assurance qualité exige que tous les projets examinés rendent compte de l'application des recommandations des examinateurs dans le cadre de la conception un an après le début de la période d'exécution⁹. Le secrétariat a à ce jour reçu 35 états d'avancement de projets en cours; plus de 20 projets devraient produire un rapport dans le courant de 2012. Il a examiné les rapports reçus pour déterminer dans quelle mesure les recommandations des examinateurs ont été suivies (mesures prises, impact et question en suspens). Le secrétariat a entrepris d'assurer le suivi de 31 rapports afin de recueillir de plus amples renseignements sur les questions en suspens et les principaux problèmes de conception qui entravent l'exécution des projets. L'examen préliminaire indique que le calendrier d'exécution de nombreux projets a été retardé du fait que le décaissement n'a pas débuté tout de suite après l'entrée en vigueur.

Efficacité du processus d'amélioration de la qualité

30. 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. 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 responsables de l'assurance qualité ont encore une fois fait remarquer que les recommandations du groupe de l'amélioration de la qualité ne sont pas suffisamment intégrées dans la conception finale avant que le projet ne soit présenté au groupe de l'assurance qualité pour examen. 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, cela reste insuffisant. À défaut d'exiger que le groupe de l'amélioration de la qualité surveille l'application de ses recommandations, la solution la plus efficace consiste à maintenir la responsabilité des directeurs de division, qui doivent veiller à ce que les recommandations appropriées du groupe de l'amélioration de la qualité soient mises en œuvre. Les solutions suivantes peuvent également être envisagées pour corriger cette déficience: évaluer le degré d'adhésion du projet aux recommandations du groupe de l'amélioration de la qualité et inscrire le personnel technique sur la liste de diffusion des notes de conformité avec les recommandations du groupe de l'assurance qualité.
 - b) **Intervalle de temps suffisant entre les examens d'amélioration de la qualité et les examens d'assurance qualité.** En 2011, le nombre moyen de jours de travail entre l'examen d'amélioration de la qualité et l'examen d'assurance qualité était à son plus bas (83) depuis la création du programme d'assurance qualité en 2008. Entre 2009 et 2011, la moyenne a diminué de 22%,

⁹ En 2011, on présumait que la période d'exécution était en cours après le premier décaissement, par opposition à la date d'entrée en vigueur.

un mois (23 jours de travail) ayant été retranché du délai total de conception des projets. Cette tendance générale à l'accélération de la présentation des projets au groupe de l'assurance qualité a eu certain nombre de répercussions (les conclusions de l'examen d'amélioration de la qualité ne sont pas suffisamment intégrées dans la conception finale; les activités supplémentaires qui permettraient de régler les questions en suspens ne sont pas réalisées sur le terrain; les questions relatives à la viabilité économique et financière du projet sont négligées). Le groupe de l'amélioration de la qualité n'a pas un droit de regard sur la date à laquelle les projets sont présentés au groupe de l'assurance qualité; les résultats des examens peuvent cependant influencer les attentes à cet égard. En 2011, le secrétariat de l'amélioration de la qualité a commencé à produire des évaluations des projets au titre de l'amélioration de la qualité globale, qui indique si le projet peut faire l'objet d'un examen d'assurance qualité, si le travail de terrain doit être poursuivi ou dans certains cas, si d'autres examens d'amélioration de la qualité sont nécessaires. Il s'agit là d'une évolution positive qui fait connaître aux CPP et aux examinateurs responsables de l'assurance qualité les attentes du groupe de l'amélioration de la qualité quant à l'état d'achèvement de la conception. Ces attentes seront prises en compte dans les prochains examens d'assurance qualité.

- c) **Objectifs des examens d'amélioration de la qualité.** En 2011, les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont à l'occasion été confrontés à des questions stratégiques et techniques qui, pour diverses raisons, n'ont pas reçu l'attention qu'elles méritaient durant le processus d'amélioration de la qualité. Cette déficience alliée au fait que les notes attribuées aux projets dans les catégories CMR 3 et CMR 4 demeurent inférieures à celles attribuées dans les autres catégories justifie un changement de cap: au lieu d'évaluer la conformité avec les politiques du FIDA, les examens d'amélioration de la qualité doivent porter sur la probabilité de la réalisation des objectifs de développement, la cohérence du cadre logique, la durabilité, et les entraves éventuelles à l'exécution.
- d) **Indicateurs communs.** Les groupes de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité continuent d'utiliser des systèmes de notation distincts pour évaluer la qualité de la conception des projets; les examens d'amélioration de la qualité reposent sur les facteurs clés de réussite, alors que les examens d'assurance qualité font appel aux indicateurs du cadre de mesure des résultats. Bien que les deux systèmes aient des éléments communs, ils demeurent fondamentalement différents et ne permettent guère de comparer les projets. À court terme, les secrétariats de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité devraient peut-être (en collaboration avec les administrateurs des données tirées des rapports de supervision des projets) envisager d'élaborer un ou deux indicateurs communs de la maturité globale des projets, par exemple la probabilité de la réalisation des objectifs de développement; ces indicateurs pourraient être établis à chaque étape du cycle des projets (conception, présentation au Conseil démonstration et exécution). S'il convient d'accorder une grande attention aux aspects techniques de l'élaboration et à l'interprétation de ces indicateurs communs de la qualité (par exemple, à l'étape de l'amélioration de la qualité, la conception n'est pas, par définition, définitive), une telle approche n'alourdirait guère la charge de travail inhérente aux pratiques actuelles et pourrait, avec le temps, permettre au FIDA de tirer des enseignements supplémentaires sur l'efficacité de la conception de ses projets.
- e) **Interaction entre les équipes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.** En 2011, les équipes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité ont collaboré étroitement dans le cadre de plusieurs initiatives importantes telles que la proposition visant à créer une base de savoirs et deux ateliers. Cet esprit de partenariat doit être maintenu, notamment lorsque les examinateurs responsables de l'assurance qualité demandent aux conseillers en matière d'amélioration de la qualité de se prononcer sur le degré de conformité de certains

aspects d'un projet avec la politique du FIDA. De façon générale, les conseillers en matière d'amélioration de la qualité se tenaient à la disposition de l'équipe d'assurance qualité pour participer aux discussions en 2011, mais dans certains cas, la validité des demandes de consultation a été remise en question du fait que les examens d'assurance qualité sont indépendants des opérations de PMD, dont font partie les conseillers en matière d'amélioration de la qualité. Le processus d'assurance qualité ayant pour objectif d'appuyer les pays emprunteurs, les observations communiquées à cette étape par les examinateurs responsables de l'amélioration de la qualité sont acceptables dans la mesure où elles améliorent les perspectives de réussite du projet (ces examinateurs devraient également pouvoir se prononcer sur la mise en œuvre des recommandations de l'équipe d'amélioration de la qualité).

IV. Aspects de la conception pouvant être améliorés

31. Les examinateurs se sont généralement accordés pour reconnaître que la qualité globale des opérations du FIDA a continué de s'améliorer en 2011. Cela étant, les résultats de 2011 et des années précédentes donnent à penser que dans le contexte de la croissance du volume et de la portée de ces opérations, il conviendra de continuer de suivre de près plusieurs aspects généraux de la conception des projets. Il s'agit des aspects suivants: la formulation claire des objectifs des activités des projets et des avantages économiques qui en découlent; la capacité des institutions partenaires d'exécuter et de suivre comme il se doit les projets; les mécanismes de finance rurale; et l'adaptation optimale des capacités d'exécution aux activités des projets.
32. Le tableau 4 fait état des domaines d'action visés le plus souvent par les recommandations présentées dans les examens d'assurance qualité en 2011 et au cours des années précédentes, en pourcentage des projets. Il convient de souligner que les données renvoient à la fréquence des déficiences et non à leur ampleur. Par conséquent, les données doivent être interprétées avec prudence.

Tableau 4

Les 10 principaux domaines d'action visés par les recommandations (en pourcentage des projets)¹⁰

Domaine d'action	2011	2010	2008-2011
Dispositions d'exécution	45%	44%	51%
Analyse économique	43%	28%	25%
Suivi et évaluation	38%	31%	42%
Cadre logique	35%	31%	24%
Cadre de gouvernance et de lutte contre la corruption	33%	61%	42%
Finance rurale	30%	25%	18%
Durabilité	25%	14%	13%
Financement	23%	17%	17%
Complexité	20%	19%	22%
Subventions	20%	25%	14%

Note: le tableau comprend deux ensembles de recommandations se rapportant à un projet examiné à deux reprises en 2011.

¹⁰ Dans le rapport annuel précédent, les données étaient exprimées en pourcentage des observations classées dans le groupe des 15 domaines d'action revenus le plus souvent dans les recommandations plutôt qu'en pourcentage des projets examinés.

33. Bons nombre des déficiences auxquelles le tableau ci-dessus renvoie sont récurrentes; elles figurent dans le Rapport annuel de 2010, et certaines ont été signalées chaque année depuis 2008. Cette récurrence s'explique par plusieurs facteurs.
34. Premièrement, certains des problèmes relevés par les examinateurs sont systémiques, étant liés à la nature du mandat du FIDA, aux types d'activités qu'il appuie et aux régions où il est présent. Les domaines d'action visés par les recommandations figurant dans le tableau (par exemple les dispositions d'exécution, la complexité des projets, l'utilisation des subventions et le renforcement des capacités) renvoient à des problèmes endémiques inhérents à nombre d'opérations du FIDA qui ne peuvent pas être réglés rapidement. Il convient plutôt de renforcer ces aspects de la conception par une plus grande sensibilisation et une meilleure utilisation des outils de conception (cadre logique, analyse économique, cadre de gouvernance et de lutte contre la corruption, systèmes de suivi et évaluation, et identification et atténuation des risques).
35. En outre, les améliorations apportées en réponse aux problèmes soulevés au cours d'une année mettent parfois plus d'un an à se concrétiser. Par exemple, en 2011, PMD a commencé à utiliser de nouveaux modèles de cadre logique et de rapport de conception de projet afin de renforcer plusieurs aspects de la conception. Nombre de projets ayant fait l'objet d'un examen d'assurance qualité en 2011 ont toutefois été conçus avant l'introduction des nouveaux modèles et n'ont donc pu en bénéficier.

A. Aspects techniques de la conception des projets

36. Les domaines d'action spécifiques ci-après, ayant trait à la conception des projets, ont été visés par des recommandations formulées pour de multiples projets en 2011; les domaines suivis d'un astérisque avaient également été mis en relief dans le Rapport annuel 2010. Le groupe de l'assurance qualité recommande vivement à la direction du FIDA de s'intéresser davantage aux mesures susceptibles de régler les problèmes soulevés.
37. **Dispositions d'exécution.** Contrairement à de nombreuses autres institutions multilatérales de crédit, le FIDA compte beaucoup sur les fournisseurs de services (ONG ou entreprises privées) pour l'exécution des projets. De façon générale, cette approche s'est traduite par une mise en œuvre efficace. Cependant, il convient d'intensifier les efforts durant la conception afin d'évaluer la capacité de ces entités et des unités locales de coordination des projets, ainsi que d'autres facteurs pouvant influencer sur leur efficacité (calendrier du projet et mécanismes de financement). Il convient également d'accorder plus d'importance à la durabilité de ces dispositions après l'achèvement du projet du FIDA. Ces questions doivent être examinées de plus près durant les examens d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.
38. **Analyse économique et financière***. En 2011, les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont déterminé que la moitié des projets qui leur ont été soumis devaient être améliorés sous l'angle de l'analyse économique et financière. L'importance considérable que les examinateurs ont accordée cet aspect en 2011 s'explique par une sensibilisation accrue de leur part, plutôt que par une diminution de la qualité des analyses présentées¹¹. En effet, au terme du recrutement d'un conseiller à temps plein spécialisé dans ce type d'analyse par PTA, les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont constaté une nette amélioration, à certains égards, de l'analyse du taux de rentabilité économique en 2011. Ils ont toutefois

¹¹ L'examen d'assurance qualité est un exercice subjectif qui repose principalement sur l'expérience et le jugement des examinateurs; par conséquent, les recommandations et la notation fondée sur le cadre de mesure des résultats peuvent être influencées par les tendances. L'ampleur de ce biais dans les examens d'assurance qualité du FIDA, ainsi que les options qui s'offrent à lui pour réduire la concentration des recommandations, est abordée brièvement à la section V du rapport.

noté que nombre de projets sous-utilisent l'analyse économique et financière et ne se servent pas de cet outil pour choisir les composantes des projets, établir des indicateurs appropriés pour le cadre logique, identifier et atténuer les principaux risques ou déterminer quel acteur de l'économie locale est susceptible de tirer parti des activités du projet. En réponse à ces déficiences, le personnel du FIDA a entrepris de réexaminer le rôle et l'utilisation de l'analyse économique dans le cadre de la conception des projets. Cet examen a été amorcé lors d'un atelier sur l'analyse économique et financière organisé par les groupes de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité en octobre 2011; les recommandations et les autres résultats de ce processus (comme la formation et les nouvelles directives) seront présentés dans le courant de 2012.

39. **Suivi et évaluation.** Les données fiables produites par les projets en cours aident le FIDA à évaluer l'efficacité des opérations, à apporter les correctifs nécessaires durant l'exécution et à concevoir de nouveaux projets. Il convient de trouver le juste milieu entre d'une part, la demande de renseignements détaillés sur les résultats et l'impact des projets du FIDA et d'autre part, la capacité des institutions locales de recueillir les données nécessaires. À cette fin, il convient de réfléchir plus longuement à la question du nombre d'indicateurs appropriés et de leur pertinence en tant qu'outils de gestion.
40. **Cadre logique*.** Aux termes de la révision des directives établies à cet égard en 2011, une amélioration notable de la qualité du cadre logique des projets a été constatée. Les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont cependant conclu que des déficiences subsistent, principalement en rapport avec le nombre d'indicateurs des résultats, leur pertinence et leur utilisation. Ils ont à maintes reprises fait remarquer que les indicateurs des résultats utilisés dans les projets posent trop souvent problème eu égard à la collecte, au suivi et à l'analyse. Dans d'autres cas, les indicateurs ont été jugés irréalistes ou trop ambitieux. Enfin, le processus de révision des indicateurs du cadre logique durant la mise en œuvre des projets, ainsi que l'importance des changements apportés, a également été abordé durant plusieurs sessions consacrées à l'assurance qualité. De façon générale, la conciliation des exigences du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA et de l'approche optimale pour le suivi et l'évaluation de l'efficacité des interventions du FIDA mérite d'être examinée plus à fond en 2012.
41. **Cadre de gouvernance et de lutte contre la corruption*.** Le cadre de gouvernance et de lutte contre la corruption demeure un thème récurrent dans les recommandations des examinateurs responsables de l'assurance qualité. Bien que le Fonds ait pour mandat d'être au service des certaines des communautés les plus pauvres du monde, la conception de nombreux projets du FIDA pourrait être plus ouverte en veillant à ce que les bénéficiaires aient voix au chapitre dans le 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. En 2012, le secrétariat de l'assurance qualité propose de collaborer avec PMD afin d'intégrer le cadre de gouvernance de lutte contre la corruption dans le modèle de rapport de conception de projet de manière que ces éléments soient systématiquement pris en compte lors de la conception.
42. **Dispositions en matière de finance rurale*.** Les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont constaté que plusieurs déficiences subsistaient en rapport avec la finance rurale. Le problème le plus fréquent est l'alternative entre la participation accrue des prêteurs commerciaux existants et la création d'entités appuyées par l'État afin de remédier à l'insuffisance de l'offre de crédit. On privilégie trop souvent la création d'une entité au lieu de collaborer avec les prêteurs existants et de leur accorder des incitations supplémentaires afin qu'ils

offrent des services en milieu rural. Alors qu'au cours des années précédentes, les examinateurs chargés de l'assurance qualité avaient soulevé des questions concernant les subventions destinées aux prêteurs, cette déficience a été en grande partie corrigée avec l'actualisation de la politique du FIDA en matière de crédit. Parmi les autres problèmes constatés lors de l'évaluation des dispositions en matière de finance rurale, mentionnons le non-appariement des échéances ainsi que le risque représenté par le crédit aux entreprises rurales pour les banques commerciales; ces problèmes renvoient à la nécessité de faire preuve d'une vigilance accrue lors de l'amélioration de la qualité et aux stades ultérieurs afin d'assurer la conformité avec les directives internes du FIDA.

43. **Complexité des projets***. L'opposition entre deux objectifs continue de poser problème: d'une part, avec les défis posés par l'augmentation du financement du FIDA et la volonté d'accroître le cofinancement, l'envergure des projets est de plus en plus grande; et d'autre part, le Fonds tient à continuer à innover et à être présent dans des zones éloignées pour apporter un appui aux communautés pauvres. Dans plusieurs projets examinés cette année, ce conflit s'est traduit par une conception trop complexe, c'est-à-dire que le nombre de composantes et leur taille risquaient d'aller au-delà de la capacité des organismes d'exécution. Les études ex post réalisées par diverses institutions de crédit indiquent que l'échec des projets est dans une large mesure attribuable à leur trop grande complexité; les groupes de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité doivent donc continuer à suivre de près cet aspect.
44. **Subventions***. Les projets du FIDA versent souvent des fonds (subventions) et/ou des dons de contrepartie (des subventions accompagnées d'une contribution des bénéficiaires) à des particuliers et à des entreprises. Le versement de subventions est en grande partie justifiée par les ressources financières limitées des petits exploitants pauvres et marginaux, qui sont ainsi moins en mesure d'adopter de nouvelles pratiques agricoles commerciales ou de transposer les pratiques existantes à plus grande échelle, et l'aide aux entreprises se fonde sur l'idée voulant que les risques effectifs ou perçus et l'inaccessibilité du crédit commercial dissuadent les entreprises privées d'accroître la production ou de s'installer dans les zones éloignées. Quelle que soit la valeur de ces hypothèses, le groupe de l'assurance qualité a constaté que les subventions et les transferts sont souvent autorisés sur la base d'une évaluation limitée de la durabilité (les répercussions sur la marge de manœuvre budgétaire et l'impact éventuel sur le secteur financier local) et en l'absence d'une analyse détaillée des besoins. En réponse à ces préoccupations, le Vice-Président adjoint responsable des programmes a demandé à PTA d'élaborer des directives spécifiques sur les meilleures pratiques en matière de subventions, qui serviront de fondements aux interventions futures.
45. **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 FIDA cesse de jouer son rôle (financement, exécution et supervision). Comme lors des années précédentes, les examinateurs ont exprimé leur inquiétude au sujet de la viabilité de certaines composantes des projets (transfert direct d'intrants et de technologie; coûts d'entretien des routes et d'autres infrastructures publiques; l'exclusion du secteur privé dans la réalisation de composantes spécifiques des projets), qui exigent une attention constante (et un financement) de la part des administrations et des communautés locales, afin que les effets soient durables. 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 étaient plutôt axées sur la manière de concevoir le projet pour que ses avantages continuent de se matérialiser à moyen et à long termes.

B. Questions stratégiques

46. Les projets examinés en 2011 contenaient un certain nombre de questions plus vastes, axées davantage sur les politiques, auxquelles la direction devrait accorder plus d'attention.
47. **Infrastructures.** Ces dernières années, un certain nombre de projets du FIDA ont continué de financer le développement des infrastructures agricoles (par exemple les routes de desserte). En soi, ces activités ne posent pas problème. Les interventions du FIDA en agriculture ne sont pas toujours durables, précisément parce que les bénéficiaires sont situés dans des zones éloignées et n'ont donc pas accès aux marchés, à l'information et aux services essentiels à leur essor. Cependant, en raison de l'importance accrue des investissements dans les infrastructures, le FIDA devrait en délimiter la portée et déterminer dans quelle mesure il doit financer les travaux publics et les infrastructures. Au niveau des projets, le bien-fondé de l'appui à l'aménagement d'infrastructures dans le contexte du mandat du FIDA devrait systématiquement être énoncé clairement dans chaque rapport de conception de projet; au niveau institutionnel, cet appui devrait être explicitement décrit dans la documentation future du Cadre stratégique. Il conviendrait de produire un document sur les meilleures pratiques en matière de développement d'infrastructures; à cette fin, il conviendrait d'examiner, de consolider et de parachever le projet de notes thématiques sur les infrastructures rurales.
48. **SYGRI.** Conformément aux directives opérationnelles du FIDA, un éventail d'indicateurs du SYGRI (par exemple, la réduction de la malnutrition infantile) doit être inclus dans le cadre logique aux fins de l'évaluation des résultats de chaque projet. Les examinateurs responsables de l'assurance qualité continuent de s'interroger à savoir dans quelle mesure on peut établir une correspondance entre ces indicateurs et les activités des projets. Par exemple, bien que la réduction de la malnutrition infantile puisse coïncider avec l'augmentation des revenus des ménages, il convient d'analyser tous les facteurs pour établir un lien de causalité; une telle analyse est complexe et est rarement effectuée. De plus, le SYGRI mesure les variations des indicateurs entre le début et l'achèvement des activités des projets; or, il n'est pas rare que les retombées favorables des projets ne commencent à se faire sentir qu'une fois les activités terminées. Le secrétariat de l'assurance qualité recommande de réexaminer dans quelle mesure le SYGRI fournit des données significatives, permettant d'établir des liens entre les indicateurs et les investissements du FIDA, même au niveau des objectifs du cadre logique.
49. **Activités non agricoles.** En 2011, les examinateurs responsables de l'assurance qualité ont soulevé des questions relativement au niveau du soutien que les projets du FIDA peuvent et devraient apporter aux activités non agricoles (exception faite des infrastructures). Si le mandat du FIDA demeure axé sur les activités qui gravitent autour des filières agricoles et celles qui en font partie intégrante, les projets peuvent chercher à les compléter par des composantes portant principalement sur des activités non agricoles (création d'emplois, promotion des exportations de produits non agricoles et activités rémunératrices). Bien que ces composantes visent à accroître les revenus des ruraux pauvres et à créer des emplois à leur intention, un examen plus approfondi s'impose. Pour donner suite à ces conclusions, la direction du FIDA a entrepris de délimiter les interventions futures axées sur les activités non agricoles afin de compléter les dispositions du Cadre stratégique du FIDA 2013-2015.
50. **Fonds de participation.** Compte tenu des obstacles que doivent contourner les entreprises qui désirent accroître leur production en contractant des emprunts, plusieurs projets du FIDA ont, ces dernières années, mis à l'essai un mécanisme de financement par participation ou apport de fonds propres. En vertu de ce mécanisme, le gouvernement verse le montant du prêt aux entreprises rurales locales par le biais d'un fonds public qui acquiert des participations dans ces entreprises. Ce modèle de financement peut manifestement contribuer au

développement économique; cependant, le FIDA possède très peu d'expérience en la matière (à ce jour, quatre mécanismes de ce type ont été proposés). D'ici à ce que ce modèle de financement soit adopté à grande échelle et que le FIDA puisse l'utiliser efficacement pour structurer ses interventions, il convient de dégager un consensus au sein de l'institution sur la valeur et les limites de ces mécanismes, ainsi que sur les meilleures pratiques en la matière. C'est pourquoi le secrétariat de l'assurance qualité a encouragé PMD à organiser, en 2012, un atelier faisant appel à des spécialistes de l'extérieur pour examiner les questions relatives au financement par apport de fonds propres, plus précisément la nécessité de confier la gestion des fonds de participation et l'évaluation des projets d'investissement à des spécialistes; le plafonnement de la participation de ces fonds dans les entreprises; et l'élaboration de mesures permettant la liquidation rapide des participations des fonds.

51. **Transposition à plus grande échelle.** En 2011, les rapports d'un certain nombre de projets du FIDA faisaient état d'une "transposition à plus grande échelle des opérations". Étant donné la difficulté de déterminer dans quelle mesure un projet transpose ses activités à plus grande échelle, les projets du FIDA devraient s'efforcer de normaliser les critères utilisés pour faire mention d'un tel élargissement dans le rapport de conception, en tenant compte d'un certain nombre de questions, par exemple la communication d'informations prouvant que les composantes à transposer ont été mises à l'essai dans des projets antérieurs et que leur efficacité a été vérifiée (par un suivi et une évaluation de l'impact); la présentation des répercussions éventuelles de l'élargissement (par exemple "le processus actuellement réalisé à l'échelle X sera porté à l'échelle Y"); la description des étapes nécessaires à la transposition à plus grande échelle de l'opération (par exemple, "le projet prendra les mesures suivantes afin que l'institution X s'acquitte des responsabilités accrues découlant de l'élargissement").
52. **Cofinancement avec des institutions financières multilatérales*.** Suite à l'accroissement récent de ses ressources, le FIDA a réitéré la nécessité d'en tirer un meilleur parti en cofinçant les projets avec d'autres institutions financières multilatérales, ce qui a soulevé un certain nombre de questions. Quel donateur doit diriger les activités du projet et gérer le processus de supervision? Si le financement est parallèle, s'agit-il de deux projets ou d'un seul? Quels documents servent de fondement à l'exécution, à l'orientation et à l'évaluation du projet? Le projet peut-il et doit-il être exécuté de façon autonome si le cofinancement ne se concrétise pas? Ces questions sont souvent examinées au cas par cas. Cependant il serait nettement préférable que le FIDA produise un énoncé au niveau institutionnel de ses rôle, intérêts, besoins et responsabilités en tant que cofinancier. Le secrétariat de l'assurance qualité propose que le FIDA rédige une note d'orientation pour approfondir cette question, sensiblement comme en 2011 pour la clarification de son rôle dans les situations d'après crise.
53. **Préfinancement.** Au terme des entretiens qu'ils ont eus en 2011, le secrétariat de l'assurance qualité et PMD se sont accordés à dire que, en raison du long décalage entre la signature de l'accord de prêt et l'amorce de l'exécution du projet, il est souvent nécessaire de reprendre la conception des activités. On reconnaît généralement qu'il faut intensifier les efforts afin d'aider les projets à débiter les opérations le plus tôt possible. Plusieurs idées méritent d'être examinées plus à fond; le secrétariat de l'assurance qualité propose plus précisément que le FIDA analyse plus en détail les options suivantes en 2012: tirer parti des capacités de préfinancement des partenaires de cofinancement; utiliser les dons-pays, dans la mesure du possible, pour favoriser un démarrage rapide des activités; adapter le modèle du fonds fiduciaire pour le préfinancement; et analyser le modèle de préfinancement adopté par d'autres institutions financières internationales afin d'en faire ressortir les avantages et les limites et de déterminer s'il peut être appliqué aux prêts du FIDA.

C. Récapitulation

54. Le tableau suivant récapitule les domaines d'action correspondant aux déficiences décelées dans la conception des projets, dont il a été question dans les pages qui précèdent, et les mesures correctrices proposées par le secrétariat de l'assurance qualité ou d'autres intéressés.

Tableau 5 – Domaines d'action correspondant aux déficiences décelées par le groupe de l'assurance qualité dans la conception des projets en 2011

Domaine d'action	Mesures correctrices et échéance
Analyse économique et financière et analyse des risques	Examen de l'utilisation de l'analyse économique et financière dans la conception des projets du FIDA - en cours en octobre 2011
Dispositions d'exécution et complexité	Révision de la note d'orientation sur les infrastructures proposée pour 2012; clarification du rôle du FIDA dans le secteur non agricole - en cours en novembre 2011
Cadre logique et suivi et évaluation	Mise en œuvre du cadre logique révisé en 2011; examen de l'utilisation des indicateurs du cadre de mesures des résultats proposé pour 2012
Gouvernance et lutte contre la corruption	Révision du modèle de rapport de conception de projet proposé pour 2012
Finance rurale et secteur privé	Atelier sur les fonds de participation proposé pour 2012
Financement	Rédaction d'une note d'orientation sur le cofinancement et le préfinancement proposée pour 2012
Recours aux subventions	Rédaction d'une note d'orientation sur les subventions proposée pour 2012
Durabilité	La déficience a été corrigée par certaines des mesures mentionnées ci-dessus (amélioration de l'analyse économique et financière, modification de la politique en matière de subventions, et modification des dispositions en matière de finance rurale)

V. Examen du portefeuille: tendances relatives à la qualité initiale des projets du FIDA

55. Depuis 2008, la fonction d'assurance qualité du FIDA a examiné 137 projets, et pour chacun d'entre eux, a formulé un certain nombre de recommandations et a attribué des notes fondées sur le cadre de mesure des résultats. Compte tenu de la croissance constante des données tirées de ces examens, ainsi que de la mine de renseignements disponibles au FIDA et à l'extérieur, le secrétariat de l'assurance qualité a décidé de compléter les sections habituelles du présent rapport, qui mettent l'accent sur les *résultats annuels*, par une section consacrée aux tendances générales qui ressortent des statistiques. Cette section vise à mettre en relief les déterminants éventuels de la qualité initiale des projets, qui ne sont pas toujours manifestes au cours d'une année donnée, mais qui jouent néanmoins un rôle à l'échelle du portefeuille¹².

Analyse globale

56. Les données tirées des examens d'assurance qualité du FIDA comprennent plusieurs mesures générales de la qualité des projets, y compris la probabilité de la réalisation des objectifs de développement, les mesures générales correspondant aux quatre indicateurs du cadre de mesure des résultats (domaines d'action; impact des projets; innovation, apprentissage et application plus grande échelle; et durabilité), et l'indicateur de la qualité initiale globale (établi à partir des quatre indicateurs du cadre de mesure des résultats). Ces indicateurs brosent un tableau

¹² Pour produire les données présentées dans cette section, le secrétariat de l'assurance qualité n'a négligé aucun effort afin d'intégrer plusieurs sources de données internes et externes dans un ensemble statistique destiné à améliorer l'analyse. Pour 2011, ces données sont présentées uniquement à titre indicatif.

quantitatif des forces et des déficiences des projets du FIDA avant leur présentation au Conseil d'administration pour approbation.

57. Le secrétariat de l'assurance qualité a également regroupé de nombreuses variables associées qui, selon toute probabilité, pourraient évoluer dans la même direction que les mesures de la qualité ou à contre-courant de ces dernières. Une forte corrélation statistique entre une mesure de la qualité et une variable associée pourrait indiquer l'existence d'une relation (qui ne serait pas un lien de causalité) méritant d'être examinée plus à fond.
58. Le tableau 6 ci-après fait état des corrélations¹³ entre les indicateurs de la qualité globale des projets du FIDA et neuf variables associées.

Tableau 6
Matrice des corrélations entre les données sur la qualité des projets du FIDA et les variables associées

	Contexte local				Financement				Portée des interventions
	PIB par habitant	Montant net de l'APD par habitant (USD de 2009)	Efficacité du gouvernement	Sababilité politique	Coût total des projets	Investissement total du FIDA	Cofinancement total	Cofinancement en % du coût total	Nombre de ménages bénéficiaires des projets
CMR 1 – note globale (domaines d'action)	.123	-.005	.170*	.136	.039	.049	.029	.099	-.005
CMR 2 – note globale (impact prévu)	.096	-.041	.133	.169*	.039	.109	.015	-.072	.078
CMR 3 – note globale (innov., apprentissage et appl. à plus grande échelle)	.107	-.097	.154	.137	.047	.033	.042	-.163	.134
CMR 4 – note globale (durabilité)	.091	-.131	.202*	.059	.079	.123	.053	-.006	.061
Note globale fondée sur le CMR	.120	-.106	.189*	.124	.071	.098	.051	-.053	.075

Source: Banque mondiale et FIDA

* La corrélation est significative à 0,05 (test bilatéral).

Note: Le tableau comprend deux ensembles de notes fondées sur le cadre de mesure des résultats qui ont été attribuées à un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

59. Les données montrent que, pour le portefeuille de quelque 137 projets, aucune des variables n'est fortement corrélée aux notes attribuées à la qualité des projets. En d'autres termes, l'amélioration de ces notes n'entraîne pas une hausse ou une baisse systématique des variables testées. Plusieurs conclusions intéressantes tirées de ces résultats méritent toutefois d'être soulignées.
60. Au nombre des variables non corrélées aux notes attribuées à la qualité initiale pour l'ensemble du portefeuille, mentionnons le coût total des projets et les niveaux de cofinancement. Cela signifie que pour les quatre dernières années - au cours de cette période, le nombre d'opérations annuelles s'est accru de plus de 30%, le volume du financement a plus que doublé et la valeur du cofinancement a augmenté de 150% – la croissance du financement ne semble pas statistiquement liée à l'amélioration ou à la détérioration des notes attribuées à la qualité des projets. En outre, il n'existe pas de relation nette entre le nombre de ménages bénéficiaires et l'évaluation de la qualité globale des projets. Dans l'ensemble, ces résultats constituent des éléments empiriques préliminaires qui donnent à penser que le programme de transposition à plus grande échelle du FIDA – consistant à financer (et à cofinancer) des projets de plus grande envergure afin d'accroître le nombre de bénéficiaires dans un pays donné – n'a pas eu pour corollaire une détérioration de la qualité globale des projets sur la base des examens d'assurance qualité réalisés au fil des ans.

Analyse des valeurs extrêmes

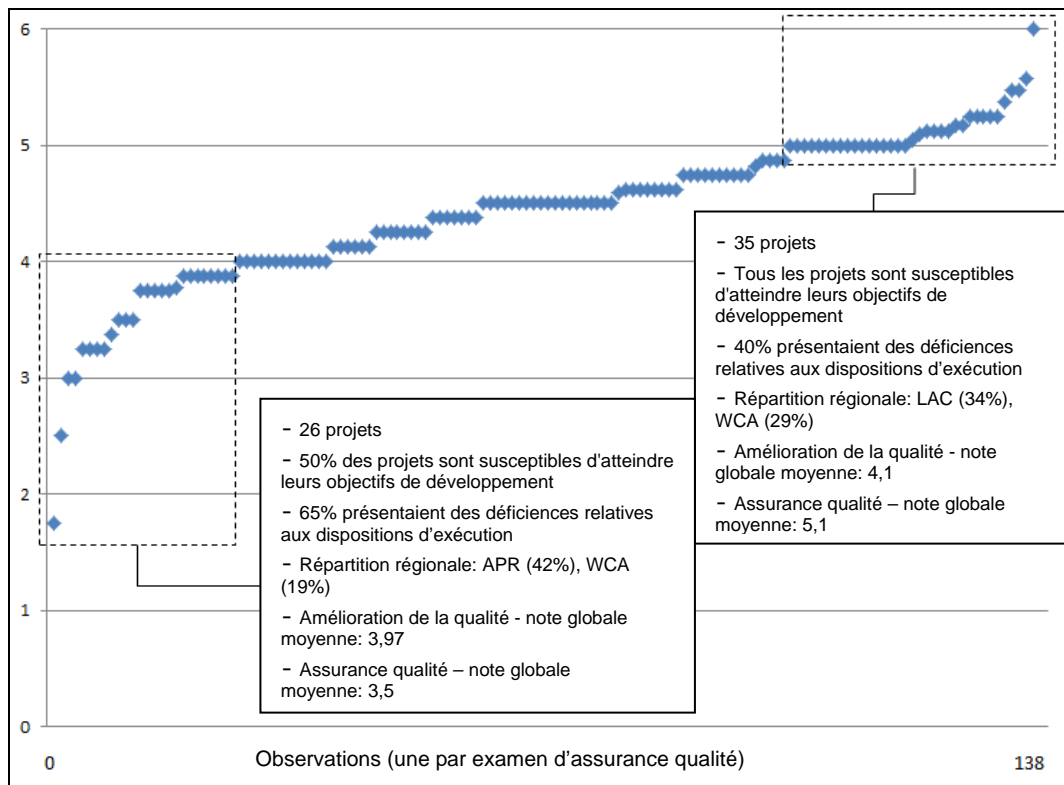
61. Pour analyser les tendances qui ressortent des données sur la qualité initiale des projets du FIDA, on peut également se pencher sur la composition des deux extrêmes de la notation fondée sur le cadre de mesure des résultats, c'est-à-dire les projets dont la qualité a été globalement jugée insuffisante (note inférieure à 4), et les projets dont la qualité a été globalement jugée très satisfaisante ou

¹³ Ces corrélations ont été calculées au moyen du coefficient de corrélation de Spearman, car les données sur la qualité reposant sur le cadre de mesure des résultats du FIDA sont des mesures ordinales, alors que les variables associées sont des données d'intervalle.

satisfaisante (note égale ou supérieure à 5). Une telle analyse nous renseigne sur les caractéristiques communes qui ont été associées aux déficiences et aux forces des projets dans le passé. Les conclusions sont présentées à la figure 4.

Figure 4

Analyse des projets du FIDA dont la qualité de la conception a été jugée insuffisante et très satisfaisante/satisfaisante d'après le barème de notation de la qualité initiale fondé sur le cadre de mesure des résultats (échelle de 1 à 6)



Note: Comprend deux ensembles de données pour un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

62. Ce survol rapide met en relief plusieurs éléments qui méritent d'être examinés plus à fond dans le présent document et dans des rapports ultérieurs. Premièrement, il pourrait exister une relation entre la région et la qualité des projets, car plus de 40% des projets dont la qualité a été jugée insuffisante et plus de 30% des projets dont la qualité a été jugée satisfaisante ou très satisfaisante sont concentrés dans deux régions distinctes. Deuxièmement, il pourrait y avoir un lien entre le type de déficience constatée dans la conception et la qualité des projets; par exemple, les projets moins bien notés font l'objet d'un plus grand nombre de recommandations portant sur les dispositions d'exécution. Troisièmement, il conviendrait peut-être de se pencher sur les éléments du processus d'assurance qualité du FIDA, car les notes moyennes attribuées par les groupes de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité dans la partie supérieure de la courbe ne convergent pas.

Analyse régionale

63. Une analyse plus approfondie des données sur les projets pour la période 2008-2011 donne à penser que des facteurs régionaux sont associés à la notation de la qualité initiale de la conception.
64. Le tableau 7 ci-après indique pour chaque division régionale la part, exprimée en pourcentage, du nombre total d'examen d'assurance qualité effectués, et le pourcentage de projets qui ne sont pas susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement (une mesure produite par les examinateurs responsables de l'assurance qualité qui signale les projets pour lesquels un appui à la conception et

un suivi durant l'exécution sont particulièrement nécessaires¹⁴). Si la région n'était guère liée à la qualité de la conception, le pourcentage de projets non susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement correspondrait en gros à la part de la région du nombre total de projets soumis à un examen d'assurance qualité.

Toutefois, le tableau indique qu'au cours des quatre dernières années, la probabilité que la qualité de la conception soit en deçà des attentes a été plus grande dans une région et un peu plus faible dans les autres régions. Comme l'indique le tableau, il existe une relation statistiquement significative, bien qu'elle soit modérée, entre la région et la probabilité de la réalisation des objectifs de développement¹⁵.

65. Des facteurs régionaux peuvent avoir une incidence sur la qualité de la conception des projets pour un certain nombre de raisons, entre autres la disponibilité générale des ressources essentielles (compétences, financement et partenaires d'exécution), les facteurs environnementaux (conditions climatiques et topographie), les coutumes ou les pratiques régionales, ainsi que les conflits, la fragilisation des États où la déficience des systèmes de gouvernance. En outre, des facteurs spécifiques au FIDA, y compris les déficiences du processus d'assurance qualité mentionnées aux paragraphes 71 et 72 ci-après, pourraient également jouer un rôle. Ces variables seront examinées plus en détail dans les prochains rapports annuels sur l'assurance qualité, lorsque davantage de données seront disponibles et que la nouvelle base des savoirs du secrétariat de l'assurance qualité sera terminée¹⁶.

Tableau 7

Probabilité de la réalisation des objectifs de développement, par région

Région	Nombre et pourcentage de projets examinés	Nombre de projets non susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement
Asie et Pacifique (APR)	35 (25%)	13 (57%)
Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA)	32 (23%)	3 (13%)
Afrique orientale et australe (ESA)	25 (18%)	2 (9%)
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN)	24 (17%)	4 (17%)
Amérique latine et Caraïbes (LAC)	22 (16%)	1 (4%)

Note: Comprend deux ensembles de données pour un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

Analyse sectorielle

66. Le système de gestion du portefeuille de projets du FIDA n'est pas lié à la base de données du groupe de l'assurance qualité (bien qu'un tel couplage soit envisagé dans le cadre de la création de la base de savoirs). Par conséquent, aux fins du présent rapport, on n'a pas produit de données complètes sur les corrélations entre les activités financées et les données sur la qualité initiale de la conception, et ces liens n'ont pas été analysés de façon exhaustive. De telles analyses seront cependant réalisées et devraient permettre de répondre aux questions suivantes: le financement de certaines activités est-il associé à la probabilité de la réalisation des

¹⁴ il s'agit là de prévisions établies par les examinateurs responsables de l'assurance qualité sur la base de leur expérience. Cette mesure permet: a) de signaler les projets qui doivent faire l'objet d'une attention et d'un suivi particuliers durant l'exécution; et b) de comparer la prévision de l'examineur avec les résultats obtenus durant l'exécution du projet (voir le paragraphe 72 pour obtenir des précisions à cet égard).

¹⁵ Cette conclusion repose sur une statistique khi-carré de Pearson de 13,144, un seuil de signification de 0,007 (calculé au moyen du test exact de Fisher (bilatéral) et une valeur de V de Cramer de 0,335 avec un seuil de signification (bilatéral) de 0,003.

¹⁶ Les données disponibles ne portent que sur une période de quatre ans. Comme le montrent le tableau 3 et l'annexe III, les résultats ventilés par région peuvent également fluctuer dans le temps.

objectifs de développement? L'importance de l'appui du FIDA dans un secteur est-il lié à une amélioration ou à une détérioration de la qualité initiale de la conception? L'appui du FIDA certains secteurs dans une région donnée est-il associé aux indicateurs de la qualité? Le groupe de l'assurance qualité est-il plus susceptible de formuler des recommandations lorsque certaines composantes de projet doivent être exécutées?

Analyse des recommandations

67. Afin d'expliquer les évaluations de la qualité des projets du FIDA, une analyse des relations entre les recommandations des examinateurs chargés de l'assurance qualité a été réalisée à partir des données limitées disponibles.
68. *Lien avec les régions.* Il ressort du tableau 8 que les domaines d'action visés le plus souvent par des recommandations dans les examens d'assurance qualité (gouvernance et lutte contre la corruption, suivi et évaluation, ciblage et analyse économique) ne sont pas associés aux régions mais sont plutôt répartis de façon relativement égale entre les projets selon leur part exprimée en pourcentage du nombre total d'examen¹⁷. Cette conclusion vient compléter les résultats du tableau 4, selon lequel nombre des déficiences récurrentes dans les rapports d'assurance qualité ont un caractère systémique.
69. Les projets de certaines régions sont surreprésentés dans certains domaines d'action visés par les recommandations¹⁸ (voir les cases en noir au tableau 8), bien que la relation entre la région et le thème des recommandations ne soit jugée statistiquement significative que dans deux cas¹⁹. Il se peut que la nature des activités réalisées par chaque division influence la surreprésentation. Il se peut également que la conjoncture de certaines régions rend plus probable la formulation de certaines recommandations. Ces hypothèses seront approfondies dans les prochains rapports annuels sur l'assurance qualité.

Tableau 8
Ventilation par région de certains domaines d'action visés par les recommandations, en pourcentage

Div.	% des examens d'assurance qualité	% des projets ayant fait l'objet de recommandations portant sur....									
		Dispositions d'exécution	Gouvernance et lutte contre la corruption	S&E	Ciblage	Analyse économique	Cadre logique	Complexité	Finance rurale	Infras-structures	Financement des projets
APR	25	25	24	23	20	33	29	37	19	36	17
WCA	23	25	19	27	26	28	20	20	12	18	33
ESA	25	19	20	21	13	11	17	10	8	0	17
NEN	17	16	20	14	22	11	23	20	35	45	13
LAC	16	16	17	14	20	17	11	13	27	0	21

Note: Comprend deux ensembles de données pour un projet ayant été examiné à deux reprises en 2011.

70. *Lien avec les examinateurs responsables de l'assurance qualité.* L'analyse des données révèle également qu'il existe un lien significatif et modéré entre les examinateurs et certains domaines d'action visés par les recommandations²⁰. Cette conclusion suppose que certains examinateurs sont plus enclins (en raison de leur

¹⁷ Le test de khi-carré de Pearson effectué pour ces variables a produit des statistiques non significatives qui dénotent une absence de lien avec les régions.

¹⁸ En général, on considère que les catégories sont surpondérées lorsqu'il y a un écart positif ou négatif d'au moins 10% entre la part effective en pourcentage des observations et la part prévue.

¹⁹ Un lien significatif (mais plutôt faible) avec la région a été observé uniquement pour les infrastructures et la finance rurale; cette conclusion repose sur le calcul de la statistique de khi-carré de Pearson avec un seuil de signification inférieure à 0,05 d'après un test exact bilatéral et une mesure de V de Cramer supérieure à 0,25.

²⁰ Les variables combinant l'examineur chargé de l'assurance qualité et les domaines d'action suivants ont une statistique khi-carré de Pearson ayant un seuil de signification inférieur à 0,05 d'après le test exact bilatéral de Fisher et ont une valeur de V de Cramer significative supérieure ou égale à 0,5: analyse économique et financière; cadre de la gouvernance et de la lutte contre la corruption; atténuation des risques; et transposition à plus grande échelle.

formation, de leur compétence, de leur expérience et de leur affinité) à relever certaines déficiences. Étant donné que l'affectation des examinateurs est déterminée par l'expertise régionale et la compétence linguistique - bien que ce ne soit pas systématique - la propension à relever certains types de déficience dans certains cas peut influencer les résultats régionaux ou institutionnels des examens d'assurance qualité. Cette relation, et son impact éventuel sur les résultats du tableau 8, sera examinée dans les prochains rapports annuels sur l'assurance qualité.

71. Par ailleurs, on a constaté une relation moins marquée, mais encore une fois statistiquement significative, entre l'année de l'examen d'assurance qualité et certaines recommandations²¹; en d'autres termes, un certain thème pourrait être plus présent à l'esprit des examinateurs à un moment donné en raison de la fréquence avec laquelle il est visé par des recommandations. Ce phénomène ressort des résultats de 2011: le pourcentage des projets ayant fait l'objet d'une recommandation portant sur l'analyse économique et financière a presque doublé au moment où le FIDA a amorcé une révision de l'approche suivie à l'égard de ce type d'analyse.
72. Bien que les liens qu'elle ait mis en lumière soient modérés ou peu prononcés, l'analyse des recommandations des examens d'assurance qualité donne à penser que des mesures additionnelles devraient être prises pour accroître leur cohérence.

Analyse du cycle de la qualité

73. Pour clore l'analyse du portefeuille, le secrétariat de l'assurance qualité a regroupé les données d'autres segments du cycle des projets en vue de tirer des enseignements quant à l'utilité des évaluations de la qualité dans le cadre de la conception des projets.
74. Les corrélations entre les notes fondées sur les facteurs clés de réussite attribuées dans les examens d'amélioration de la qualité, les indicateurs du cadre de mesure des résultats utilisés dans le processus d'assurance qualité et les données des rapports de supervision de PMD ont été établies et analysées. Les résultats - un certain nombre de corrélations faibles - confirment que les deux systèmes ne convergent pas et ne peuvent pas être utilisés conjointement de façon fiable pour mesurer les variations de la qualité des projets durant le cycle de conception.
75. Chose étonnante, la relation entre le décalage entre l'examen d'assurance qualité et l'examen d'amélioration de la qualité et les notes attribuées sur la base du cadre de mesure des résultats dans l'examen d'assurance qualité au niveau du portefeuille n'est pas significative. La relation entre ces deux facteurs sera analysée sur une base annuelle et régionale dans les années à venir, lorsque davantage de données seront disponibles; intuitivement, d'après les résultats obtenus avec certains projets comme il en est fait mention au paragraphe 30 b), il devrait y avoir un lien entre la qualité initiale et le temps consacré à l'amélioration de la conception du projet.
76. Enfin, des données très préliminaires appuient la notion voulant qu'il existe une relation modérée significative entre la probabilité de la réalisation des objectifs de développement, telle que mesurée par l'examen d'assurance qualité, et la mesure de cette variable produite lors de l'examen réalisé dans le cadre de l'établissement du rapport de supervision²². Cette conclusion est limitée par l'insuffisance des données et sera analysée plus à fond dans les années à venir afin de déterminer l'existence d'un lien de causalité ou d'un lien prédictif.

²¹ Les variables combinant l'année et les domaines d'action suivants ont une statistique khi-carré de Pearson significative d'après le test exact bilatéral de Fisher et ont une valeur de V de Cramer significative supérieure ou égale à 0,23: analyse économique et financière; cadre de la gouvernance et de la lutte contre la corruption; suivi et évaluation; finance rurale; subventions; et supervision.

²² D'après une statistique de khi-carré de Pearson ayant une valeur de V de Cramer de 0,374 et un seuil de signification (bilatéral) de 0,079.

Conclusions

77. Les données dont on dispose actuellement donnent à penser que, pour l'ensemble du portefeuille, il n'y a pas de corrélation significative entre l'augmentation du financement, du cofinancement et du nombre de ménages bénéficiaires et la qualité initiale de la conception des projets du FIDA, évaluée par l'examen d'assurance qualité sur la base du cadre de mesure des résultats. Cette conclusion va dans le sens d'une autre conclusion tirée en 2011, à savoir que la qualité globale des projets n'a pas diminué durant la période d'expansion constante du FIDA.
78. Il existe une relation modérée et significative entre la probabilité de la réalisation des objectifs de développement et la région; il conviendrait de poursuivre l'analyse afin d'en connaître les causes.
79. Nombre des déficiences qui ont été relevées le plus souvent par les examinateurs chargés de l'assurance qualité ont un caractère systémique (elles sont observées dans de nombreux projets du FIDA) et n'ont aucun lien avec la région. De plus, il existe un lien modéré entre certaines de ces déficiences et certains examinateurs. Cette constatation a plusieurs conséquences sur le processus d'assurance qualité:
- a) Premièrement, il est impossible de prévenir complètement certaines déficiences (par exemple celles qui sont liées aux dispositions d'exécution) à l'étape de la conception; elles sont donc prévisibles compte tenu de la nature du mandat spécifique du FIDA. (Ces déficiences ne justifient toutefois pas la mauvaise conception et doivent être anticipées et atténuées dans la mesure du possible).
 - b) Deuxièmement, certaines déficiences visées par les recommandations renvoient à des lacunes des politiques et du processus (cadre de la gouvernance et de la lutte contre la corruption, analyse économique) et pourraient donc être corrigées par des changements ciblés (révision des politiques, des processus ou des modèles, ou cours de formation).
 - c) Le secrétariat de l'assurance qualité doit veiller à accroître la cohérence et la diversité des recommandations des examinateurs (éventuellement en utilisant des listes de contrôle ou un autre dispositif pour s'assurer que chaque examinateur s'intéresse à certains éléments de la conception).
80. Si certaines conclusions semblent indiquer que des régions ou des secteurs particuliers peuvent être associés à des déficiences dans la conception des projets ou à certaines recommandations, l'insuffisance des données statistiques et de la base de données du secrétariat de l'assurance qualité ne permet pas de tirer des conclusions générales. Afin d'analyser plus à fond ces relations, le secrétariat améliorera et mettra à l'essai ses capacités en matière de bases de données en 2012 dans le cadre de son projet pilote sur la base de savoirs.
81. Les conclusions indiquent qu'il conviendrait d'envisager de poursuivre la normalisation des systèmes de notation des processus d'assurance qualité et de supervision des projets afin que l'on puisse utiliser les indicateurs pour suivre et évaluer l'amélioration de la conception et prévoir les déficiences durant les l'exécution. À cet égard, le lien modéré et significatif qui existe entre la probabilité que les objectifs de développement soient atteints et les évaluations réalisées dans le cadre des processus d'assurance qualité et de supervision des projets devrait faire l'objet d'autres analyses et tests statistiques à moyen terme. Il est actuellement difficile de tirer des conclusions de ce résultat du fait que les données disponibles sur les projets à l'étape de l'exécution sont limitées.

Annexe I : Processus d'assurance qualité

Système d'amélioration de la qualité

1. L'approche suivie en matière d'amélioration de la qualité est structurée de manière à appuyer l'équipe chargée de la conception du projet tout au long du processus de conception, et à fournir un examen technique objectif et détaillé du projet proposé. Le système d'amélioration de la qualité fait partie intégrante des activités de PMD et est du ressort de PTA. Cette approche a remplacé l'approche prévoyant uniquement la réalisation d'un examen en 2008; depuis, les conseillers techniques (et les conseillers techniques principaux) de PTA interviennent de plus en plus dans la conception et l'exécution sous toutes leurs facettes, dès que le projet commence à prendre forme jusqu'à ce qu'il soit achevé. L'importance de cette fonction est telle qu'elle est devenue le principal élément du programme de travail de PTA et l'objectif premier du plan de gestion de la division.
2. Pour orienter les équipes chargées de la conception et les examinateurs, PTA a établi des normes de qualité qui doivent être respectées dans la conception de tous les projets. Elles sont énoncées dans les Notes d'orientation pour l'application des facteurs clés de réussite dans la conception de projet, qui sont le fruit d'une analyse exhaustive des facteurs à l'origine de la réussite des projets du FIDA. Ces facteurs ont été mis à l'essai et appliqués durant une période de deux ans, et ont contribué à la refonte du modèle opérationnel du FIDA. En plus de reposer sur l'approche de conception des projets du FIDA, les facteurs de réussite sont présentés dans le même ordre que dans la plupart des rapports de conception, ce qui assure aux équipes de conception la structure logique et les données dont elles avaient besoin.
3. Pour tous les projets, PTA désigne un conseiller principal au début du processus (généralement après la réalisation du COSOP). Il lui appartient de suivre l'évolution de la conception du projet, plus exactement de coordonner les contributions des membres du personnel de PTA au moment opportun. Cette personne est souvent appelée à faire partie de l'équipe de gestion du programme de pays. À la demande de la division régionale, le conseiller principal constitue une équipe chargée de l'examen détaillé de l'amélioration de la qualité, dont les compétences sont adaptées aux domaines d'action visés par les activités de développement proposées; cette équipe est généralement constituée de cinq à sept examinateurs, des membres du personnel du FIDA et des consultants externes. Bon nombre des problèmes mineurs identifiés peuvent être résolus lors d'entretiens informels entre l'équipe de conception et les examinateurs. Cependant, les problèmes graves doivent inévitablement être abordés lors d'une discussion formelle, en l'occurrence au sein du groupe de l'amélioration de la qualité. Tous les projets doivent être faire l'objet d'une telle discussion, même lorsque le FIDA est le cofinancier et que le processus d'examen relève du financeur principal.
4. Durant cette discussion, le groupe se penche sur l'autoévaluation de la conception du projet réalisée par l'équipe de conception (à partir du modèle d'évaluation de la maturité), ainsi que sur l'analyse préliminaire devant être effectuée par l'équipe chargée de l'examen d'amélioration de la qualité pour recommander des solutions aux problèmes en suspens. Ces documents sont structurés par facteur clé de réussite, tout comme les discussions du groupe. Ces dernières débouchent sur une démarche concertée pour parachever la conception. Cette démarche figure dans le rapport du groupe de l'amélioration de la qualité, qui est présenté au groupe de l'assurance qualité. Il est important de souligner que dans son rapport, le groupe de l'amélioration de la qualité présente ses suggestions sous forme de recommandations approuvées, auxquelles il faut donner suite avant l'assurance qualité et qui sont décrites dans une note de conformité. Le conseiller principal demeure à la disposition de l'équipe chargée de la conception tout au long du processus et prête souvent appui au CPP durant les réunions consacrées à l'assurance qualité.

Examen d'assurance qualité

5. Permettant le contrôle de qualité final du rapport de conception, 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>Étape</i>	<i>Action</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Calendrier</i>
Première étape:	Présentation des documents de projet	CPP	4 semaines avant l'examen d'assurance qualité (12 semaines avant la réunion du Conseil d'administration)
Deuxième étape:	Questions de l'examineur et réponse écrite du CPP	Examineur	1 semaine avant l'examen d'assurance qualité
Troisième étape:	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 d'assurance qualité
Quatrième étape:	Présentation des projets de recommandations	Examineur	1 jour après la 1 ^{re} réunion
Cinquième étape:	Observations du CPP concernant les projets de recommandations (accord/désaccord)	CPP	2 jours après la 1 ^{re} réunion
Sixième étape:	Réunion entre la Vice-Présidente 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-Présidente	Début de la 2 ^e semaine d'examen d'assurance qualité
Septième étape:	2^e réunion consacrée à l'assurance qualité: – Discussion des recommandations contestées par le CPP – Suggestion des modifications à apporter aux recommandations	CPP, Vice-présidente, directeur, examinateur, Vice-Président adjoint	Pendant la 2 ^e semaine d'examen d'assurance qualité
Huitième étape:	Mise au point définitive des recommandations en matière d'assurance qualité et attribution des notes	Examineur	Lendemain de la 2 ^e réunion
Neuvième étape:	Approbation des recommandations par la Vice-Présidente	Vice-Présidente	Vendredi de la 2 ^e semaine consacrée à l'assurance qualité
Dixième étape:	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-Présidente, Vice-Président adjoint, directeurs, CPP	Vendredi de la 2 ^e semaine consacrée à l'assurance qualité

6. En général, il y a un décalage important entre l'examen d'amélioration de la qualité et l'examen d'assurance qualité, intervalle pendant lequel le CPP mène une mission et des études supplémentaires. Plusieurs semaines avant l'examen d'assurance qualité, le CPP présente les documents de projets, à savoir: le rapport de conception, 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 COSOP et tout rapport d'évaluation ou de supervision concernant les projets connexes.
7. L'examineur externe chargé de l'assurance qualité procède à un examen préliminaire des documents de projet 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.

8. 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.
9. Avant cette réunion, la Vice-Présidente 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 la Vice-Présidente, le Vice-Président adjoint et le CPP et le directeur concernés, mais le conseiller principal pour l'examen d'amélioration de la qualité et le juriste ou le responsable des prêts peuvent aussi y assister. Au cours de la réunion sont discutées 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 la Vice-Présidente et orientera les négociations de prêts.
10. À la fin de la session consacrée à l'assurance qualité, une réunion de synthèse se tient sous la présidence de la Vice-Présidente avec la participation du Vice-Président adjoint, et les CPP et les 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 d'amélioration de la qualité et d'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 PMD à propos de la manière dont la conception des projets peut être améliorée.
11. 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 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 d'assurance qualité.

Annexe II : Assurance qualité - liste des projets examinés et examinateurs, 2011

Tableau 1
Assurance qualité – projets examinés et examinateurs, 2011

	Pays	Projet	Examineur
Session de février			
1	Sierra Leone	Programme d'appui à la commercialisation de la production paysanne	Golan
2	Pakistan	Projet d'appui aux moyens de subsistance dans les districts de Gwadar et Lasbela	Hartman
3	Madagascar	FORMAPROD	Steeds
4	République centrafricaine	Relance des cultures vivrières et de l'élevage	Steeds
5	Azerbaïdjan	Projet de développement rural intégré	Barghouti
6	Tadjikistan	Développement de l'élevage et des pâturages	Golan
7	Érythrée	Projet agricole national	Paul
8	Indonésie	Projet d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants dans les provinces des Moluques et des Moluques du Nord	Golan
9	Philippines	Projet de gestion intégrée des ressources naturelles (1 ^{er} examen)	Aklilu
Session de juin			
10	Laos	Programme communautaire de promotion de la sécurité alimentaire et des possibilités économiques - Soum Son Seun Jai	Golan
11	Lesotho	Programme de développement de l'agriculture familiale	Golan
12	Argentine	Programme de développement rural sans exclusion	Gomez
13	Bangladesh	Projet d'amélioration de l'infrastructure et des moyens de subsistance dans la région de Hoar	Dahal
14	Équateur	Programme d'appui aux territoires ruraux Buen Vivir	McDonald
15	Éthiopie	Programme d'intermédiation financière rurale – phase II	Golan
16	Ghana	Programme de développement des entreprises rurales – phase III	Golan
17	Honduras	Projet pour la compétitivité et le développement rural durable dans le Nord	Redwood
18	Mauritanie	Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout	de Haan
19	Rwanda	Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations	Lucani
20	Sénégal	Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural	Steeds
21	Zambie	Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants	Paul
Session de septembre			
22	Albanie	Programme de renforcement de la compétitivité des entreprises dans les zones montagneuses	Gomez
23	Bosnie-Herzégovine	Programme de développement des entreprises rurales	Hartmann
24	Chine	Projet intégré de développement agricole du Guangxi	Aklilu
25	Colombie	Projet de renforcement de la capacité entrepreneuriale en milieu rural	Barbery
26	Égypte	Projet d'augmentation des revenus ruraux par l'amélioration des marchés	Hartmann
27	Guinée	Programme national d'appui aux acteurs des filières agricoles	Steeds
28	Malawi	Programme de production agricole durable	Paul
29	Niger	PNAFA	Steeds
30	Sri Lanka	Projet de développement de l'Irrigation à Iranamadu	Aklilu
31	Soudan	Projet de développement des semences	Golan
32	Timor-Leste	Projet de stockage du maïs	de Haan
33	Yémen	YemenInvest – Programme en faveur de l'emploi rural	Golan
34	Libéria	Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations	Lucani
35	Philippines	Projet de gestion intégrée des ressources naturelles (2 ^{ème} examen)	Redwood
Examens autonomes			
36	Bolivie	Programme de gestion des ressources naturelles	Redwood
37	Congo	Programme d'appui au développement des filières agricoles	Steeds
38	Côte d'Ivoire	Projet d'appui à la production agricole et à la commercialisation	de Haan
39	Inde	Projet intégré d'appui aux moyens de subsistance	Golan
40	Maroc	Projet de développement des filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz	Hartmann

Annexe III: Indicateurs de la qualité initiale, par région

Division (Nbre de projets 2008- 2010)	Indicateur du CMR	Note moyenne					Satisfaisant ou très satisfaisant (pourcentage)				
		2008	2009	2010	2011	2008- 2011	2008	2009	2010	2011	2008- 2011
APR (35)	CMR 1	3,9	4,2	4,3	4,6	4,3	57	90	88	91	82
	CMR 2	4,1	4,2	4,4	4,5	4,3	71	80	88	91	83
	CMR 2D	3,6	4,1	4,4	4,5	4,2	71	80	75	91	79
	CMR 3	3,9	4,0	4,1	4,1	4,0	57	80	88	82	77
	CMR 4	4,1	4,0	4,1	4,3	4,1	57	70	63	82	68
	Note globale	4,0	4,1	4,3	4,4	4,2	57	70	75	82	71
ESA (25)	CMR 1	4,8	4,9	4,6	4,1	4,6	100	100	100	86	97
	CMR 2	4,9	5,0	4,6	4,3	4,7	100	100	100	100	100
	CMR 2D	4,8	4,6	4,7	4,1	4,6	100	100	100	86	97
	CMR 3	4,4	4,6	4,4	3,7	4,3	100	100	100	71	93
	CMR 4	4,5	4,8	4,7	3,6	4,4	100	100	100	57	89
	Note globale	4,7	4,8	4,7	3,9	4,5	100	100	100	57	89
WCA (32)	CMR 1	4,8	4,8	4,6	4,5	4,7	100	100	100	90	98
	CMR 2	4,9	4,9	4,6	4,4	4,7	100	100	100	90	98
	CMR 2D	5,0	4,8	4,4	4,7	4,7	86	89	80	100	89
	CMR 3	4,6	4,3	3,9	4,2	4,3	88	67	60	90	76
	CMR 4	4,4	4,4	4,1	4,3	4,3	88	89	60	80	79
	Note globale	4,7	4,6	4,3	4,4	4,5	88	89	60	90	82
LAC (22)	CMR 1	4,0	5,0	5,0	4,6	4,7	80	100	100	100	95
	CMR 2	4,1	5,5	5,1	4,8	4,9	80	100	100	100	95
	CMR 2D	4,1	5,6	5,3	5,2	5,1	80	100	100	100	95
	CMR 3	4,1	4,9	4,5	5,0	4,6	80	100	75	100	89
	CMR 4	3,8	4,9	4,6	4,2	4,4	80	100	75	100	89
	Note globale	4,0	5,1	4,8	4,8	4,7	80	100	75	100	89
NEN (24)	CMR 1	4,4	4,3	4,6	4,6	4,5	75	83	100	100	90
	CMR 2	3,8	4,0	4,6	4,4	4,2	50	67	100	100	79
	CMR 2D	3,5	3,9	4,4	4,4	4,1	50	67	100	100	79
	CMR 3	4,4	3,9	3,7	4,3	4,1	100	67	57	86	78
	CMR 4	4,4	4,3	3,9	4,4	4,3	75	83	57	100	79
	Note globale	4,2	4,1	4,2	4,4	4,2	75	83	71	100	82